



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

الموضوع :

دور رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية
لضمان التسيير العقلاني في مؤسسة سونطراك لمصلحة
GL1Z

التخصص : تسيير إستراتيجي

الشعبة: التسيير

تحت اشراف الأستاذ:

خالدي علي

مقدمة من طرف الطلاب

- العروي عبد الرحمان
- حمو فارس

لجنة المناقشة

| | | |
|--------|----------------------|-----------------|
| رئيسا | استاذ التعليم العالي | ودان بو عبدالله |
| مناقشا | استاذ محاضرا | بكريتي بومدين |
| مؤطرا | استاد محاضرا | خالدي علي |

السنة الجامعية 2024/2023

الاهداء

نهدي ثمرة جهودنا إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله تعالى. وايضا إلى جميع الاهل والاحبة .
الى جميع الزملاء والأصدقاء .. إلى كل من ساندنا وساعدنا من قريب أو من بعيد.

تحية مليئة بالامتنان والتقدير لكم جميعًا على الجهود الجبارة التي قدمتموها خلال هذه
الرحلة البحثية. كانت تلك الفترة من التعاون والمشاركة الفعالة هي مصدر إلهام وتحفيز.

شكرًا لكل جلسة مناقشة ولكل فكرة مبدعة، فقد كانت تلك المساهمات حجر الزاوية في
بناء هذا البحث. كان لكل واحد منكم دورٌ كبير في تحقيق النجاح، ونحن فخورين بالفرصة
التي أتاحت لنا للتعاون مع أشخاص ذوي خبرات ومهارات متميزة.

أعتبر هذا الاهداء تقديرًا صادقًا لجهودكم الكبيرة وتفانيكم في إبراز أفضل إصدار لفريقنا
البحثي. أتمنى أن يستمر تعاوننا في المستقبل وأن تحمل رحلتنا العلمية المزيد من النجاحات

عبدالرحمان / فارس

شكر وعرافان

لم تكن هذه الورقة والبحث الذي وراءها ممكناً لولا الدعم الاستثنائي من مشرفنا الاستاذ خالد علي لقد كان حماسه ومعرفته واهتمامه الشديد بالتفاصيل مصدر إلهام والذي لم ييخل علينا بكل توجيهاته و نصائحه وأفكاره البناءة حيث أبقى عملنا على المسار الصحيح من أولها إلى آخرها فجزاك الله خيراً وجعلك منارة من منارات العلم الخالدة.

كما نتقدم ايضاً بالشكر الخالص الى الاستاذ "مقراد عبد الله" الذي قدم لنا الدعم طوال مشوارنا الدراسي ووقف معنا في انجاز هذا العمل المتواضع فجزاك الله خيراً ونتقدم ايضاً بالشكر الخالص لاستاذني الحبيب واخي "بلعالية بن ذهبية الذي ساندنا ووقف معنا في كل الصعاب و ايضاً نشكر كل أساتذة قسم علوم التسيير الذين أشرفوا على تكويننا في السنوات الماضية.

كما نتقدم بأسمى بكل عبارات التقدير والعرافان إلى السيد "الحاج احمد" اطار في مجمع سوناطراك الذي قدم لنا كل الدعم طوال فترة تربصنا في مؤسسة سوناطراك

وايضا نشكر كل زملائنا في الجامعة و نتمنى لهم التوفيق ايضاً.

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي لمصلحة الموارد البشرية

| | |
|---------|---|
| 12..... | تمهيد للفصل الأول..... |
| 17..... | المبحث الأول: الموارد البشرية (النشأة و التعاريف)..... |
| 17..... | المطلب الأول: النشأة و التطور التاريخي لمصلحة الموارد البشرية..... |
| 17..... | الفرع الأول: ما قبل الثورة الصناعية..... |
| 18..... | الفرع الثاني: ما بعد الثورة الصناعية..... |
| 19..... | الفرع الثالث: ظهور حركة الإدارة العلمية..... |
| 19..... | الفرع الرابع: ظهور العلاقات الإنسانية..... |
| 20..... | الفرع الخامس: الحرب العالمية الأولى..... |
| 21..... | الفرع السادس: الحرب العالمية الثانية..... |
| 21..... | المطلب الثاني : العوامل المساهمة في ظهور مصلحة الموارد البشرية..... |
| 22..... | المطلب الثالث : مدخل إلى مصلحة الموارد البشرية..... |
| 23..... | المطلب الرابع: تعريف مصلحة الموارد البشرية..... |
| 30..... | المبحث الثاني : أهداف و دور مصلحة الموارد البشرية..... |

- 30.....المطلب الأول: أهداف مصلحة الموارد البشرية.
- 31.....المطلب الثاني: دور مصلحة الموارد البشرية.
- 42.....المطلب الثالث: أهمية مصلحة الموارد البشرية.
- 45.....المبحث الثالث: تأثير العوامل الداخلية و الخارجية على تسيير الموارد البشرية.
- 45.....المطلب الاول: تأثير العوامل الداخلية على تسيير الموارد البشرية.
- 46المطلب الثاني: تأثير العوامل الخارجية على تسيير الموارد البشرية.
- 49.....خلاصة الفصل الاول.
- الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للرقابة وتأثيرها على الموارد البشرية**
- 51.....المبحث الأول : تعاريف الرقابة و مبادئها.
- 51.....المطلب الأول: التطور الفكري للرقابة.
- 51.....المطلب الثاني: مفهوم الرقابة و تعريفها.
- 53.....المطلب الثالث : مبادئ الرقابة.
- 55.....المبحث الثاني : أهداف و خصائص الرقابة.
- 55المطلب الاول: عناصر الرقابة.
- 57.....المطلب الثاني: خطوات الرقابة.
- 60.....المطلب الثالث: أهداف الرقابة.
- 63.....المطلب الرابع: خصائص الرقابة.
- 65.....خلاصة الفصل (الرقابة على الموارد البشرية).

الفصل التطبيقي: رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

| | |
|-----|---|
| 67 | المبحث الأول: تقديم عام لشركة سوناطراك |
| 67 | المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة سوناطراك |
| 67 | المطلب الثاني: مراحل نشأة مؤسسة سوناطراك |
| 70 | المطلب الثالث: تعريف مؤسسة سوناطراك |
| 71 | المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لسوناطراك |
| 72 | المبحث الثاني: مركب GL1Z سوناطراك |
| 72 | المطلب الأول: نبذة تاريخية عن GL1Z و تعريفه |
| 74 | المطلب الثاني: : الهيكل التنظيمي لمركب GL1Z |
| 76 | المبحث الثالث : تقديم نظام رقابة الموارد البشرية |
| 76 | المطلب الأول: نظام الرقابة المتبنى من طرف مصلحة الموارد البشرية |
| 80 | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة للرقابة على الموارد البشرية |
| 81 | المطلب الثالث: دور مصلحة الموارد البشرية في الرقابة |
| 82 | المبحث الثالث : أساليب الرقابة و مخرجاتها لموارد البشرية |
| 82 | المطلب الأول: أساليب الرقابة |
| 85 | المطلب الثاني: مؤشرات الرقابة المتبينة |
| 88 | المطلب الثالث: تحليل الاستبيان |
| 107 | الخاتمة العامة |
| 110 | قائمة المراجع |

| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 33 | عملية تحليل الؤضائف | 01 |
| 35 | مصادر الحصول على الموارد البشرية | 02 |
| 40 | قواعد نظام الحوافز الفعال | 03 |
| 71 | الهيكل التنظيمي لسونطراك | 04 |
| 74 | الهيكل التنظيمي لمركب تمبيع الغاز الطبيعي GL1Z | 05 |

إن التطور الذي شهده النشاط الاقتصادي في العالم دفع المؤسسات إلى مواكبة هذا النمو من خلال إيجاد وسيلة تحمي و تضبط بها ممتلكاتها من الضياع وتضمن الاستمرار لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا من طرف الإدارة و بالتالي تنظيم شامل لطرق أداء العمل والإشراف عليه و توجيهه و محاسبة القائمين عن العمل لضمان صحة التنفيذ و التطبيق .

وبما أن المؤسسة عبارة عن تنظيم يقوم على مجموعة محددة من الأفراد و الموارد يتم فيها توجيه جهود هذه المجموعة لاستغلال تلك الموارد بطريقة رشيدة في تحقيق الأهداف فعلية الرقابة هي من تضمن التوجه الصحيح لهذه الجهود مع تأكد من انجاز الأهداف المرسومة حيث تعد نشاطا تنظيميا يمس جميع الوظائف .

وبالرغم من ارتباط الوظائف الإدارية ببعضها البعض إلا أن وظيفة الرقابة لها أهمية خاصة باعتبارها الطريقة التي يمكن عن طريقها التأكد من حسن استخدام وتوجيه الموارد البشرية وايضا ضمان التسيير العقلاني في المؤسسة.

وعليه بناء على ما ذكر سابقا رأينا ان الرقابة وعلاقتها بالموارد البشرية موضوعا يستحق التحليل فيه و تقديم اضافة على الدراسات السابقة وماله من اهمية و اساليب التي تنعكس بالايجاب على المورد البشري ومن هنا نقوم بطرح الإشكالية :

ما هو اثر وفعالية الرقابة على المورد البشري في مؤسسة سوناطراك ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

هل توجد علاقة بين وظيفة الرقابة والمورد البشري من ناحية الأداء وفعاليته في المؤسسة ؟

هل تساهم الرقابة في خلق قيمة مضافة على مستوى المورد البشري في وظيفته ؟

المقدمة

وللإجابة عن التساؤلات المطروحة نضع فرضيات ونقوم باختبارها لمعرفة مدى صحتها أو خطئها وهي كالآتي :

-الفرضية الأولى : تكون العلاقة طردية بين وظيفة الرقابة و المورد البشري

الفرضية الثانية : تكمن وظيفة الرقابة في تحليل محيط المورد البشري لإعطاء تغذية عكسية ايجابية في مؤسسة سوناطراك

مبررات اختيار هذا الموضوع:

هنالك عديد من الأسباب التي دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع كموضوع بحث منها كالآتي:

- تطبيق ماتم دراسته في أمر الواقع طوال سنوات مرت .

- الميول الشخصي لهذا الموضوع :

- يعتبر هذا الموضوع من اهم المواضيع في الفترة الاخيرة بحيث اصبحت العديد من المؤسسات في مختلف الدول تولي اهتمام كبير للمورد البشري وتعمل على تطويره لاعطاء مردود و نتائج اكثر.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف وراء هذه الدراسة في تقديم إضافة و تغيير طفيف لضمان السير الحسن .

الرضا بين المورد البشري و وظيفة الرقابة وإيضاح فكرة الرقابة لدى موظفي سوناطراك على أنها تصب في مصلحة الفرد البشري و الشركة معا.

تعزيز الرصيد المعرفي في مجال الرقابة على المورد البشري في مؤسسة سوناطراك.

أهمية البحث:

تكسب الدراسة أهميتها من خلال الدور الذي يلعبه نظام الرقابة في تحسين الموارد البشرية من ناحية الأداء و القيام بالمهام المطلوبة منهم في وجود أو غياب قائدهم

كما يساهم بحثنا في لفت النظر لأهمية المورد البشري ذات الكفاءة نظرا لصعوبة الحصول والحفاظ عليه داخل المؤسسة .

يمكن لهذا البحث ان يعطي اضافات جديدة باعتبار أن مؤسسة سوناطراك تعتبر المؤسسة الاقتصادية الاقوى في البلاد وبالتالي تعتبر ذات موارد أفضل .

حدود الدراسة

- الحدود الزمنية :

تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 06 مارس 2024 إلى 30 ماي 2024

- الحدود المكانية :

مركب GL1Z سوناطراك بطيبة .

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

لمعالجة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية ومختلف الاسئلة المطروحة قمنا باستخدام المنهج الوصفي للالتزام بالجانب النظري ومختلف الدراسات التي تناولت الموضوع باعتباره انه يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة او موضوع الدراسة وصفا كميا ووصفا

نوعيا . حيث يعتبر من بين احد الاساليب الهامة في جمع البيانات . اما بالنسبة للوصول لنتائج ميدانية قمنا باستخدام استمارة الاستبيان وكذلك أسلوب المقابلة للوصول لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة

صعوبات الدراسة :

من بين الصعوبات التي واجهتنا نذكر منها :

- صعوبة إيجاد فترة زمنية للتربص في وقت مناسب .

- تقريبا انعدام المصادر باللغة العربية حيث تتطلب ترجمة جيدة .

- صعوبة الحصول على المعلومات نظرا لعدم طرح هذا الموضوع سابقا داخل المصلحة .

الفصل الاول

الاطار المفاهيمي لمصلحة
الموارد البشرية

تمهيد:

يعتقد معظم الناس أن تاريخ إدارة الموارد البشرية بدأ من الغرب وتحديداً في أمريكا في اواخر القرن التاسع عشر بسبب تأثير الثورة الصناعية ثم أتت حركة الإدارة العلمية سنة 1900 وحتى 1930 على يد فريدريك تايلور وأنصاره فرانك و ليليان جلبرث و هنري جانغ وموريس كوك ثم توالى بعدها الحركات، ولكن الحقيقة أن هذه الفترة من التاريخ لم تكن على الإطلاق هي البداية الحقيقية لإدارة الموارد البشرية - لا نعني الإدارة كمصطلح بل نعني تطبيق معايير التعامل مع الأفراد وكيفية إدارتهم - ولكن هذه المرحلة كانت بمثابة وضع الأطر العامة وتوثيق العمليات وإرساء للقواعد والتي كانت تطبق بالفعل.

فلو ألقينا نظرة عابرة على العصر الفرعوني منذ أكثر من 7000 سنة مضت، لأدركنا أنه كان هناك أشخاص قاموا بإدارة العمال والفنيين الذين بنوا واحدة من أهم عجائب الدنيا السبعة وهي الأهرامات والمسلات والتي يوجد منها واحدة في مدينة نيويورك بحديقة سنترال بارك الولايات المتحدة الأمريكية.

ثم نقفز قفزة أخرى لنصل إلى العصر الإسلامي الذي يعتبر من العصور المشرقة والمنيرة في تاريخ البشرية في كافة المجالات، وكيف أثرت الثقافة الإسلامية على بيئة العمل وأنه قد تم بالفعل إرساء القواعد والقوانين التي تحكم العلاقة بين صاحب العمل والموظفين، مثل العدالة والمسئولية والأمانة في العمل والإتقان في العمل وعدم الإستغناء عن الموظف لظروفه الشخصية والأسرية وموعد تأدية أجور الموظفين ومعاملة الموظفين بالحسنى وعدم الغش وعدم الكذب والأمثلة تطول.

هذه كانت أمثلة فقط تثبت لنا أن تاريخ إدارة الموارد البشرية لم يكمل بدايته أبداً في القرن التاسع عشر ولم يكن من الغرب بل هو من الشرق¹

1 مجدي منصور التاريخ الحقيقي لإدارة الموارد البشرية التاريخ الحقيقي لإدارة الموارد البشرية. نشر سنة 2020

مصلحة الموارد البشرية في الفكر الاسلامي:

اهتم الفكر الاسلامي بالعنصر البشري إهتماماً بالغاً، فتجاوزت النظرة إليه كل العناصر الأخرى، فلا أهمية لرأس المال أو الآلات أو المواد وغيرها ما لم يكن الإنسان محركها ومستثمرها ومديرها؛ يقول تعالى (وَ لَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً) (الإسراء: 70).

لقد أكد الفكر الإداري الاسلامي على دور الفرد وأدائه وحث على العمل المتقن الهادف لتحقيق سعادة الفرد والجماعة من خلال تعرضه للعديد من موضوعات الموارد البشرية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مجالات الاختيار والتعيين، مجالات الاجور والحوافز، مجالات التدريب وتنمية القدرات، مجالات الترقية، مجالات العلاقات الانسانية.

أولاً - الاختيار والتعيين:

ترتبط عملية الاختيار والتعيين في الفكر الاسلامي الإداري بانتقاء الاصلح لشغل الوظيفة، واسناد الامر الى من يمكنه تقديم افضل أداء، يقول تعالى على لسان النبي يوسف عليه السلام (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ) (يوسف : 55) ، كما يقول تعالى على لسان ابنة النبي شعيب عليه السلام (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) (القصص: 26).

فالقدرة والامانة والعلم والمعرفة تعد من أسس الاختيار الجيد للموارد البشرية، ومن ثم يمكننا القول ان ما استقر عليه الفكر الإداري الاسلامي كأصول ومبادئ عامة للاختيار والتعيين يتمثل فيما يلي:

- استعمال الاصلح.
- اختيار الامثل فالامثل.
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- الاختبار قبل الاختيار.
- الاختيار عملية جماعية.
- التعيين تحت الاختبار.

ثانياً - الاجور والحوافز: Wages and Incentives

كان الرسول (صلى الله عليه واله وسلم) يحدد اجور العاملين بما يتناسب وأعباء الوظيفة وحجم العمل والظروف الاجتماعية والبيئة المحيطة، ويمكن القول ان الفكر الاسلامي قد حدد بعض المبادئ والاصول العامة للأجور والحوافز ومنها:

- تحديد الاجر مقدماً.

- السرعة في دفع الاجر المستحق.

- تقييم العمل أساس تحديد الاجر.

- تأثر الاجر بالظروف الاجتماعية.

- تأثر الاجر بالظروف البيئية.

ثالثاً - التدريب وتنمية القدرات: Training and Development

- اهتم الفكر الاسلامي بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم بهدف اتقان ما يؤدونه من اعمال ، فكان الرسول عليه الصلاة والسلام يقوم بتدريب من يستعملهم في مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والارشادات ، والخلفاء من بعده كانوا يحرصون على الاجتماع بولاتهم من مختلف المناطق لتبادل الآراء في المواقف والمشكلات الادارية التي تقابلهم ، وبحث سبل مواجهتها وعلاجها.

ان تكليف الافراد بالوظائف والاعمال يحتاج الى التأهيل والتدريب على متطلبات واحتياجات الوظيفة ، وفي هذا الصدد يقول النبي (صلى الله عليه واله وسلم) (فاذا كلفتموهم فأعينوهم)، والإعانة هنا تتمثل في التدريب الجيد على العمل لاكتساب المعارف والمهارات وصقل القدرات، كما تتمثل في توفير الادوات والوسائل والظروف المشجعة على اتقان العمل.

رابعاً - الترقية: Upgrade

- تشير الترقية الى الانتقال لمركز افضل بالنسبة للعامل مما هو عليه الآن، فهي اداة لتحفيز العاملين على العلم والتعلم واكتساب المهارات ،يقول تعالى (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ) (الزمر : 9) .

ويقاس مستوى كل فرد بعمله وخبرته ودرايته بالاعمال المرشح لها والواجبات الوظيفية المنوطة به ، كقوله تعالى : (يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) (المجادلة : 11)

والترقية سنة الحياة لقوله سبحانه : (وَتِلْكَ الْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ) (آل عمران : 140) ،
والمهم في الترقية ان تكون الكفاءة والجدارة أساسها وليست الوساطة او المحسوبية او السن او
غيرها من العوامل الشخصية.

خامساً - العلاقات الانسانية: Human Relations

- تشبع العلاقات الانسانية حاجات الافراد المعنوية والنفسية، وذلك لتحقيق الرضا وإثارة
الحماس وبت الطمأنينة والشعور بالانتماء لدى الافراد.

ولقد حرص الفكر الاداري الاسلامي على تدعيم التعامل فيما بين الرئيس ومرؤوسيه ، وضرورة
تحلي القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة والرحمة والاستشارة والعفو عند المقدرة ، يقول
تعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)
(آل عمران : 159)

لقد أولى الاسلام اهتماماً كبيراً بالعلاقات الانسانية في المنظمات الادارية ، ومن بين الاصول
والقواعد الدالة على ذلك ما يلي:

- 1- التأكيد على أهمية التعاون ومساعدة الآخرين.
- 2- السعي لاستقرار الافراد وتنمية الشعور بالانتماء والمشاركة.
- 3- إشاعة روح المحبة والود بين العاملين.
- 4- مبدأ الشورى.
- 5- صيانة كرامة الانسان.
- 6- التشجيع على الابداع والتطوير.
- 7- تحري الصدق والامانة
- 8- العدالة والمساواة بين العاملين.
- 9- تعميق الاحساس بالمسؤولية.

- لقد مارس المسلمون الاوائل الادارة وادارة الموارد البشرية ممارسة راقية ومميزة ، ولكن
المشكلة ان الفكر الاسلامي لم يشهد سوى تأصيل نظري محدود لعلم الادارة وادارة الموارد
البشرية ، ومن أهم اسباب ذلك ان التعليم في العالم الاسلامي يسير في خطين متوازيين وهما خط
العلوم الشرعية ، وخط العلوم الاخرى (الدينية ان جاز التعبير) ، ومن هنا نشأت لدينا مشكلة ان

المتخصصين في العلوم الشرعية (الدينية) لا يعرفون الكثير من علوم الإدارة ، كما ان المتخصصين في العلوم الادارية لا يعرفون الكثير عن العلوم الشرعية.

- ولكن شهد العالم الاسلامي في العصر الحديث محاولات من كثير من الكتاب المهتمين بالتأصيل الشرعي للعلوم ومنها العلوم الادارية وهو ما يطلق عليه البعض جهود أسلمة المعرفة ، وقد قدم لنا كثير من الكتاب والمفكرين المهتمين بالربط بين علوم الادارة والعلوم الشرعية الكثير من الإسهامات الطيبة في هذا المجال².

² إدارة الموارد البشرية في الفكر الاسلامي الكتاب : ادارة الموارد البشرية. المؤلف : د . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، د . عبد العزيز سلطان العنقري

المبحث الأول: الموارد البشرية (النشأة و التعاريف)

المطلب الاول:

النشأة و التطور التاريخي لمصلحة الموارد البشرية :

هناك العديد من الأسباب التي تفسر نشأة وظيفة الموارد البشرية والاهتمام المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع علم الإدارة .

- إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة

المرحلة الاولى: ما قبل الثورة الصناعية:

حيث تميزت هذه الحقبة بطرق الانتاج اليدوية فانتشرت فيه :

- مرحلة العبودية ونظام الرق: نظام الرق بالأساس هو نظام يسمح للإنسان أن يشتري إنسان آخر ويبيعه ويستخدمه، كما يشتري ويستخدم أية حاجة أخرى، حصانا أو أرضا أو ماكنة أو غيرها. ففي هذه المرحلة ينحصر دور إدارة الموارد البشرية بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة وتعوض من يموت منهم بأخر جديد، ومن دون الحاجة للاهتمام بتطويرهم أو منحهم حوافز أو الحفاظ عليهم³.
- مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعية اليدوية بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وبدأ بالأساس لتهيئة المساعدين ولتنظيم

² سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية من اعداد: د.نعيمة يحيوي جامعة الحاج لخضر – باتنة – كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير ص3

شؤون الحرفة، لم يحتاج أصحاب الحرف في تلك المرحلة أنظمة عمل وأجور وتعيين بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية ولكنهم كانوا بحاجة إلى ما يلي:

- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة والإصابة بحوادث
- قواعد لتحديد وتصنيف مستوى تأهيل العاملين .

هذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشري حيث عالج أصحاب الحرف هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أسموه "طائفة" شكلت نواة لما سمي لاحقا ليصبح نقابة. استمر هذا الوضع في الكثير من دول العالم إلى القرن الحالي.

المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية:

- عند قيام الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر، لم يكن هناك في المؤسسات ما يسمى بإدارة الموارد البشرية، بل كانت هناك بعض الدول كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تلج بضرورة وجود إدارة موارد بشرية، من أجل الإهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية.

ففي بريطانيا مثلا وبسبب الضغط الحكومي، وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع والإهتمام بالعمال من قبل أصحاب العمل، قبل قلة منهم بتحمل المسؤولية وتحسين ظروف العمال في منظماتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية الجانب الإنساني في العمل. وفي عام 1890 ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم تحقيق الرفاهية الصناعية وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف العمل المادي الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال⁴.

⁴ نور الدين بولشرش، إيمان محامدية (2016)، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8 ، العدد 27، عنابة - الجزائر ، ص 260 .

المرحلة الثالثة: ظهور حركة الإدارة العلمية :

من التطورات التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية هي إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة التالية:⁵

- تطوير حقيقي في الإدارة : بمعنى إستبدال طريقة التجربة أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة، وتقييم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة بالإعتماد على أعلى المواد والمعدات المستخدمة؛

- الإختيار العلمي للعاملين: أي التأكد من قدرات ومهارات الموارد البشرية اللازمة لتحمل الوظيفة وعلى ذلك الأساس يتم إنتقائهم، ويعتبر تاييلور أن هذا المبدأ هو الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية؛

- الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتطويرهم: حيث اعتبر تاييلور أن العامل يجب أن يكون لديه إستعداد للعمل، وتدريب مناسب للعمل حتى يستطيع الإنتاج بالطاقة المطلوبة منه للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل؛

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث أكد تاييلور أنه بالإمكان التوازن بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل الإنتاجية.

المرحلة الرابعة: ظهور العلاقات الإنسانية:

- ظهر نموذج العلاقات الإنسانية من خلال التجارب والدراسات التي قام بها إلتون مايو (Elton Mayo)، والتي عرفت بتجارب ثورت، ويعود ظهور العلاقات الإنسانية إلى عدة عوامل أهمها :

✓ تزايد قوة الإتحادات العمالية.

⁵ مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي (2019)، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص 23- 42 .

- ✓ تحسن الأوضاع الثقافية والمالية للعمال.
- ✓ زيادة الاعتقاد بالمسؤولية الاجتماعية لرجال الإدارة وصب إهتمامهم على مشاكل موظفيهم ومجتمعهم .
- ✓ زيادة حجم التنظيمات الإدارية وتزايد المشكلات داخل تلك المنظمات .⁶
- ✓ تنطلق حركة العلاقات الإنسانية من كون الإنسان مورد ثمين في المنظمة ويجب أن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبي حاجاته وعواطفه ورغباته، فكلما زاد الإهتمام بالإنسان وتقدير مشاعره وإشباع حاجاته كلما زاد تحفيزه على العمل بإنتاجية كبيرة .⁷

المرحلة الخامسة: الحرب العالمية الأولى:

قبل الحرب العالمية الأولى لم تكن هناك وظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث كانت إدارة الأفراد تمارس من قبل أرباب العمل بحد ذاتهم، فالظروف التي أدت إلى ظهور وظيفة الأفراد كوظيفة مستقلة، ترجع إلى الحرب العالمية الأولى نتيجة التحولات التي حدثت في النظام الإقتصادي ، بحيث أثرت هذه الحرب على إبراز أهمية العنصر البشري في العمل وضرورة وجود إدارة تهتم بهم، وساد الإقتناع لدى أصحاب العمل بأن الموارد البشرية هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية الإحتياجات الكبيرة للحرب.

وهذا ما أدى إلى ضرورة وجود إدارة تهتم بشؤون العاملين في المؤسسات، وتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية .⁸

⁶ رافده الحريري (2014)، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن ص 32.

⁷ شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم العواسا (2022)، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الإتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 19

⁸ سامي بودبوس، خالد زهمول (2020)، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، بنغازي ليبيا، ص 37.

المرحلة السادسة: الحرب العالمية الثانية:

- إن ظروف الحرب العالمية الثانية تشبه الأولى، فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية إحتياجات الحرب من السلع والخدمات⁹.

المطلب الثاني :

العوامل المساهمة في ظهور مصلحة الموارد البشرية :

هناك أسباب كثيرة تعبر عن الإهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه الأسباب ما

يلي:¹⁰

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، الذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنظمة.
- التوسع الكبير في التعليم والفرص الشفافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة التعامل مع التوعيات الحديثة من الموارد البشرية .
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

⁹ أحمد قرينعي (2019)، إدارة الموارد البشرية، مجلة منارات الدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1 ، العدد 2

تبارت - الجزائر ص66

¹⁰ مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي (2019) ، مرجع سبق ذكره، ص 22

○ ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، مما استلزم الأمر الإهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

المطلب الثالث :

مدخل إلى مصلحة الموارد البشرية :

- لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفين وهما التقليدية والحديثة. يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي الا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم واجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.¹¹

- أما أصحاب وجهة النظرة الحديثة، ان إدارة الموارد البشرية تعتبر احدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف الإنتاج، التسويق التمويل المالية"، وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة .¹²

- وأدرك توماس وآخرون أن المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري والفكري وإدارة المعرفة هي العملة المشتركة في أدبيات إدارة الموارد البشرية وكذا تنمية الموارد البشرية، وتوصل "بيلين" إلى أن إدارة الموارد البشرية هامة مثل أي إدارة أخرى وأنها تساهم في نجاح أي مؤسسة، وأن الموظفين يعتبرون أثنى موارد المؤسسة وعليه ينبغي إدارتهم بنفس الطريقة كأى مورد آخر في الأعمال التجارية، وأن فعالية إدارة الموارد البشرية مرتبطة بالإستثمار في رأس

¹¹ مدحت أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة،

مصر، 2007، ص.31

² محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر ، 2004 ص 19.

المال البشري، وأيضاً إدارة الموارد البشرية تهدف إلى زيادة نجاح المؤسسة جنباً إلى جنب مع نجاح الموظفين باستخدام الموارد المتاحة.¹³

المطلب الرابع:

تعريف مصلحة الموارد البشرية:

- قبل أن نشرع في تعريف إدارة الموارد البشرية لابد من أن نتطرق إلى تعريف المورد البشري بصفة عامة، وبالتالي يمكن أن نعرف المورد البشري كما يلي:

1-1 تعريف الموارد البشرية :

- يعرفها بشير دراكر بأنها: "المورد الوحيد الحقيقي، وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي للأسف مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها".¹⁴

1-2 تعريف مصلحة الموارد البشرية :

- تعرف مصلحة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها وتحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية .

- و ينفق معظم الكتاب على أن معظم الموارد البشرية هي مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم،

¹³ محمد طرفة، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، - مجلة الريادة لاقتصاديات العمال، المجلد 06، العدد 03، جانفي، 2020، ص 272.

¹⁴ نور الدين حاروش (2016)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،

الجزائر، ص 16

خبرتهم، سلوكهم اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية .

تستعمل المنظمة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها و تصميم و تنفيذ استراتيجيتها، و تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة الى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم كفاءاتهم، قدراتهم، و مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين

إن مصلحة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة للعنصر البشري في المنظمة . كما يمكن أن نعتبرها مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم .¹⁵

وهي أيضا مجموعة أفراد الجماعات المتوفرة في المنظمة في فترة زمنية، و التي تساهم في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ استراتيجيات مختلفة بواسطة الأفراد من حيث طموحاتهم، مهاراتهم، قدراتهم، طاقاتهم و كذا درجات طموحهم.

و عليه فإن هذه العوامل كلها تعتبر ديناميكية قابلة للتغيير باستمرار، حيث تتأثر بمحيط العمل كنتيجة تسيير المؤسسة لموظفيها و الخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد نفسه¹⁶ .

كما يعرفها حسن إبراهيم بلوط أن إدارة الموارد البشرية على أساس الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها و مصلحتهم، و أن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم و نجاح المصلحة العامة.¹⁷

¹⁵ محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية (القاهرة، الدار الجامعية، (1993) ص 27

¹⁶ بن عنتر عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية (عمان، نهار الباروري العلمية 2010) ص 19.

¹⁷ حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (بيروت دار النهضة العربية، (2002) ص

- كما تعرف إدارة الموارد البشرية أيضا من خلال وضع و اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العامة¹⁸

- كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة بالكم و النوع المناسبين و بما يخدم أهداف المنظمة و يرغمهم على البقاء في خدمتها و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها.¹⁹

- يعرف برير " PERIR " إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع و تحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين الحاجات المؤسسة للموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، و بين ما هو متاح داخل المؤسسة أو في سوق العمل.²⁰

- و ينظر "سيتو" SITEAU إلى إدارة الموارد البشرية على أن مسؤوليتها كوظيفة من وظائف المؤسسة و حاجاتها من الموارد البشرية كفيلة بتغطية هذه الوظائف و يضيف "سيتو" توافق آخر تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحقيقه في المؤسسة و يتعلق الأمر بالتوافق بين البعدين الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة.²¹

- أما وصف " عقيلي " يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الموارد البشرية و التي تعمل فيها، و تؤدي مجموعة من الأنشطة و الممارسات

¹⁸ حسن ابراهيم بلوط ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (بيروت دار النهضة العربية 2002) ص 19.
¹⁹ عبد العزيز بدر الندوي، عولمة ادارة الموارد البشرية -1- عمان، دار السيرة للنشر 2009. ص 35

²⁰ JEAN MARIE PERIR << GESTION DES RESSOURCES HUMAINES VELBERT 2EME EDITION PARTIR 1998.4

²¹ JEAN PIERRE TEAM GESTION DU RESSOURCES HUMAINES 3 EME EDITION DARNAND COLIN ALLEZ 100.

المتعلقة بالموارد البشرية و ذلك في ظل استراتيجية خاصة تابعة و تخدم استراتيجية المؤسسة²² و تشمل هذه الأنشطة على:

تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و توفيرها بالصفات المطلوبة و في الوقت المطلوب تدريب و تنمية الموارد البشرية و توفير شروط عادلة و مناخ تنامي تنظيمي مناسب ماديا و اجتماعيا، تحفيز الموارد البشرية و مساعدتها على تحقيق أهدافها و تطلعاتها، زرع حب العمل و الولاء التنظيمي و توفير السلامة المهنية للعاملين.

- أما "محمد فالج" فيرى : " أن المورد البشري هو المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، فقد اقتضت الظروف المالية التي تعيشها المؤسسات في ظل العولمة و تحرير التجارة العالمية و تزايد المنافسة بينهما إلى إدخال تغييرات في مهمة إدارة الأفراد من أجل مواكبة التغييرات الاقتصادية و الإدارية المعاصرة و المحيطة بالمؤسسات في شتى أنحاء العالم، فالتغيير لم يشمل مسعى إدارة الأفراد فقط، بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة و نطاق ممارستها و أهدافها و علاقاتها، فلم تعد نسمع أو نقرأ على إدارة الأفراد، بل نسمع و نقرأ عن الموارد البشرية." ²³

- و تقول سهيلة: " إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة الوظيفة الأساسية في المنظمات و تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل من السياسات و الممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام فيه مع استراتيجية المنظمة و رسالتها و يساهم في تحقيقها . " ²⁴

- و حسب علي محمد إدارة الموارد البشرية " هي وظيفة متميزة لإدارة البشر، و هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد و القيام بالفعاليات التي تتعلق باستقطاب الموارد البشرية ذات

²² ELAINE MARION DE DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE ECONOMICO, LAIES 1999.

²³ محمد فالج صالح ادارة الموارد البشرية, عرض و تحليل", ط1, الاردن, دار الحامد, 2004, ص 19 .

²⁴ سهيلة محمد عباس, ادارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي ط1, الاردن دار وائل, 2006, ص 26

المستوى المناسب من القدرات والمهارات ووضعها في المكان المناسب ، ثم تنمية هذه المهارات و تدريبها وتطويرها و المحافظة عليها بما يناسب أهداف المؤسسة و أهداف الموارد.

- و يقول أيضا: " هي مجموعة الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل و الاختيار و التعيين و تقويم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم و تصميم هيكل أجورهم و تدريبهم و توفير كل الأمن و السلامة لهم.²⁵

أما عبد العزيز بدر نداوي فيقول: إن عملية إدارة الموارد البشرية تعطي اهتماما خاصا لإشباع الاحتياجات الذاتية و لكل من المنظمات والأفراد على سواء، إن المدى الذي يساهم فيه الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أما عصام الدين أمين فقد عرف إدارة الموارد البشرية " هي الإدارة المعنية بتخطيط و تصميم و تنفيذ و تطوير و تنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا أو مستقبلا و حسب استخدامها وحفظها و صيانتها و تنميتها و تقويم أدائها، وتعظيم القدرة و الرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة إنتاجية الأداء من حيث الفعالية و الكفاءة .²⁶

أما "مهدي حسن" فيعرف إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي توفق بين الأفراد و الوظائف، فالأفراد مختلفون، ليس فقط في الظاهر و إنما في ملامحهم و أعمارهم و خبراتهم و تعليمهم وتطلعاتهم و في قدراتهم العقلية و في مقدرتهم على اكتساب المعارف و في اتجاههم، و بالتالي فإن سلوكهم مختلف عن البعض.²⁷

يعرفها بحنية قوي" بأنها: " ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل و تنمية استثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة و ذلك من خلال

²⁵ علي محمد رباعية إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية ط1، الأردن دار صفاء، 2003 ص

20.

²⁶ عصام الدين أمين بوعلقة، إدارة الموارد البشرية، 1، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2005 ص 25.

²⁷ مهدي حسن زويلف، المرجع السابق، ص 11.

الفصل الاول الاطار المفاهيمي لمصلحة الموارد البشرية

نظام متكامل يضم أنشطة خاصة بالفرد من تخطيط، استقطاب، توجيه و أنشطة خاصة بالوظيفة و الرواتب".²⁸

و يعرف سيكولا " SIKILA أن إدارة الموارد البشرية هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة، و تشمل ذلك على عمليات التعيين، تقييم الأداء التنموية، التعويض المرتبات، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين وبحوث الأفراد "

كما تعرف بأنها مجموعة الأنشطة التي تعمل على جذب و الحصول على تنمية القوى العاملة المؤثرة في المنظمة"

و يعرفها "كمال" نور " الله" على أنها : تلك الإدارة المتخصصة المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من البحث عن القوى المصادر القوى البشرية ، اختيارها تصنيفها، تدريبها تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الى بذل أقصى جهد داخل المنظمات²⁹

و يعرفها "عبد الوهاب محمد وهبي": تلك الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة و تسيير جهودهم و توجيه طاقاتهم، تنمي مهاراتهم، تحفز هؤلاء العاملين تقييم أعمالهم، تبحث مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي في المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية و بلوغ النمط المطلوب للأعمال و الأفراد.³⁰

يعرف بعض الكتاب " إدارة الموارد البشرية بأنها سلسلة من القرارات المتكاملة التي تعكس مختلف علاقات التوظيف في المنظمة و التي تؤدي إلى كفاءة العاملين و المنظمة. كما

²⁸ بحنية قوي, إدارة الموارد البشرية الجزائر مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح بورقلة ،

الجزء الأول، 2009 ص6

²⁹ كمال نور اله. ادارة الموارد البشرية سوريا دمشق دار طلاس 1992
³⁰ عبد الوهاب محمد ادارة الأفراد, القاهرة: منهج تحليلي مكتب عين الشمس, 1974, ص 36.

تعرف بأنها : " مجموعة الأنشطة التي تعمل على جذب و الحصول على تنمية القوى العاملة المؤثرة في المنظمة ."

ويمكن لنا تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية، و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها، و هذا التعريف يركز على المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بما يلي :

- تخطيط القوى العاملة .
- تنظيم إدارة الموارد البشرية.
- توجيه و قيادة و تحفيز الأفراد.
- الرقابة و تقييم أداء العاملين.³¹

و يستدل من التعريف السابق لمصلحة الموارد البشرية ما يلي:

- وجود مجموعة من الأنظمة المميزة و المتخصصة و التي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنشطة تخطيط الموارد البشرية استقطاب العاملين التدريب و التطوير التنظيمي، تحفيز العاملين تقييم الأداء و تحسين بيئة العمل.³²
- يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية و تحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت .
- تمارس ادارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف و متغيرات بيئية داخلية و خارجية يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها .

³¹ سيد محمد جاد الري، إدارة الموارد البشرية. " مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية "

³² المرجع السابق، سعد بن يمينة، ص 12

و الخلاصة أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها و من ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

المبحث الثاني : أهداف و دور مصلحة الموارد البشرية:

المطلب الاول :

أهداف مصلحة الموارد البشرية :

يعمل المديرون و ادارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف، لا تعكس تلك الأهداف اهتمام الإدارة العليا فقط، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة ووظائف سياسات الموارد البشرية والمجتمع وكافة الأفراد الآخرين ذوي التأثير، يمكن القول بصفة عامة ان اهم أهداف ادارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

1-1 الأهداف التنظيمية : تساهم ادارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية اذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون مسؤولي عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتدعيم المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة و انما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الادارات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.

2-1 الأهداف الوظيفية : حتى تتمكن الإدارة و الاقسام المختلفة من المحافظة على م مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب ان تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجات الكمية والنوعية من الأفراد، أن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها اذا لم تقم ادارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام

الفصل الاول الاطار المفاهيمي لمصلحة الموارد البشرية

بوظائفها المتعددة بدءا بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف و الخ، حتى تقدم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية

1-3 الأهداف الاجتماعية : تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والاخلاقية ذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة، كما ان فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا و الفوائد التي تعود على المجتمع ومراعاة الطرق الاخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات المنظمة في غنى عن وجودها.³³

1-4 الأهداف الشخصية : تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم تحفيزهم للعمل و الإنتاج، كما أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم لاشك يحتاج الى قدر لابس بيه من اهتمام الموارد البشرية¹

المطلب الثاني:

دور مصلحة الموارد البشرية :

يمكننا القول ان دور مصلحة الموارد البشرية يتمثل في العديد من الوظائف .والتي تتمثل فيما يلي :

أولا: تحليل وتوصيف الوظيفة :

أ- **تحليل الوظيفة:** هناك عدة تعاريف تناولت تحليل الوظيفة والتي نذكر منها : يعرفها أحد الكتاب بأنها: "تحديد وتسجيل كافة البيانات المرتبطة بوظيفة معينة، وتشمل الاسم والمسؤوليات، والسلطات والتبعية التنظيمية، والموارد التي تعمل من خلالها، والوثائق

³³ يزن تيم إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة المحمية)، الجزائر، 2008 الصفحة 05

التي تحتاج إليها والتدقيق المعلوماتي لها الداخل والخارج، وظروف الأداء، والمتطلبات الأدائية والمؤهلات الواجب توافرها، والخبرة المطلوبة³⁴.

تهدف عملية تحليل الوظيفة والأعمال إلى جمع الحقائق ومعلومات عن المهمات والواجبات التي يجب أن تؤديها كل وظيفة أو عمل، وتحديد مسؤوليتها وسلطاتها، وطريقة أدائها، وعلاقتها مع الوظائف الأخرى، وموقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، والظروف التي تؤدي فيها، وأدوات ووسائل الأداء المستخدمة فيها والمواصفات والشروط التي يجب أن تتوفر في شاغليها وفيما إذا كان أدائها يتطلب استخدام أكثر من فرد واحد، ثم صياغة هذه المعلومات والحقائق بالشكل الذي يمكن من خلاله تحديد معالم الوظيفة³⁵.

ب- توصيف الوظيفة : يقصد بها : "تلك المتطلبات الضرورية الواجب توافرها فيمن تتقدم لشغل الوظائف مثل : مستوى المعرفة، والتأهيل والمهارات والخبرات³⁶

يعتبر توصيف الوظيفة من الأدوات الهامة للإدارة، حيث يلعب دورا هاما في حل النزاعات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وبين أصحاب العمل، كما يستخدم في تصميم وتطوير نظم الاختيارات الخاصة باختيار العاملين الجدد، وكذلك إلى وضع معايير للأداء لكل وظيفة طبقت لأعبائها ومسؤولياتها³⁷.

- يمكن تلخيص و توصيف الوظائف من خلال الشكل الاتي :

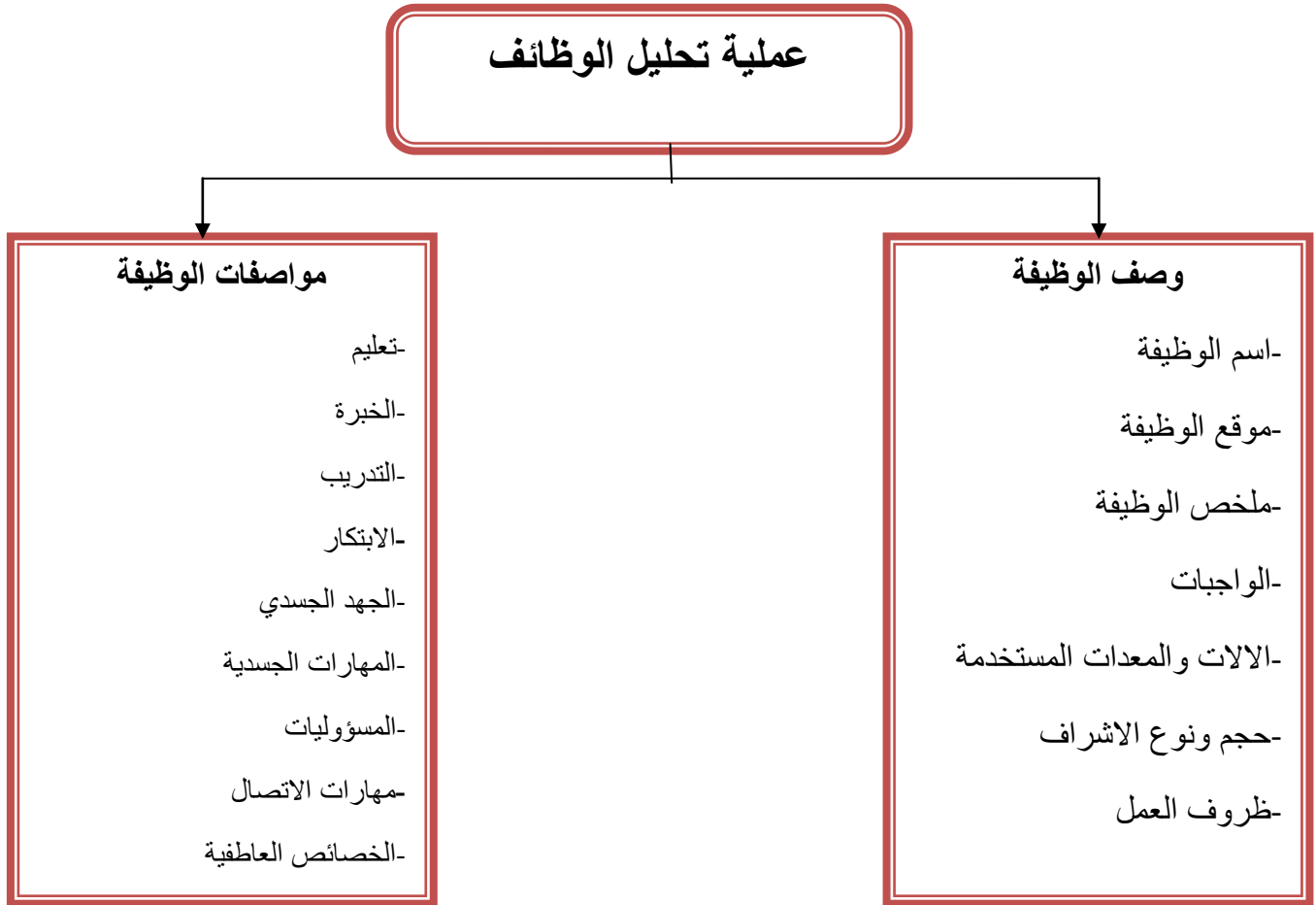
³⁴ محمد حافظ حجازي (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الإسكندرية - مصر ، ص ص 79،78.

³⁵ ماهر أمين المخامرة (2003)، هيكله الوظائف القيادية، دار جليس الزمان، عمان الأردن، ص ص 51،52.

³⁶ زكرياء الدوري وزملائه (2011)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ص 358.

³⁷ أحمد جابر حسين (2017)، التدريب الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ص ص 131 13

الشكل 1 :عملية تحليل الوظائف



المصدر: نجيب شاويش (2000)، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الطبعة الثالثة، عمان، ص 74

ثانيا : تخطيط الموارد البشرية:

هي تحديد احتياجات المنظمة من العاملين، سواء من حيث الحجم أو من حيث النوع، وتحديد طلب المنظمة من القوة العاملة، وتحديد ما هو معروض ومتاح لتحديد العجز أو الفائض المتوقع من القوة العاملة في المنظمة وتحديد كيفية مقابلة حالة عدم التوازن³⁸

³⁸ أمال بن سمشة (2018) الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، ص

ويفيد تخطيط الموارد البشرية في التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، مما يساعد على إتخاذ التدابير اللازمة، كما يسهل تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية³⁹.

بالإضافة إلى ذلك فإنه يساهم في تحقيق خطط الإنتاج ويحقق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة.⁴⁰

ثالثاً : التوظيف :

هو ذلك النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة.⁴¹

وتمر عملية التوظيف بمجموعة مراحل والتي يمكن إبرازها على النحو التالي :

أ- الإستقطاب: هو تلك الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على عدد الأفراد المتقدمين لمناصب الشغل ونوعية الأفراد واحتمال قبولهم لشغل الوظائف⁴²

- يمكن توضيح مصادر استقطاب الموارد البشرية في الشكل التالي :

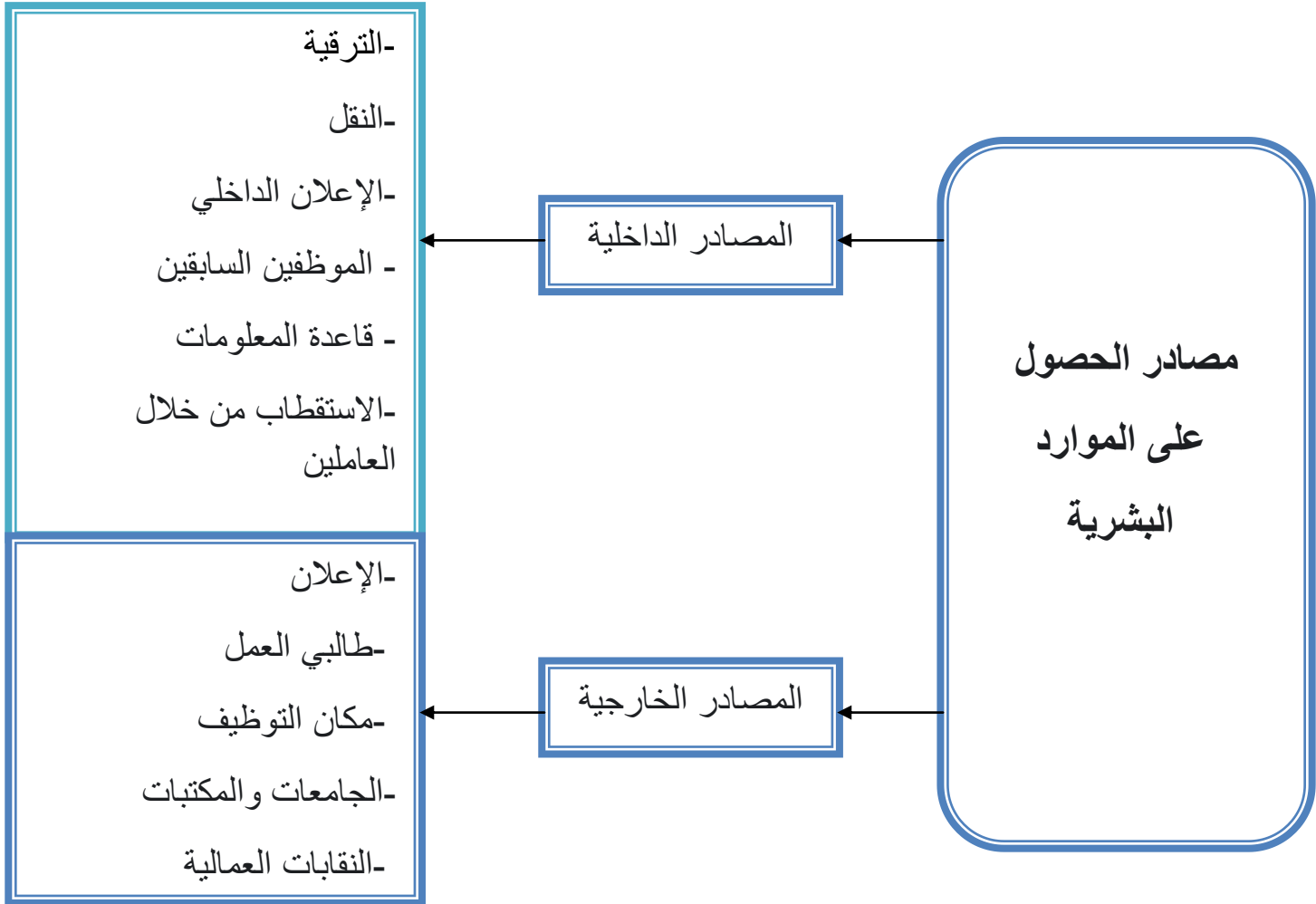
³⁹ سهيلة محمد عباس، على حسين على (1999)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ص19

⁴⁰ عبد الرحيم زاهر (2016). مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية. دار الراية. الطبعة الاولى عمان-الاردن ص26

⁴¹ مصطفى ربحي عليان (2017)، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ص 241.

⁴² عادل محمد زايد (2003)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، ص 286 50 التأسيس النظري لإدارة الموارد البشرية

الشكل 2: مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر : يوسف حجيم الطائي (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن ص218

ب- الإختيار: هو عملية جمع المعلومات اللازمة عن المتقدمين للوظائف الشاغرة، وتحليلها وتقييمها واختيار الأفضل كفاءة لملئ الوظائف الشاغرة بصورة مؤقتة أو دائمة⁴³ وتتم عملية الاختيار بمجموعة من الخطوات

⁴³ حسين حريم (2013)، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الطبعة الأولى عمان الأردن، ص 161

- إستيفاء إستمارة معلومات الموظف .
- فحص معلومات المتقدم لطلب الوظيفة
- إجراء مقابلة مبدئية
- الإختبار
- إجراء مقابلة مطولة
- الإختبار الجسماني
- التوظيف
- التعريف بزملاء، ومكان، وطبيعة العمل.

ج التعيين : يقصد بها إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها⁴⁴.

وتمر عملية التعيين بالعديد من الإجراءات من أهمها:⁴⁵

- التوثيق: أي الأوراق الخاصة بالتعيين، إما تعدها المنظمة، أو يقدمها من تم إختياره.
- إصدار قرار التعيين: بعد الانتهاء من عملية الإختيار ، تقوم الجهة المختصة بإصدار قرار التعيين.
- التهيئة المبدئية: أي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وبالوظيفة الخاصة له وبالعاملين معه.
- التدريب التخصصي : أي تدريب الموظف للوظيفة التي سيشغلها، وينقسم إلى برامج تدريب أولية وأخرى متقدمة.

⁴⁴ عبد الرحمان بن عنتر (2010)، مرجع سبق ذكره، ص 144.

⁴⁵ حكيمة وشنان (2018)، التوظيف لآلية لنجاح المؤسسة وتميزها مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 36 ، العدد 2 سكيكدة الجزائر ، ص 234

- متابعة وتقييم الفرد من خلال التجربة : هنا يتم وضع الموظف الجديد تحت التجربة لمدة قد تصل إلى سنة، يكون فيه تحت الإختيار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقرير نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

- تثبيت الموظف وتمكينه: يعني تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف لأداء هذا العمل.

رابعاً : التدريب :

يعرف على أنه تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها، أو الجديدة التي يكتسبها في تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعدده للقيام بمهام الوظيفة المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.⁴⁶

تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وبالتالي على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذه التدريب⁴⁷

خامساً : تقييم الأداء :

يقصد به: عملية مستمرة التحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة محددة، ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، علاوة على مساهمة تقييم الأداء في تزويد العاملين والمشرفين والمدربين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل⁴⁸

⁴⁶ عائشة شتاتحة (2019) ، التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى عمان الأردن، ص 29

⁴⁷ محمود عبد الفتاح رضوان (2012)، مهارات التوصيف الوظيفي المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، ص 22

- أما فيما يخص أهمية تقييم أداء الموارد البشرية، نجد أن هذه العملية تساعد الإدارة من خلال دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأدائهم، وكذلك تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات الخارجية التي تواجههم، وكل هذا لديه تأثير مباشر على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية⁴⁹

كما تظهر أهميته كذلك في إشعار العاملين بمسؤولياتهم والرقابة على الرؤساء، وتقييم سياسات الإختيار والتدريب، بالإضافة إلى أنها وسيلة لضمان عدالة المعاملة.⁵⁰

سادسا : الأجور والحوافز :

(أ) **الأجور** : يعرف الأجر بأنه التعويض الذي يحصل عليه الأجير مقابل ممارسته لنشاط مهني مشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو كما يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه.⁵¹

ويعتمد وضع نظام مناسب للأجور على مجموعة من المعايير التي يجب أن تتكيف مع الحاجات الفردية المتباينة للعاملين، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:⁵²

⁴⁸ عطا الله محمد تيسير الشرعة (2011) استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ص 78

⁴⁹العلمي قواسمية، يوسف بالنور (2022)، أداء الموارد البشرية في ظل متغير الإدارة الإلكترونية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10 ، العدد 3 الوادي الجزائر، ص 142

⁵⁰سليم عصمت القرالة (2011)، الحكمانية في الأداء الوظيفي دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن ص55-56

⁵¹ الطاهر غراز ، نورية سوامية (2019)، تأثير البيئة الداخلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 13 ، العدد 2 ، الجزائر ، ص 195

⁵² سالم شرماط (2021) ، نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية مجلة دفاتر السياسية والقانون، المجلد 13، العدد 3 الأغواط - الجزائر ، ص 160.

-الأداء : اذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق.

- الجهد : يستخدم كمعيار لتحديد الأجر في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا.

-المؤهل العلمي والخبرة : يعتبر المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة، ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.

- مستوى صعوبة الوظيفة : تعتمد على مواصفات شغل الوظيفة الفكرية والجسدية في تحديد الأجر .

- المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق : تتأثر الأجر بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشته .

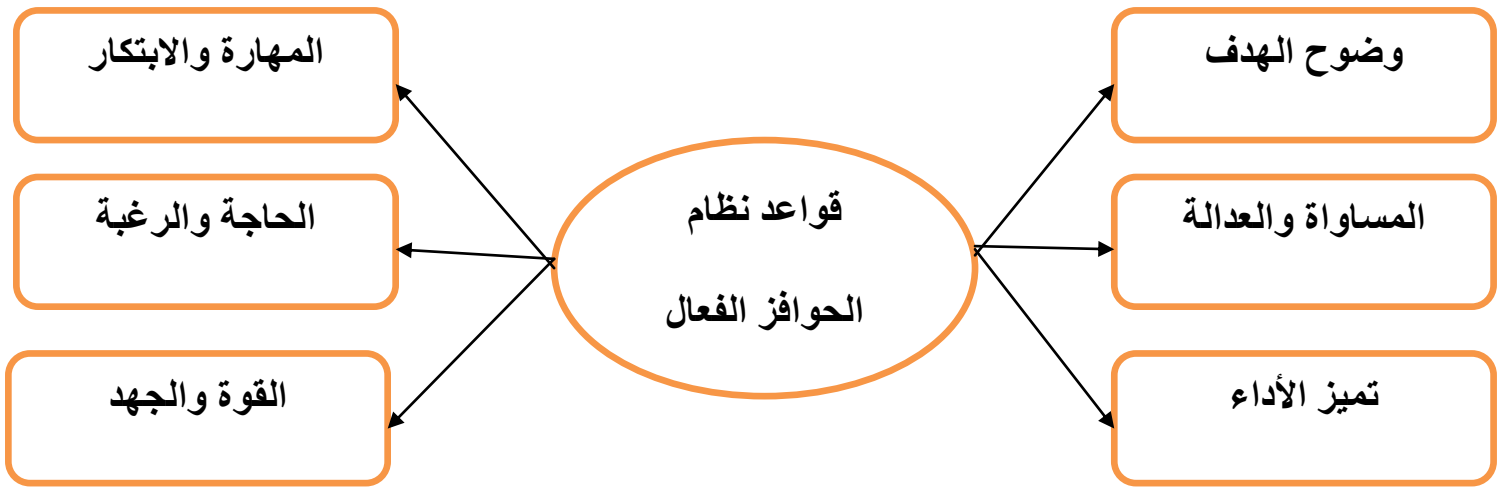
ب الحوافز : فهي فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة إلخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، العمل المنتج السلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع⁵³.

للحوافز أهمية كبيرة تظهر من خلال التأثير على رفع أداء العمال وتوجيه سلوكهم إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها، إثارة دافعية الفرد وحثه على العمل، تنمية روح التعاون بين العاملين شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة. ومنه فالحوافز تعمل على التركيز ومشاركة العمل في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها مما يولد لهم الإحساس بالإعتراز بعملهم

وانتمائهم إلى مؤسساتهم وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي وتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع⁵⁴

- ويبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم 3: قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر : عبد الرحيم زاهر (2011)، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، ص147

سابعا: الصحة والسلامة المهنية:

تعني توفير بيئة عمل آمنة وصحية، للحفاظ على ثلاثة من المقومات الأساس لعناصر الإنتاج الإنسان الآلة، والمادة، ضمن خلق جو من السلامة والطمأنينة، لحماية العنصر البشري

⁵⁴ علي موفق زوبيدة سيار (2017)، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية، مجلد 12، العدد 24،

من الحوادث والأمراض المهنية، وفي الوقت نفسه الحفاظ على عناصر الإنتاج الأخرى من احتمالات التلف والضياع وبالتالي تخفيض تكاليفها ورفع من كفاءتها الإنتاجية.⁵⁵

- ويتمثل الغرض من وجود برامج للصحة والسلامة المهنية من خلال النقاط التالية :⁵⁶

- حماية العمال من التعرض للحوادث والإصابات والأمراض المهنية الناجمة عن مخاطر بيئة العمل .
- الحفاظ على مقومات المنشآت وما تحتويه من معدات وأجهزة من التلف والضياع نتيجة للحوادث؛ تثبيت الأمان في قلوب العاملين أثناء قيامهم بالعمل.
- توفير بيئة آمنة تحقق الوقاية من المخاطر للعنصرين البشري والمادي بتنفيذ كافة إشتراطات السلامة والصحة المهنية.
- إعداد وتنفيذ دورات تدريبية لزيادة الوعي بالسلامة والصحة المهنية.
- التوعية للمشاركة في تنفيذ لوائح وإجراءات السلامة والصحة المهنية في جميع مواقع العمل .
- تشجيع أصحاب العمل والعاملين على تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية لتقليل مخاطر العمل .
- تحديد واجبات ومسؤوليات أصحاب العمل والعاملين فيما يخص السلامة والصحة المهنية.
- الإحتفاظ الدائم بسجلات والإصابات والأمراض الناتجة عن العمل، لتجنب تكرار حدوث إصابات مماثلة مستقبلاً.

⁵⁵ محمود ذياب العقابلة (2002)، الإدارة الحديثة لسلامة المهنية، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، ص 124

⁵⁶ هناء عرعور (2020) ، السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل نحو عمل آمن مجلة العلوم القانونية والاجتماعية،

المجلد 5 العدد 3، الجزائر ، ص 402

المطلب الثالث:

أهمية مصلحة الموارد البشرية:

تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية استراتيجية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم كمصدر نجاح أو فشل للمنظمة لأنهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية.⁵⁷

- و للحدوث أكثر عن أهمية الموارد البشرية و إدارتها يجب علينا إبراز المهام المناطة بالموارد البشرية من خلال الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمنظمة باعتباره موردا هاما و حيويا، والعمل على تطوير قدراته و مهاراته من أجل تحسين أدائه و زيادة إنتاجيته و بالتالي التعظيم العائد أو المردود المالي أو المستوى الخدماتي المتوقع من ورائه.

و هذا كله لا يمكن تحقيقه الا من خلال اعداد و تأهيل الأفراد العاملين في المنظمة ببرامج تدريبية وضعت لهذه الغاية و هذا لا ترمي و تسعى اليه الموارد البشرية مبرزة الأهمية التي تسخر لها كل الامكانيات المادية و البشرية لتحقيقها.

و تكمن أهميتها أيضا في:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد .

- لا توجد مؤسسة دون ادارة موارد بشرية.

- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة .

- تصنع الخطط المناسبة للتدريب .

- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها .

- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف .

⁵⁷ يوسف حجم الطائي ، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري(عمان دار

صفاء للنشر و التوزيع ص 39

و عليه فأهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل حسب الفقيه محمد سعيد سلطان في النقاط التالية :

- 1- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة
 - 2 - تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيره على حياة الفرد و المنظمة و المجتمع.
 - 3- الموارد البشرية من العناصر في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
 - 4 -العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مسئولية الأداء باعتباره المحرك و العامل المشترك في تطوير القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع .
 - 5-العنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه وتنميته، يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية.
 - 6 -تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمته و تجهيزاتها⁵⁸
- أما أهمية إدارة الموارد البشرية حسب "سمير عبد الوهاب" في رؤيته إلى أن تجاوز الأخطاء الآتية بإمكانه الحفاظ على أهمية إدارة الموارد البشرية :
- تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.
 - المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع .
 - عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل .
 - تعرض المنظمة للمساءلة القانونية، نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين أو نتيجة عدم التطابق السليم لقوانين الصحة و السلامة المهنية .
 - عدم رضا العمال عن مراتبهم و أجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.
 - تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي
 - عدم الالتزام بقوانين العمل.⁵⁹

⁵⁸ محمد سعيد سلطان, إدارة الموارد البشرية (القاهرة, المراكز الجامعية (2001) ص 17

⁵⁹ سمير محمد عبد الوهاب مرجع سابق, ص 14

و هكذا من خلال الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات سابقة الذكر أعلاه، مما يبرز لنا أهمية إدارة الموارد البشرية فهذا هو جوهر أهمية إدارة الموارد البشرية .

إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى كالإنتاج والتسويق و الإدارة المالية، وغيرها من وظائف المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل صحيح
إن معظم الموارد التي تتوفر عليها المنظمة في الموارد البشرية التي تتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة و بمختلف المستويات الإدارية من الإدارة العليا و حتى الوسطى إلى الإدارة الدنيا .

إن دراسة هذه الموارد تساعدنا في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية، و أن معرفة هذه النشاطات يعد عاملا أساسيا بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها اختيار الأفراد العاملين اختيارا مناسباً⁶⁰ .

تكم أهمية إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات المتميزة و اختيارهم و تدريبهم و تطويرهم وتحفيزهم لتحقيق كفاءة المنظمة و الميزة التنافسية بين المنظمات
و توضيحا لأهمية إدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:

إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، و قد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية عن طريق تحليل التكلفة و العائد و كذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية .

تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة و العمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات .

⁶⁰ المرجع السابق، يوسف حجم الطائي هاشم فوزي العبادي، ص 43.

تتلاءم إدارة الموارد البشرية و تتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.

المبحث الثالث: تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تسيير الموارد البشرية:

المطلب الأول:

تأثير العوامل الداخلية على تسيير الموارد البشرية:

كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى تأثير العوامل البيئية على أهداف ادارة الأفراد، واستراتيجياتها ولاهتماماتها الرئيسية، هذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمة ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنظمة وفي هذا الصدد يتعين متابعة وتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة في أداء منظمة بهدف كشف نقاط القوة وكيفية استغلالها، وكذا متابعة وتقييم مجالات الضعف تمهيدا لتداركها، وتشمل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة التي يتعين تحليلها كما يلي :⁶¹

- مدى او مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لطاقت الإدارة في مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، وهذا يؤثر على فعالية التصميم نظم الإدارة وتنفيذها وتقييمها وتطويرها .
- مدى توفر ثقافة ثرية وفعالة على مستوى المنظمة حيث تتألف ثقافة المنظمة من مجموعة فلسفات وأفكار ومبادئ وقيم تنشرها الإدارة بين العاملين لنحتهم على سلوكيات تساهم في أداء فعال على نطاق الفردي والجماعي.
- مدى توفر نظم إدارية فعالة في مجالات وظائف المنظمة الأساسية في الإدارة المالية والإنتاج والعمليات و التسويق، والموارد البشرية ومدى فعالية الهيكل التنظيمي.

⁶¹ احمد السيد مصطفى تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، جامعة الزقازيق لنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، 2000، الصفحة 120

ويشكل هذا التحليل أساسا لما يكون ان تؤديه المنظمة قبل وضع اية توجيهات إستراتيجية قادمة، ويمكن إظهار العوامل المؤثرة على الموارد البشرية من داخل المنظمة فيما يلي :

- عقلية المسيرين ودرجة انفتاحهم وعلاقتهم العامة.

- إمكانية المنظمة المادية .

- إستراتيجية المنظمة العامة.

- المزيج السلعي داخل المنظمة .

ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتساند في سبيل تحقيق الانتاج الذي تتقدم به المنظمة الى السوق، وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من اجلها .

المطلب الثاني:

تأثير العوامل الخارجية على تسيير الموارد البشرية :

يقصد بالعوامل الخارجية للمنظمة، والتي تمثل الاطار الذي تتحرك فيه ومن ثم ادارة الأفراد بها، فعلى المنظمة التكيف مع هذه العوامل ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بما يحقق مصلحة كافة الاطراف ومن بين هذه العوامل نذكر:⁶²

1-1 العوامل التعليمية:

تعتبر العوامل التعليمية من اهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الأفراد، والنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث انواع التخصصات و الاعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي على أداء هذه المهمة على كفاءة ادارة الأفراد في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وسياستها

1-2: العوامل الحضرية والاجتماعية :

هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية المؤثرة على الموارد البشرية فهي تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه ولهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط طويل المدى وعليه

⁶² علي السلمي سياسات واستراتيجيات الافراد في المؤسسة، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985 الصفحة 26

يجب على المسير ان يكون ذا قدرة على فهم القوى والمؤشرات الاجتماعية السائدة ليستطيع تقدير الآثار القصيرة وطويلة الاجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة وفي النهاية لابد ان يقرر ما اذا كانت انماط السلوك الماضي سوف تتغير ام لا، ومن امثلة ذلك نماذج القوى الاجتماعية التي تؤثر في قرارات وسياسات ادارة الأفراد في المنظمة المختلفة :

- العلاقات الاجتماعية و الصلات الشخصية القوية .

- المؤثرات السكنية.

3-1 : العوامل الاقتصادية : ان المناخ الاقتصادي هو احد العوامل المحددة لنجاح المؤسسات ومع ذلك فان الكثير من المديرين الغير المؤهلين لدراسة وتحليل هذه العوامل الاقتصادية مثل : المستوى العام للنشاط الاقتصادي الذي يقاس بالعديد من المؤشرات التي تستقى في مجال ادارة الأفراد لقياس المستوى العام للنشاط الاقتصادي، حجم العمالة الإجمالية أو نسبة البطالة، ويجب ان تؤخذ العوامل الاقتصادية في الاعتبار عن اتخاذ القرارات في المنظمات الأعمال، فعن احتمالات الخطر كبيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لها.

4-1 : العوامل السياسية والقانونية : ان النظام السياسي لدولة وما يفرضه من قيود و التزامات وأراء تمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسات الإدارة وبالتالي على كفاءتها ، مثال على ذلك اختيار الرؤساء و القادة يخضع لي أسس كالكفاءة والقدرات، كذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار النظام البيروقراطي الحكومي ومدى تدخله وسيطرته على الاعمال وسياسات المنظمة و استراتيجيتها الداخلية من ناحية أخرى اصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الأفراد بالمؤسسة حيث انها تمثل الاطار الذي يجب ان تعمل وفقه الموارد البشرية وتلازم تطبيق القوانين التي تهم العمال .⁶³

5-1 : العوامل التكنولوجية: المجتمعات المقدمة تقنيا والتقنية المسيطرة تحدد المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية و العملية لهذا البلد او ذاك ان التقنية المسطرة منذ عقد من الزمن والمتوقع استمرارها هي تقنية المعلومات والتي تتميز ب :⁶⁴

- سرعة التطور .

⁶³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 27

⁶⁴ علي السلمي مرجع سبق ذكره، الصفحة 27

- سرعة التأثير والانتشار.

- مقيدة وخطرة

ان نظرة للموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها ، تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد او عقدين من الزمن وستكون اشد اختلافا مدة لسببين رئيسيين هما:

- الانتشار السريع لتقنية التجارة العالمية.

- العولمة واتفاقية التجارة العالمية ويمكن تقسيم تأثير التكنولوجيات الحديثة على الموارد البشرية

1- تأثير التكنولوجيا الكمي على المورد البشري:

عن التطور السريع في إدخال التوماتيكية والصناعية والإدارية والجدية وانخفاض عمر العمل ادى الى انخفاض الطلب على اليد العاملة .

2 - تأثير التكنولوجيا على نوعية الموارد البشرية:

ان دخول المعلوماتية على المنظمات في بداية الثمانينات وتوسعها في التسعينات ادى الى رفع الحد الأدنى لمتطلبات مستوى العمل الذي يقف وراء الآلة ويرقب عدد من الآلات المبرمجة حيث يتطلب منه الامام ب:

- لغة البرمجة او اكثر و الحاسبات ومواصفاتها الاساسية وطرق تشغيلها والتحليل الاحصائي والعددي ولغة اجنبية او اكثر .

- وهذه المؤهلات لا تتوفر بمقاييسنا الحالية إلا في خرجي الجامعات والمعاهد.

فعلية تغيرت النظرة الى الموارد البشرية من نظرة تقليديه الى نظرة حديثة تولى هذه او قسم مختص بالعنصر البشري من خلال الحفاظ عليه والعمل على تنميته بشكل فعال الموارد اهمية بالغة مقارنة بالمواد الأخرى، و أصبحت مختلف المنظمات تضم مصلحة ومحاولة كسب رضاه وتأييده، وذلك من خلال مجموعة من الوظائف و الممارسات سواء على مستوى الاداري او تنفيذي اذ تحتل ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة موقعا هاما في هيكلها التنظيمي مباشر من خلاله تخطيط وتنظيم ومراقبة العناصر البشرية للمنظمة ويتمثل جوهر عمل هذه الإدارة كإدارة متخصصة في مجموعة من الوظائف التنفيذية التي تلتزم بتنفيذها ⁶⁵ .

⁶⁵ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 28

وتعتبر عملية الحصول على الموارد البشرية اولى هذه الوظائف التي تعمل المنظمة من خلالها على تخطيط واستقطاب الأفراد اللازمين والاستفادة منهم وفق جملة من المقاييس المحددة مسبقا ، والتي تراعي الفروق الفردية والقدرات التي تميز الأفراد التي تحتاجهم المنظمة والتميز بينهم باختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

كما تعتبر وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية وظيفه فعالة لإدارة الموارد تساهم بدورها في استخدام اقصى طاقات العاملين وتحسين قدراتهم على الأداء وفق أدوارهم أهداف المنظمة والتكيف مع المحيط الخارجي

وتعمل ادارة الموارد البشرية من خلال وظيفة مكافأة وتعويض العاملين على رفع الروح المعنوية لهم وخلق مستوى الرضا لتحقيق الانتماء للعاملين لدفعهم لبذل المزيد من الجهد من خلال اعطاء كل عامل ما يستحقه لقاء جهده⁶⁶.

خلاصة الفصل :

نستنتج من خلال هذا الفصل ان نجاح المؤسسة مرهون او مرتبط بمدى نجاح مواردها البشرية. فالمؤسسة عندما تمتلك موارد بشرية فعالة وذات كفاءة سيزيد ذلك من نجاحها وتطورها.

⁶⁶ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 28

الفصل الثاني

الاطار المفاهيمي للرقابة

وتأثيرها على الموارد

البشرية

المبحث الأول : تعاريف الرقابة و مبادئها

المطلب الأول: التطور الفكري للرقابة

- نشأة الرقابة : تطور مفهوم الرقابة عبر مرور الزمن فقبل سنة 1850 إستخدام الرقابة لتشمل النشاط الصناعي ظهور الثورة الصناعية وظلت تعني إكتشاف لإختلاسات والتلاعب ، و كانت تتركز في فحص مفصل للأحداث المالية، ثم حدثت تغيرات جوهرية في الإتجاهات الرقابية وأدواتها وأصبح من الضروري وجود نظام محاسبي جيد لغرض الدقة في التقرير و منع التلاعب و الإختلاس و بعد 1850 ظهرت المشروعات كبيرة الحجم و برزت شركات المساهمة و غاب أصحاب رأس المال عن الإدارة و انتقلت إلي المهنيين و الذين انصب اهتمامهم علي المحافظة علي سلامة رأس المال و أعترف بنظام الرقابة الداخلية و ظهرت الرقابة الخارجية.

المطلب الثاني: مفهوم الرقابة و تعريفها:

1- مفهوم الرقابة: لها مفهوم إداري بحيث تعتبر وظيفة الرقابة الجانب الأخير من العملية الإدارية حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فع مال يضمن تحقيق مستوى مستمر و مرض من الأداء . و تتمثل هذه الوظيفة في : مقارنة ما تم تنفيذه بالخطط الموضوعية . إتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي أو يتوقع أو ينحرف عن الأداء المخطط . ولهذا يمكن إعتبار الرقابة على أنها، ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة، و التحقق مما تفيده و مقارنته بما يجب تنفيذه وإتخاذ اللازم في حالة إختلاف مسار الإثنين .⁶⁷

2- تعريف الرقابة:

كما يمكن تعريفها على أنها الوظيفة التي تنتج لنا التأكد من أن العمل الذي يتم يطابق ما توقع أن يكون عليه وهي تشمل تحديد معايير رقابية قياس النتائج لمعرفة الخروج عن المتوقع و التعرف علي أسبابه والعمل علي تصحيحه

⁶⁷ محمد فريد الصحن ، علي الشريف ، محمد سلطان مبادئ الإدارة، مصر ، الدار الجامعية ، 1999، ص 335

الفصل الثاني الاطار المفاهيمي للرقابة وتأثيرها على الموارد البشرية

- وعرفها فايول بقوله " الرقابة تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة و القواعد المقررة أم ما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف و الخطأ من أجل تقويمها و منع تكرارها . كما يمكن تعريفها على أنها " الرقابة عبارة عن قياس و تصحيح إدارة المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة و الخطط الموضوعية لبلوغ هذا لأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض".

و باختصار فإن المقصود بالرقابة هو التأكد من سير العمل نحو تحقيق الهدف المرسوم و بما أن الرقابة عملية مستمرة و ملازمة لعملية التخطيط فهي تشمل جميع مجالات المشروع.

هناك تعريفات أخرى للرقابة:

تعرف بأنها أحد الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية ما يلزم لمعالجتها .⁶⁸

وتعرف أيضا بأنها عملية مستمرة ومتجددة ، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية ، وذلك بقياس والتصحيح.⁶⁹

كما ان الرقابة هي عملية إدارية أساسية الهدف الرئيسي منها إعادة تقييم ما تم إنجازه وتحديد الأسباب الحقيقية لأي خطأ يكون قد وقع أثناء تنفيذ الخطط.⁷⁰

كذلك هي عملية الإشراف والمتابعة من قبل المدير أو الرئيس على مرؤوسيه المعرفة كيفية إنجازهم للمهام والأعمال، وقياس أدائهم ، وتحديد مواطن الضعف والخلل ومعالجته وتلافي الوقوع فيه مرة أخرى.⁷¹

⁶⁸ علي فلاح، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع مصر ، 2013م ، ص

340.

⁶⁹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م ، ص 119.

⁷⁰ صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ط1، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، الجزائر،

م2006، ص 86

⁷¹ محمد نايف أبو الكشك الإدارة المدرسية المعاصرة ط 1 دار جريب، عمان، 2006م، ص 63

الفصل الثاني الاطار المفاهيمي للرقابة وتأثيرها على الموارد البشرية

المطلب الثالث : مبادئ الرقابة

هناك مجموعة من المبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار بغية أن يتم الأداء وفق ما تحدده الأهداف والمعايير المسطرة. ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:⁷²

- يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وان يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين، وان يكون مرناً أي قابل للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل.

- يجب أن يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات وبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.

- يجب أن لا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين ، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصادياً .

- يجب أن لا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية.

- يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات بل أن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها وفي جميع الأحوال يجب أن تصل المعلومات إلى المدير المختص حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة .

- وهناك مبادئ آخر منها:

مبدأ التركيز على النقاط الرئيسية الحرجة: فمن خلال هذا نوع من الرقابة فان الرقابة الفعالة لا تعني الرقابة القصوى بل تعني الرقابة في المكان والتوقيت وبالقدر الصحيح لهذا يكون من الضروري تحديد النقاط بدقة.

⁷² مصطفى محمد محمود الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون عمان 2011م، ص ص 96-97.

الفصل الثاني الاطار المفاهيمي للرقابة وتأثيرها على الموارد البشرية

مبدأ التغذية العكسية للمعلومات : في هذا المبدأ يكون ضرورة توفر معلومات مرتدة من الخطط المرسومة والتقيد الفعلي كأساس للتعرف على ما يحدث أو ما يتوقع حدوثه ومن ثم يمكن الكشف عن الانحرافات وأسبابها بدون توافر المعلومات أو البيانات في الوقت المناسب .

مبدأ التكامل : وهنا يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية بالمؤسسة على الأخص نظام التخطيط فكل ما يستخدم في التخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

مبدأ الموضوعية: ويعني ذلك عدم أحد عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بتحيز ، وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وأراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي .

الدقة: قد يميل بعض المديرين مدراء إلى القيام ببعض التقديرات سواء في التخطيط أو أرقام التنفيذ مثل تقدير حجم الإنتاج في الشهر القادم بأقل مما يجب وبالتالي تأتي أرقام التنقيد جيدة أو يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاكات فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة ولذا على من يقوم بالرقابة أن يتحقق من دقة البيانات.

المرونة : يتم إعداد معايير الرقابة عادة لكي تناسب ظروف معينة ، فإذا تغيرت هذه الظروف وجب تغيير الرقابة .

التحكم الذاتي: يجب أن يتضمن نظام الرقابة تعليمات إلى الممارسين عما يجب أن يفعلوه لم تم تخطيط معايير الرقابة وبالتالي يكون الممارسون قادرين على التحكم ذاتيا في علاج الانحرافات قبل استفحالها.⁷³

الملائمة: يجب أن يلائم نظام الرقابة ظروف المنظمة، فمثلا المنظمة الكبيرة الحجرة قد تساعد مديرها على الرقابة من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومن خلال إنشاء جهاز مستقبل للرقابة. أما المنظمات الصغيرة الحجم قد تجد انه من الملائم لها إسناد عملية الرقابة إلى كل مدير كما أن نظام الرقابة يتلاءم مع ما هو متاح من أنظمة .

الوقت المناسب : يتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب وفي لحظة الاحتياج لها فمدير الرقابة على الجودة مثلا يحتاج بيانات يومية، ومدير المخزن يحتاج إلى بيانات شهرية .

⁷³ سعيد محمد الصيرفي، التنظيم والإدارة، ط1، الدار الجامعية، مصر ، 1999م ص ص 235-236.

الفصل الثاني الاطار المفاهيمي للرقابة وتأثيرها على الموارد البشرية

الاتصال: يحتاج من يراقب إلى أن يجمع المعلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ وعن الإنحرافات وهو يجمع كل هذه المعلومات من الآخرين وعليه أن يتصل بهم لكي يجمع هذه المعلومات.⁷⁴

المبحث الثاني : أهداف و خصائص الرقابة

المطلب الاول: عناصر الرقابة

تتميز الرقابة بخمسة مراحل متكاملة مع بعضها، تلعب المحاسبة الإدارية فيها دورا هاما وهي التنظيم التوجيه، المراقبة، التقييم و التقرير وسنتطرق إلي كل عنصر بشيء من التفصيل.⁷⁵

1- التنظيم: يهدف إلى ترتيب تنفيذ الأداء الفعلي ترتيبا منطقيا منتظما حيث يتطلب هذا الترتيب:

- توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في المستويات الإدارية والتنفيذية المتعددة بالمشروع .

- تنسيق هذه الأعمال المترابطة بإدارات المشروع وأقسامه المختلفة.

من هنا يتبين أنه يجب تحديد الأعمال في المشاريع وكذا واجبات كل شخص وتحديد مسؤولية الأشخاص حسب إختصاصهم وما منح لهم من سلطة حتى يمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تنفيذ نشاط المشروع ويتم تحديد معدلات تقديرية أو نمطية ترتبط بأشخاص معينين يتم ربطها عند التنفيذ بالأداء الفعلي ومن هنا يمكن تحديد مسؤولية الأشخاص وفقا للواجبات المطلوبة منهم

2- التوجيه: يساعد على التنفيذ الفعلي للمهام طبقا لما خطط لها فهو يتمثل في :

- إرشاد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

- توجيههم سليم يؤدي إلى إخلاء مسؤولياتهم.

- قيامهم بأداء واجباتهم المطلوبة بطريقة تحقق أحسن النتائج و بأقل التكاليف

⁷⁴ أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ والمهارات، ط 1 ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002م، ص 635.

⁷⁵ عبد الفتاح محمد الصحن ، سмир كامل ، الرقابة والمراجعة الداخلية، مرجع سابق ، ص 22

الفصل الثاني - الاطار المفاهيمي للرقابة وتأثيرها على الموارد البشرية

2-1 التوجيه المحاسبي:

يقيس الأحداث المالية لنشاط المشروع ويتم القياس بواسطة النظم المحاسبية الموجودة بالمشروع كالأنظمة المحاسبية ل: (التكاليف الإدارية والمالية) وتنسيق المعلومات المتحصل عليها من الأنظمة السابقة التي تتطلب العناية في تصميمها وبالمستندات المصممة لكل نظام إعداد السجلات والدفاتر المناسبة، وضع الدورة المستندية المناسبة، تصميم التقارير المناسبة لكل مستوى إداري، تدفق المعلومات المستعملة في هذه التقارير من وإلى كل مستوى إداري داخل المشروع وتوصيل المعلومات السليمة إلى كل من يهمل الأمر خارج المشروع .

2-2 ب التوجيه الإداري:

ويتمثل في إصدار التوجيهات والتعليمات إلى العاملين عند تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم في الإنتاجية والبيعية وغيرها.

3- المراقبة:

- تهدف إلى التأكد من مدى كفاءة الأداء أي أن التنفيذ يتم بما يحقق أهداف المشروع بأقل تكلفة وبأحسن كفاية وإنتاجية وربحية ممكنة، فمراقبة الأداء تأتي إما بمقارنة الأداء الفعلي بالمعدلات التي وضعت عند التخطيط وإظهار أي انحراف عن ما هو مخطط له وتسجيله بعد ذلك ، تدرس هذه الانحرافات وتحلل لإعطاء الحلول في حالة الانحراف السالب أو منح حوافز للعاملين في حالة الانحراف الموجب.

أما إذا لم يكن للمشروع خطة مسبقة فإن المراقبة تعمل على التأكد من جودة وكفاءة مستوى الأداء الفعلي طبقا لما صدر من تعليمات.

4 - التقييم:

هو مرحلة تلي مرحلة المراقبة لغرض التأكد من النتائج تمت طبقا لما أريد لها أن تتم، وتقوم المحاسبة بالدور الأكبر التقييم وفي التحليل لهذه النتائج وهي الانحرافات الناتجة عن مقارنة الأداء مع المعدلات التقديرية الموضوعة في إطار الخطة ويتم تحليل الانحرافات على أسس متعددة نذكر منها:

الفصل الثاني - الإطار المفاهيمي للرقابة وتأثيرها على الموارد البشرية

- المسؤولية فمن هو الشخص المسؤول عن حدوث الإنحراف.
- سبب حدوث الإنحراف .
- تأثير المنتج ما هو المنتج أو المرحلة التي تم فيها الإنحراف.
- المكان أي أين حدث الإنحراف في العملية الإنتاجية.

وفي حالة عدم وجود الخطة حتى يتم تحليل الإنحرافات فإن الأداء الفعلي هو الذي يقارن بالأداء المثيل أو الأداء السابق .

5-التقرير :

هو وسيلة الإتصال لتوصيل المعلومات من المصدر إلى المتلقي حيث يكمل المراحل السابقة الذكر فلا بد من توصيل النتائج إلى المستويات الإدارية المختلفة لتصحيح وإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وتشمل التقارير عن الإنحرافات أو الأخطاء دون الأعمال الروتينية ويتمشى هذا مع مفهوم الإدارة باستثناء أي يتمثل دورها هنا أن تتخذ الإجراءات أو القرارات التصحيحية وفقا للمعلومات المقدمة في التقارير المحاسبية ويكمن دور المحاسبة في إعداد التقارير المناسبة للمستويات الإدارية المختلفة.

المطلب الثاني: خطوات الرقابة

- بمجرد أن يبدأ أي نظام في العمل سواء كان هذا النظام آلة ميكانيكية أو منظمة أعمال فسرعان ما تظهر العديد من الظواهر التي تدفع هذا النظام لأن يخرج عن المسار الموضوع له لتحقيق أهدافه. إن عملية الرقابة الناجحة هي تلك التي ترمي إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام موضع الدراسة قبل أن تصبح الانحرافات فيه خطيرة، لذا سوف نقوم بشرح الخطوات الأساسية لعملية الرقابة .

أولا : تحديد معايير الأداء:

- تعتبر المعايير بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة اختبارها للتدليل على إنجاز البرنامج أو الخطة المعينة بحيث أن قياس الأداء عن طريقها تعطي للمديرين دلائلا محددة عن مدى الرقي من الأداء ⁷⁶ .

⁷⁶ محمد فريد الصحن علي شريف محمد سلطان، مبادئ الإدارة، مرجع سابق ، ص34

الفصل الثاني - الإطار المفاهيمي للرقابة وتأثيرها على الموارد البشرية

وهناك أنواع متعددة من المعايير التي تستخدم لغرض المقارنة وعليه فإن الكمية والتكلفة والوقت المستخدم والجودة تعتبر أربعة أنواع من معايير الرقابة، هذا ويمكن تطبيق وإستخدام المعايير عند المستويات المختلفة الخاصة بالسياسات والإجراءات وطرق العمل وحيث أنه ليس بالإمكان القيام بملاحظة جميع عمليات المنظمة، فإنه يصبح من الضروري إختيار بضعة نقاط بهدف الرقابة .

وبالتعريف فإن النقطة الإستراتيجية في عملية ما بالمنظمة والتي يتم إختيارها كنقطة أساسية للعمل الرقابي هي تلك التي يطلق عليها لفظ نقطة الرقابة الإستراتيجية، وكلما تم إختيار وتحديد موقع نقطة الرقابة الإستراتيجية في وقت مبكر، كلما زاد إحتمال إتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة في وقت مناسب بحيث لا تؤثر الإنحرافات على تحقيق أهداف المنظمة. هذا ويجب إختيار وتحديد مواقع نقاط الرقابة الإستراتيجية بشكل يؤدي أن تكون محصلة المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية عند هذه النقاط معبرة عن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها 77

ثانيا : قياس الأداء:

إن الخطوة الثانية من العملية الرقابية هي قياس الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية سلفا وفي الواقع العملي تظهر الكثير من الإختلافات في تنفيذ المهام كما كان مخططا لها سواء في مستوى أداء الأفراد أو الإدارات المختلفة، ومهمة القياس في هذه الحالة هي التأكد من قيام الأفراد أو الإدارات بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة. وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة فكلما كانت معايير الأداء مناسبة و كانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس ولكن في الواقع العملي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة وبالتالي يصعب قياسها، وتزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا وفي حالة الأعمال غير الفنية. ويمكن أن نقول أنه كلما انتقلت الأعمال من المستوى التنفيذي (آلات مصانع خطوط إنتاج) إلى المستويات الإدارية الأعلى كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة.

الفصل الثاني الاطار المفاهيمي للرقابة وتأثيرها على الموارد البشرية

ثالثا : تصحيح الانحرافات :

لا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات، فمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط يمكن من رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها. وعادة يتم التفكير في الانحرافات على أنها إنحرافات سلبية أي عدم الوصول إلى المعايير الموضوعة سلفا وبالتالي تصحيح الأداء المعيب. ولكن يمكن الانحرافات في بعض الأحيان إيجابية وهذه الحالة تستحق من الإدارة دراستها لتحديد عما إذا كان الانحراف الموجب نتيجة لعدم الدقة في وضع المعايير أساسا أو الأداء العالي للأفراد ويمكن أن نميز بين نوعين من الانحرافات :⁷⁸

- إنحرافات طبيعية كفرق في إنحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ أو إنحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ
- إنحرافات غير طبيعية كالإنحرافات الجسمية أو إنحرافات راجعة لقصور في المنفذين أو لتعدهم

ويمكن التفريق بين نوعين من الإجراءات التصحيحية وهما:

- إجراءات علاجية قصيرة الأجل.
 - إجراءات علاجية طويلة الأجل.
- فالإجراءات العلاجية تنطوي على التصرف السريع والعلاج الفوري والتي قد تظهر في إحدى المجالات. فإذا ما تبين مثلا أن قسم العزل لإحدى الشركات لم يحقق الخطة المحددة سابقا، فقد يهتم المدير بإرجاع معدل الإنتاج إلى حالته الطبيعية عن طريق :
- تشغيل العمال وقت إضافيا وزيادة عدد الورديات.
 - زيادة عدد الآلات المستخدمة أو تشغيل الآلات وقتا إضافيا.
 - تعديل معدلات تشغيل الآلات أو معدلات التحميل عليها ...
- وبعد علاج الأخطاء بصورة سريعة وإرجاع معدلات الإنتاج إلى ما هو مخطط قد يلزم الأمر وقتا أكبر واهتماما أعمق بأسباب تدهور الإنتاجية والتعرف على الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل لتفادي حدوث هذه الانحرافات مستقبلا، وقد يترتب عنها إجراءات وقائية كما يلي :

⁷⁸ محمد فريد الصحن علي شريف محمد سلطان، مرجع سابق ، ص 353.

الفصل الثاني - الاطار المفاهيمي للرقابة وتأثيرها على الموارد البشرية

- شراء آلة جديدة أو تعديل نوع الآلات.

- توضيح الاختصاصات والعلاقات بين الأقسام.

- إحداث التغييرات الداخلية في المناصب والأفراد.

المطلب الثالث: أهداف الرقابة

لكل وظيفة من وظائف الإدارة هدف وضعت من اجله وتأتي أهداف الرقابة إعطاء

قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتقليل وتراكم الأخطاء والحد منها في

كل المجالات حيث تتجلى أهداف الرقابة في الآتي:⁷⁹

1- التكيف مع المتغيرات البيئية:

لقد أصبحت بيئة منظمة الأعمال معقدة ومضطرة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائما وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقق. وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعرق الوصول إلى الهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغييرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجيدة .

2 -تقليل تراكم الأخطاء:

إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة لا تؤثر في المنظمة ماليا مثلا ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة، إن المعالجة تكون أولا بأول وأي انحراف يجب أن يأخذ على محمل الجد لان هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراء ما هو أكبر وأخطر.

⁷⁹ صالح مهدي وآخرون، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 225

الفصل الثاني الاطار المفاهيمي للرقابة وتأثيرها على الموارد البشرية

3- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي :

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحد فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا ، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات مثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويعطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة للتعامل معهم ومعرفة كل آليات عملهم .

4- تخفيض التكاليف :

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع .

-ومن بين أهم اهداف الرقابة:

- إبراز نتائج التنفيذ بدقة ووضوح والوقوف على مدى تناسب ما تم من إنجازات مع البرامج والخطط المرسومة .

- اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن مقاييس الأداء المحددة مقدما في مختلف مراحل التنفيذ .

- المساهمة في تحديد وكشف النواحي التي تتطلب ضرورة تغيير أو تعديل الخطط وبرامج العمل في ضوء ظروف التشغيل الفعلية، أو العوامل التي تؤثر بشكل فعال في تنفيذها بقصد بلوغ الأداء المناسب.

- الوقوف على مسارات التنفيذ واتجاهاته وكشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه.

- المساهمة في تحديد الإجراءات لوضع الأمور في نصابها قبل أن تتسع دائرة الانحرافات بالشكل الذي يتعذر معه اتخاذ الإجراءات الصحيحة.

- إنارة الطريق أو الترشيد المستمر الواعي لمستويات الأداة أو الأجهزة المسؤولة عن الرقابة.

- حماية الصالح العام وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاط وسير العمل وفق خطته في شكل تكامل يحدد الأهداف الموجودة.

- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

الفصل الثاني الاطار المفاهيمي للرقابة وتأثيرها على الموارد البشرية

- ما يحتمل أن يكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحرافات أو تقليل الأخطاء ، يؤدي إلى المكافأة هذه العناصر وتحفيزها ماديا ومعنويا.⁸⁰
- اكتشاف مستوى القيام بالعمل الإداري بشكل صحيح عن طريق كشف الأخطاء وتصويبها
- التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو محدد من قبل الإدارة.
- وضع الرقابة العليا أمام الانحرافات الموجودة من أجل أخذها بالأهمية الكاملة لتغييرها إلى الأفضل والأحسن
- المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد إلى الساحة الإدارية.
- القيام بتوجيه اداء الأفراد وتحفيزهم.⁸¹

الملائمة: يجب أن يلائم نظام الرقابة ظروف المنظمة، فمثلا المنظمة الكبيرة الحجرية قد تساعد مديريها على الرقابة من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومن خلال إنشاء جهاز مستقبل للرقابة. أما المنظمات الصغيرة الحجم قد تجد انه من الملائم لها إسناد عملية الرقابة إلى كل مدير كما أن نظام الرقابة يتلاءم مع ما هو متاح من أنظمة.

الوقت المناسب : يتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب وفي لحظة الاحتياج لها فمدير الرقابة على الجودة مثلا يحتاج بيانات يومية، ومدير المخزن يحتاج إلى بيانات شهرية.

الإتصال: يحتاج من يراقب إلى أن يجمع المعلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ وعن الانحرافات وهو يجمع كل هذه المعلومات من الآخرين وعليه أن يتصل بهم لكي يجمع هذه المعلومات.⁸²

⁸⁰ أحمد محمد المصري، التخطيط والرقابة الإدارية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004م، ص 99.

⁸¹ معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 74

⁸² أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، ط 1 ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002م، ص 635.

الفصل الثاني الاطار المفاهيمي للرقابة وتأثيرها على الموارد البشرية

المطلب الرابع: خصائص الرقابة

تتميز الرقابة الإدارية بعدة خصائص أهمها :

(1) الملائمة: لا يتحقق نجاح أي نظام للرقابة إلا إذا اتسم بملائمة مع طبيعة الأنشطة التي تؤديها المنظمة من ناحية وانسجامه مع حجمها من ناحية أخرى. فالمنظمات الكبيرة غالباً ما تحتاج إلى نظم الرقابة أعقد من الأنظمة الرقابية في المنظمات الصغيرة .

(2) السرعة في الكشف في الانحرافات: فكلما كان النظام أكثر كفاية في تلاقي أكثر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات ولا شك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها أن أمكن ذلك.⁸³

(3) توازن التكاليف مع المردود: يجب أن تتوازن التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق هذا النظام.

(4) المرونة: حيث يجب أن يكون النظام الرقابي مرناً كي يظل محتفظاً بفعالية في مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف غير المتوقعة أو في حالات الفشل التام .

(5) الوضوح: يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنظمة .

(6) التوقيت: لا يقصد بها السرعة بل هو أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها ، فلا فائدة من معلومات تصل قبل أو أنها بوقت طويل فتهمل أتبعدها أو أنها تصبح بغير فائدة.⁸⁴

(7) الدقة: فالقرارات التي تتخذ باختلاف طبيعتها تتخذ أساساً على المعلومات فإذا كانت المعلومات وكفايتها .⁸⁵

⁸³ بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص ص 216-

217

⁸⁴ معمر كروم ورحيمة ساودي دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مذكرة ماستر علم الاجتماع منشورة غير منشورة، جامعة ادرار، الجزائر ، 2019م، ص 44

⁸⁵ عبد الله عبد الرحمان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، النميان، 1424هـ

الفصل الثاني الاطار المفاهيمي للرقابة وتأثيرها على الموارد البشرية

(8) التكامل : يجب أن تتكامل وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط في واد والرقابة في واد آخر ، وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن تؤخذ الرقابة في الاعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط فعندما توضع أهداف الخطة يجب أن ينتج التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف.⁸⁶

(9) الاقتصاد : يجب أن تتناسب تكلفة النظام الرقابي مع العائد منه لابد أن توائم الرقابة الموقف المعين لأن الاقتصاد في الاتفاق على الرقابة مسألة نسبية، لأن الرقابة نفسه يجب أن تتغير باختلاف حجم وأهمية ودرجة تعقد المواقف المهم ان يكون عائد النظام الرقابي المتمثل في ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد من المشاكل اكبر من تكلفته فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المتحققة منه فهذا يعني أن هناك انحرافا أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية بحد ذاتها .⁸⁷

(10) إمكانية تشخيص وتصحيح الأخطاء: فالنظام الرقابي ليس فقط ذلك النظام الذي يكشف الأخطاء أو الانحرافات ، فههدف الرقابة هو تشخيص الأخطاء وإبراز أسباب وقوعها أصلا وتصحيح هذه الأخطاء في نهاية الأمر لذا يجب أن يقترن النظام الرقابي نواحي الفشل التي يكتشفها بالأسباب التي أدت إليها والشخص المسؤول عنها.

(11) التوافق مع الهيكل التنظيمي: ويعني به انه يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فهو الأساس الذي تقوم عليه الرقابة والمدير في التنظيم الرسمي هو المركز الذي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من المرؤوسين إما بالنسبة لغير الرسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة.⁸⁸

⁸⁶ كمال المغربي أساسيات في الإدارة. ط 1 . دار الفكر للنشر ، الأردن، 1995م، ص 212.

⁸⁷ علي الشريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997

⁸⁸ ياغي محمد عبد الفتاح، الرقابة في الإدارة العامة، ط1، مطابع الفرزدق التجارية للنشر والتوزيع، الرياض 1987م، ص133

- فالرقابة الإدارية على الموارد البشرية هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأة، وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف، والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه.

وتعتمد الرقابة الإدارية الفعّالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها. وعلى ذلك يمكن النظر للرقابة على أنها إحدى الوظائف الإدارية المهمة، والتي تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد وسلوك الأفراد إزاء تحقيق أهداف المنشأة وتثبيت قواعدها.⁸⁹

⁸⁹ مقال عن الرقابة على الموارد البشرية المؤلف ناصر المعيلي ناصر عبدالله
العنوان الإلكتروني للوثيقة: <http://www.ecoworld-maq.com/Detail.asp?InNewsItemID=246077>

الفصل التطبيقي

رقابة الكفاءات من طرف

مصلحة الموارد البشرية في

GL1Z سوناطراك

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

المبحث الأول: تقديم عام لشركة سوناطراك

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة سوناطراك

حتى تحقق الجزائر سيادتها الاقتصادية وخاصة في مجال المناجم قامت بإنشاء الشركة الوطنية سوناطراك لاستغلال الحقوق البترولية التي كانت محتكرة من قبل الشركات الأجنبية وخاصة الفرنسية منها، ولهذا سنتطرق لدراسة هذه الشركة من مختلف جوانبها التاريخية والهيكلية ومراحل تطورها

من خلال دراسة تاريخية وكمية لسوناطراك، يمكن فهم دورها الرئيسي في تطور اقتصاد الجزائر وتحقيق الاستقلال الاقتصادي. يتعين أيضاً فحص جوانب التطور التاريخي للشركة، بما في ذلك مراحل نموها وتطورها المؤسسي، والتحديات التي واجهتها على مر الزمن، بالإضافة إلى الجوانب الكمية التي تشمل البيانات والأرقام المتعلقة بأدائها المالي والإنتاجي.

باعتبار سوناطراك عماداً للاقتصاد الجزائري، يعد استكشاف تطورها وفهم أهميتها الاقتصادية والاستراتيجية أمراً ضرورياً لتحليل تأثيرها على السياسات الاقتصادية الوطنية والاستقلال الاقتصادي للبلاد.

المطلب الثاني: مراحل نشأة مؤسسة سوناطراك

اولاً: مراحل نشأة مؤسسة سوناطراك

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (سوناطراك) بعد صدور المرسوم الرئاسي رقم 491-63 في ديسمبر 1963، وذلك بعد انتهاء الاتفاقية الفرنسية المتعلقة بالنفط والغاز في الجزائر. بدأت الشركة بتشغيل أنبوب النقل الذي يربط بين أرزيو وحوض الحمراء، والذي يمتد على مسافة 805 كيلومترات.

قبل يوليو 1962، كان القانون النفطي الصحراوي يسمح لشركة فرنسية بحيازة حصة كبيرة في استغلال بترول الجزائر، بالإضافة إلى تهريب نسبة تصل إلى 60% من عائدات صادرات النفط إلى الجزائر. وفي 24 أبريل 1971، تم تأميم صناعة المحروقات، مما أدى إلى منح شركة سوناطراك السيادة والسيطرة الكاملة على ثروات النفط. وتم توقيع المرسوم بتاريخ 12 أبريل 1972 لإصدار القانون الأساسي للمحروقات.

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

مرت الشركة بثلاث مراحل رئيسية من التطور عبر الزمن. المرحلة الأولى كانت من عام 1963 إلى عام 1992، حيث كانت الشركة تخصص في الميادين الأساسية لصناعة النفط والغاز. أما المرحلة الثانية فكانت من عام 1995 إلى عام 2000، حيث تحولت سوناطراك لتصبح مجمعًا بتروليًا وصناعيًا جزائريًا - دوليًا، مع التركيز على قطاعات الطاقة والكيمياء والخدمات. أما المرحلة الثالثة بدأت بعد عام 2000، وشهدت توسعًا في الأنشطة الدولية للشركة وتنوعًا في مجالات الاستثمار خارج قطاع النفط.

في عام 1981، خضعت سوناطراك لإعادة هيكلة، حيث تأسست 17 مؤسسة وطنية تابعة لها، وتم التركيز في نشاطها على ميادين البحث والإنتاج والنقل. كما انتقلت سوناطراك إلى نظام الاستغلال الذاتي في عام 1986، مما جعلها تتمتع بسيطرة كاملة على إيرادات صادرات النفط.

إدراكا منها بأهمية الدور الذي تلعبه المحروقات في بناء اقتصاديات الوطن، قررت الجزائر، قبل الاستقلال، أن تأخذ هذا القطاع بمأخذ الجد واهتمام. ومن هذا المنطلق، وعلى اثر اتفاقيات ايفيان 18 مارس 1962 تمت الموافقة على إنشاء تنظيم صحراوي مهمته الأساسية هي اقتراح الحلول للمسائل النفطية بالجزائر، وكذا السهر على تطوير البنى التحتية الصحراوية.

غير أن القانون النفطي الصحراوي المعدل قبل جويلية 1962، كان يمنح احتكارا معتبرا للشركات الفرنسية في استغلال البترول الجزائري، بالإضافة إلى تهريبها ما نسبته 60% من عائدات الصادرات البترولية الجمالية للجزائر، إلى جانب تمتعها بامتيازات جبائية جد هامة على حساب الخزينة الجزائرية... الخ.....

رغم أن الدولة الجزائرية نصبت منذ البداية مديرية الطاقة والوقود، بهدف تأمين المراقبة والتحكم في سير قطاع المحروقات، وبإعطائه العناصر الأساسية لتوضيح سياستها البترولية، ظهرت مؤشرات تعبر عن تطور لا يتناسب مع مستقبل قطاع المحروقات من بينها تواطؤ في أعمال البحث والتنقيب، وتقهر المجال المنجمي، والنقل... إلخ بالنسبة للجزائر التي خرجت من حرب دامت الثمانية أعوام، فإن وضعية كهذه لا تلائم إطلاقا استراتيجياتها لتطوير قطاع المحروقات وبالتالي قررت وضع حد لهذه الحالة عازمة على أنها قادرة على المراقبة الفعلية لمواردها البترولية.

رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك الفصل التطبيقي

تجهزت بعدها الجزائر بأداة تسمح بتنفيذ سياستها الطاقوية، وذلك عن طريق إنشاء يوم 31 ديسمبر 1963 بموجب المرسوم رقم 491638 المؤسسة الوطنية للنقل وتسويق المحروقات " سوناطراك" Sonatrach برأس مال قدره 40 مليون دينار جزائري (ملك للدولة).

ومع إنشاء وتشغيل أنبوب الرابط بين " أرزيو وحوض الحمرة بطول قدره 805 كلم تكون "سوناطراك" قد قامت بالتجربة الأولى من نوعها في بلد سائر في طريق النمو، مؤكدة بهذا الإنجاز شهادة ميلادها. والذي اعتبر من قبل الأوساط الفرنسية بمثابة خرق لاتفاقيات "ايفيان"، مما أدى بالطرفين في مطلع 1964 إلى الجلوس على مائدة المفاوضات والتي خرجت يوم 29 جويلية 1965، باتفاق جزائري فرنسي يقتضي تسوية المسائل المتعلقة بالمحروقات والتطور الصناعي بالجزائر.

اتساع حقل النشاط:

تم تغيير الشكل القانوني للمؤسسة حسب المرسوم 292-66 الموافق لـ 22 سبتمبر 1966، حيث أصبحت "سوناطراك": الشركة الوطنية للبحث، وتسويق المحروقات.

كما أن المرسوم التشريعي لـ 30 أوت 1967 يعطي لشركة سوناطراك" حق احتكار التوزيع الشامل للطاقة والمنتجات البترولية.

وفي أكتوبر 1968، عقدت اتفاقية الجمع، بخلق نوع جديد من العلاقات مع المؤسسات البترولية العاملة بالجزائر، هذا الاتفاق يسمح لـ "سوناطراك" بتقوية موقفها بشكل حاسم، وفي سنة 1969، انضمت الجزائر (سوناطراك) ضمن منظمة الدول المصدرة للنفط "OPEP".

وهكذا أخذت "سوناطراك" على عاتقها قطاع المناجم متوجهة نحو البحث وحافظت على اسمها ورمزها باللون الأسود الذي يمثل البترول واللون البرتقالي الذي يرمز إلى الصحراء.

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

المطلب الثالث: تعريف مؤسسة سوناطراك

سوناطراك هي اختصار لـ "الشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المحروقات"، وهي شركة جزائرية للطاقة مملوكة للدولة. تأسست في عام 1963 وتعتبر واحدة من أكبر شركات النفط والغاز في العالم. تقوم سوناطراك بأنشطة استكشاف وإنتاج وتصنيع وتسويق النفط والغاز الطبيعي والمشتقات البترولية. تعد سوناطراك أحد العملاقين في قطاع الطاقة في الجزائر ولها دور كبير في الاقتصاد الوطني للبلاد. تعمل الشركة في مشاريع داخل الجزائر وأيضًا في عدة دول أخرى حول العالم.

أنشطة الشركة:

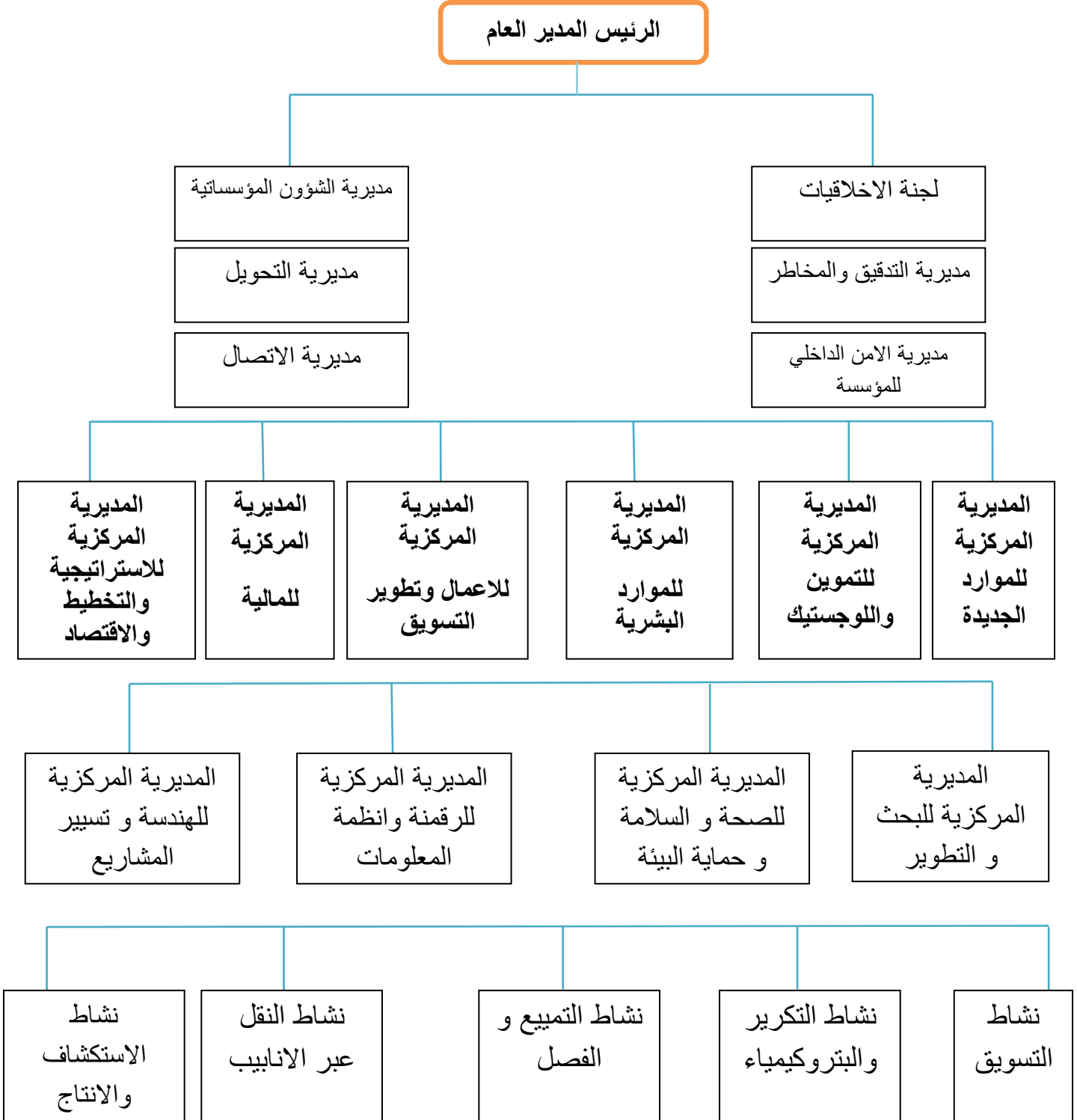
سوناطراك تمتلك وتشغل العديد من المشاريع الهامة في قطاعات النفط والغاز في الجزائر من خلال شراكاتها الدولية والمحلية، تتمكن الشركة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. تشمل أنشطتها:

1. استكشاف وتطوير الحقول النفطية والغازية.
 2. إنتاج النفط والغاز الطبيعي والمشتقات البترولية.
 3. تصنيع وتكرير المواد البترولية لإنتاج المنتجات النهائية.
 4. تسويق وتوزيع المنتجات النفطية في الأسواق المحلية والعالمية.
- تعتبر سوناطراك جزءًا لا يتجزأ من المجتمع الدولي لصناعة النفط والغاز. تعاونت مع شركات ومؤسسات عالمية لتبادل الخبرات وتطوير التقنيات الجديدة في هذا المجال. كما أبرمت اتفاقيات تعاون مع دول أخرى لاستكشاف وتطوير الموارد الطبيعية في مناطق مختلفة من العالم. تلتزم سوناطراك بممارسة أعمالها بطريقة مستدامة، مع الحرص على حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية. تضع الشركة الاهتمام بالمجتمع والمسؤولية الاجتماعية في صميم إستراتيجيتها العامة.

تعد سوناطراك إحدى الشركات الرائدة في قطاع النفط والغاز على المستوى العالمي، وتلعب دورًا مهمًا في تعزيز اقتصاد الجزائر وتطوير البنية التحتية الطاقوية للبلاد. تتمتع الشركة بسمعة طيبة نتيجة للجودة والكفاءة في أعمالها والتزامها بالمعايير الدولية للصناعة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لسوناطراك

الشكل رقم 4 : الهيكل التنظيمي لسوناطراك



الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

المبحث الثاني: مركب GL1Z سوناطراك

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن GL1Z و تعريفه

1-1 نبذة تاريخية عن مركب GNL1 (مركب تمييع الغاز) :

- ان احصاء ما تخفيه الجزائر في باطن ارضها هي عملية حسابية صعبة وضخمة ولتوسيع هذه المهمة وتقييم هذه الثروة وقع عقد بين شركة سوناطراك والمؤسسة الامريكية (ALPZO NATRANGAZ COMPANY)، هذه الاتفاقية مضمونها تسليم 10 ملايين من الغاز الطبيعي في السنة على شكل غاز طبيعي ممييع لمدة تدوم 25 سنة بتاريخ 1969 ولتنفيذ هذه الاتفاقيات أنشئ مركب تمييع الغاز 01 بعد صدور القرار الوزاري 06 بتاريخ 6 افريل 1971 بأرزيو وحاليا يطلق عليه اسم مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 01 .

حيث أن مهمة تأسيس المركب اسندت للشركة الامريكية (شيميكو) تبعا لتوقيع الاتفاقية في 28 نوفمبر 1975 قامت شركة شيميكو بالتخلي عن المشروع وتركت المركب في اتم نشاطه ثم اوكلت شركة سوناطراك الشركة الأمريكية باكتال " هذا المشروع بواسطة العقد الذي وقع عليه في 21 جانفي 1976 ولقد بدأت الخدمات الانتاجية في شهر فيفري 1987 باحتياطي 400 مليار متر مكعب ببلدية بطيوة علي مقدار 08 كلم شرق ارزيو.

- مركب تمييع الغاز فرع من مجمع سوناطراك يهدف الى معالجة الغاز الطبيعي المستخرج من حقول الغاز بحاسي الرمل لإنتاج غاز طبيعي ممييع يطرح في السوق العالمية.

- يتواجد المركب ببلدية بطيوة على بعد 8 كلم شرق أرزيو و 500 كلم شمال حاسي الرمل، بمساحة 72 هكتار، يشمل 6 مسارات (قاطرات) للتمييع، يعمل باستقلالية موازاة بمعدل 250000 م3 من الغاز الطبيعي، حيث يقدر إنتاجه 8400 م في اليوم.

2-1 تعريف مركب GNL1 (مركب تمييع الغاز) :

تم وضع الحجر الأساس لبناء مجمع GL1Z من قبل الرئيس الراحل هواري بومدين في جوان 1973. بحيث تتمثل مهمة مجمع GL1/Z في معالجة الغاز الطبيعي الذي يتم نقله عن طريق خط أنابيب الغاز من رواسب الغاز الطبيعي المسال في Hassi R'mel مع إمكانية

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

استخراج البروبان والبوتان والبنزين، ثم يتم نقل هذا الغاز إلى ناقلات الغاز الطبيعي المسال المتجهة إلى الخارج.

تبلغ مساحة 72 هكتارا بما في ذلك 56 هكتارا للجزء التشغيلي، بما في ذلك 6 قطارات تسيير متطابقة ومستقلة تعمل بالتوازي بمتوسط 250,000 متر مكعب من الغاز الطبيعي لكل منها، ويبلغ متوسط إنتاج الغاز الطبيعي المسال لكل قطار 8400 متر في اليوم. تبلغ سعة التخزين 3 خزانات لكل منها 100000 متر أو استقلالية لمدة 5 أيام، ينقسم المجمع إلى ثلاث مناطق متميزة:

1- منطقة المرافق:

ضمان بدء التشغيل والأداء السليم لقطارات التسييل الستة عن طريق توفير الطاقة المتنوعة كما هي، كما هو الحال بالنسبة لجميع الهياكل الأخرى من خلال ضمان إنتاج البخار والكهرباء والماء المقطر والنتروجين.

2- منطقة المعالجة:

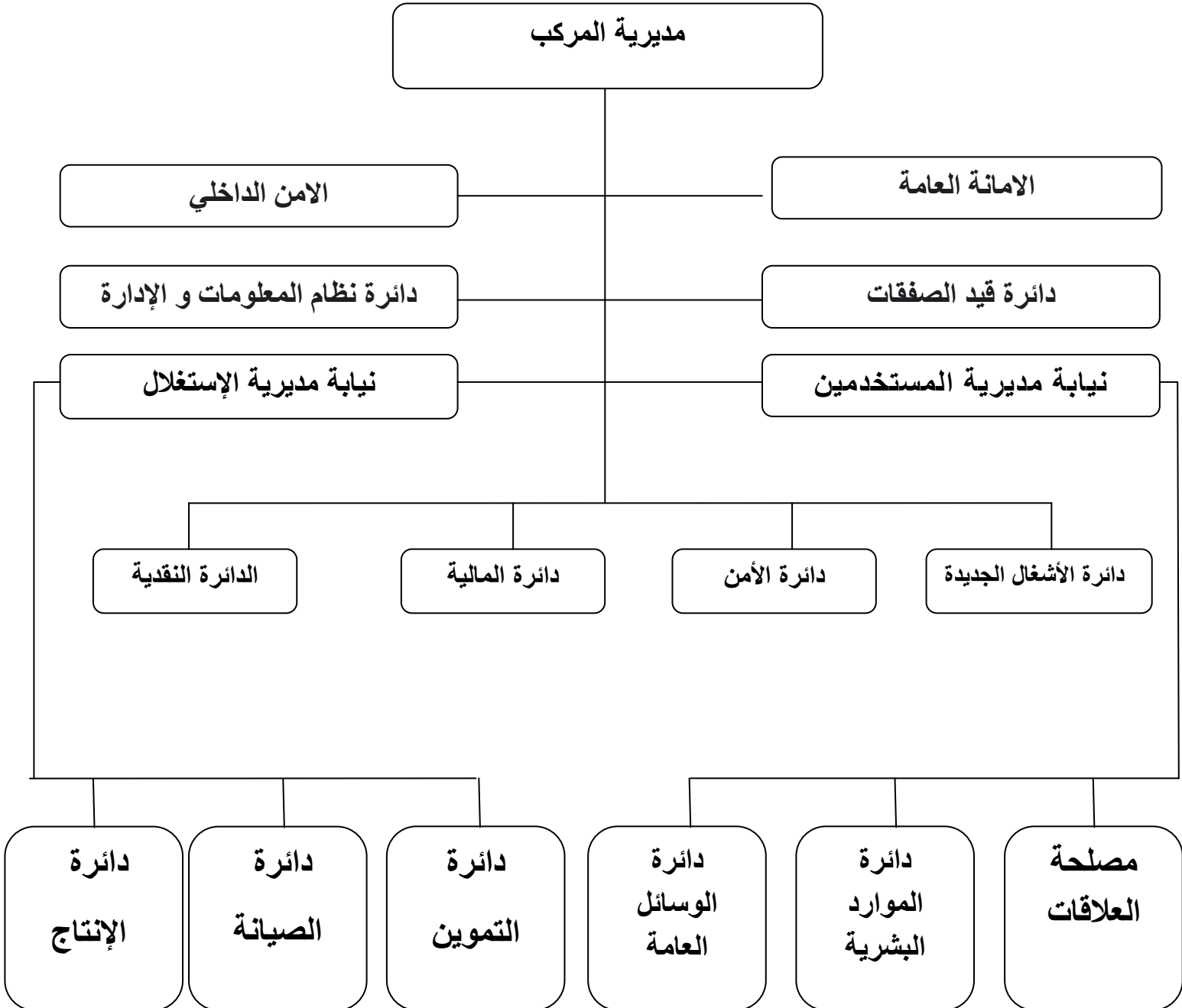
الخطوة الثانية وهي معالجة الغاز الطبيعي وتمييعه ثم تخزينه في ثلاثة (03) خزانات سعة كل منها 100000 م³. من ناحية أخرى، يحتوي مجمع GL1Z على خزان واحد (01) للغازولين بسعة 3280 مترًا مربعًا. نلاحظ أيضًا منطقة التجزئة الذي يفصل الهيدروكربونات الثقيلة عن الغاز الطبيعي.

3 - منطقة التخزين والتحميل:

يتم شحن الغاز الطبيعي المسال إلى رصيفي التحميل MI & M2 ، ليتم تحميلهما على متن ناقلات الغاز الطبيعي المسال عند -162 درجة مئوية عند الضغط الجوي 1030 HPA. هناك 4 أذرع تحميل على كل جانب من المنصة. بمجرد ملئها، يتم إرسالها إلى وجهات مختلفة من أوروبا وآسيا والولايات المتحدة الأمريكية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركب GL1Z

الشكل رقم 5 : الهيكل التنظيمي لمركب تمبيع الغاز الطبيعي، GL1Z



المصدر: مديرية الموارد البشرية GL1Z

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

شرح الهيكل التنظيمي لمركب GL1Z :

1- الأمن الداخلي :

له دور متابعة وتسيير الأمن داخل المركب سواء الموفر ذاتيا، أو من طرف مؤسسات الأمن الخاصة

2- دائرة الشؤون القانونية:

لها دور متابعة كل التغيرات القانونية التي تؤثر على المركب لتقوم بكشفها وتوضيحها لمختلف المستويات والأنشطة، كما تقوم بإضفاء الطابع القانوني على كل الأنشطة والمستويات، ومتابعة ذلك .

3- دائرة نظام المعلومات والإدارة:

تشرف على تطوير الأنظمة المعلوماتية والتقنية في مختلف إدارات | المركب، والسهر على التنظيم والحفاظ على أسس حماية البيئة

4- نيابة مديرية الاستغلال: تنفرع إلى :

1-4 دائرة التموين: تهدف إلى تحقيق أهداف مختلفة في مواد التجهيز قطاع الغيار، مجموع الأدوات ومختلف التموينات في مجال الإنتاج والاستغلال .

2-4 دائرة الصيانة : هي قائمة على تحقيق الأهداف التالية :الصيانة باستمرار لآلات الإنتاج وصيانة كافة التجهيزات والآلات الميكانيكية في مجال الكهرباء

3-4 دائرة الإنتاج: تختص بمعالجة الغاز الطبيعي وتأمين نقله في الناقلات .

نيابة مديرية المستخدمين: وتضم

1- مصلحة RT علاقات العمل: من مهام هذه المصلحة التكفل بمطالب العمال التي تقدم و تقوم بمتابعة سير اللجان التي تعقد على مستوى هذه المصلحة .

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

ب- دائرة الموارد البشرية DRH : من بين مهام هذه الدائرة

- تسيير تنبؤات الموارد البشرية.
- تسيير التوظيف والاطلاع على مصالح المؤسسة.
- تسيير أقدمية العامل .
- تكوين تصنيف مناصب الشغل (التوظيف).

ج-دائرة الوسائل العامة :

لأجل مهمة تأمين السند بمختلف التركيبات ، الإطعام، التزويد بمختلف الوسائل التي يحتاجها العمال من أدوات مكتبية وتأثيثه والإيواء، الرياضة والترفيه والنقل.

المبحث الثالث : تقديم نظام رقابة الموارد البشرية

المطلب الأول: نظام الرقابة المتبنى من طرف مصلحة الموارد البشرية

يسعى المجمع في ظل المنافسة بين المجمعات لإعطاء أداء فعال على مستوى الإداري والتقني والفني عموما للعمال، تحقيق الرقابة الايجابية عن طريق النقاط التالية:

1 - الرقابة عن طريق التقييم : وذلك بمراقبة دخول وخروج العاملين و دراسة وتحليل طلبات التحويل من وإلى مجمع اخر tableau RH بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم تقنية الجداول في إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرقابة الإيجابية. يمكن استخدام جداول الموارد البشرية لتتبع حضور وانصراف الموظفين، وتوزيع المهام والمشاريع، وتقييم أداء العاملين. من خلال متابعة هذه البيانات، يمكن للإدارة تحليل الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين والعمل على تطويرها.

علاوة على ذلك، يمكن استخدام أنظمة إدارة الجودة لتحقيق الرقابة الإيجابية. تساعد هذه الأنظمة في تطبيق معايير وإجراءات قياسية لضمان جودة العمل والمنتجات أو الخدمات التي

يقدمها المجمع من خلال مراجعة وتقييم هذه الأنظمة بشكل دوري، يمكن تحديد الفجوات والتحسينات المطلوبة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الرقابة الإيجابية.

2 - تسهيل الصعوبات التي تعرقل التواصل بين المسؤولين و الموظفين: ويكون عن طريق مثلا اقتراح مقابلة شفوية يمكن استخدام هذه تقنيات التواصل لتعزيز فعالية المقابلة الشفهية. على سبيل المثال، يمكن للمسؤولين والموظفين أن يتبعوا مبدأ الاستماع الفعال، حيث يولون اهتماماً كبيراً لما يقوله الطرف الآخر ويظهرون اهتماماً حقيقياً بمشاكله واقتراحاته. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام التواصل غير اللفظي مثل لغة الجسد وتعابير الوجه لتعزيز التواصل وفهم المشاعر والمعاني التي يحاول الشخص الآخر إيصالها.

علاوة على ذلك، يمكن أيضاً توفير مساحة آمنة ومحايدة للحوار، حيث يشعر المشاركون بالراحة والثقة في التعبير عن آرائهم بحرية دون أي خوف من الانتقاد أو العقاب. يمكن أيمن أن تكون هذه المساحة في شكل اجتماعات فردية أو جلسات جماعية، حيث يتم تشجيع الحوار المفتوح والصريح وتقديم الدعم والتوجيه إلى الموظفين. من خلال توفير هذه المساحة، يمكن للمسؤولين والموظفين أن يتعاونوا ويتفاعلوا بشكل أفضل، مما يسهم في تحسين العلاقات وتعزيز التفاهم والتعاون بين الجميع.

3 - تقييم غير مباشر (على ورقة وليست شخصية) : والاتصال به مباشرة لمعرفة مخاوفه بسبب قلة الشفافية بين الطرفين ووضع لجنة رقابة داخلية وأحيانا خارجية والتي تأتي عموما من الإدارة المركزية هي فكرة مهمة لتعزيز الرقابة والمراقبة في المجمع. تعمل اللجنة الداخلية على مراقبة العمليات والإجراءات داخل المجمع لضمان الامتثال للسياسات والقوانين المعمول بها. قد تشمل مهامها تقييم الأداء ومراقبة استخدام الموارد وتحليل البيانات المالية.

أما اللجنة الخارجية، فهي تأتي من خارج المجمع وتعمل كمراقب مستقل للعمليات والأنشطة تتكون من أعضاء خارجيين ذوي خبرة ومهارات متخصصة في المجالات ذات الصلة. تقوم اللجنة الخارجية بتقييم الأداء والامتثال للمعايير والقوانين الخارجية، وتقديم توصيات وتحليلات مستقلة لتحسين العمليات وتعزيز الشفافية.

وباختصار، تعمل اللجنة الداخلية والخارجية على تعزيز الرقابة والشفافية في المؤسسة. اللجنة الداخلية تراقب العمليات الداخلية، في حين تقوم اللجنة الخارجية بتقييم المؤسسة بشكل عام. تقوم بمراجعة العمليات والأنشطة والسياسات للتحقق من الامتثال للمعايير والقوانين الخارجية. قد تقوم أيضاً بتقييم الأداء المالي والمحاسبي والإداري للمؤسسة. الهدف هو توفير تقييم مستقل وشفاف للمؤسسة وتقديم توصيات لتحسين الأداء وتعزيز الشفافية.

4 - نظام إدارة الأداء: يركز على تقييم أداء الموظفين وتطويرهم من خلال تحديد الأهداف وتقديم التغذية الراجعة وإجراءات التقييم الدورية و يساعد على تحديد الأهداف الفردية والمؤسسية وتحديد المعايير لقياس أداء الموظفين. يوفر آليات لتقديم التغذية الراجعة المنتظمة وتطوير مهارات الموظفين. يسهل عمليات التقييم الدورية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص للتطوير يتضمن :

أ- برمجيات إدارة الأداء:

- تهدف هذه البرمجيات إلى تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر ومنتظم.
- تسهل عملية تحديد نقاط القوة والضعف لكل موظف، وتحديد المجالات التي يحتاجون إلى التطوير فيها.
- توفر تغذية راجعة مستمرة للموظفين حول أدائهم، وتسهل توجيههم نحو تحقيق أهداف الشركة.

ب- نظام إدارة المعرفة:

- يعتبر هذا النظام أساسياً لتخزين ومشاركة المعرفة والخبرات داخل المؤسسة.
- يساعد في تجنب فقدان المعرفة المؤسسية عند مغادرة الموظفين.
- يعزز التعاون والابتكار من خلال تبادل المعرفة بين الموظفين والأقسام.

ج- أنظمة التوجيه والتوجيه:

- تساعد في تحديد مسارات مهنية واضحة للموظفين داخل المؤسسة.
- تسهل تطوير وتنمية مهارات الموظفين لتحقيق أهدافهم المهنية.
- تعزز الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل من خلال توفير فرص التطوير المهني.

د- استطلاعات الرضا الوظيفي:

- تستخدم لقياس مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل وظروف العمل.
- تساعد في تحديد المجالات التي يحتاج فيها التحسين لتعزيز الرضا الوظيفي والأداء العملي.

هـ - أنظمة تتبع المواهب:

- تُستخدم لتحديد وتطوير المواهب الداخلية لضمان استمرارية الأداء والنمو المستقبلي للمؤسسة.
- تساعد في تحديد احتياجات التدريب والتطوير لتعزيز مهارات وقدرات الموظفين.
- برمجيات إدارة العلاقات مع الموظفين (ERM):
- تساعد في تعزيز التواصل بين الموظفين وإدارة العلاقات معهم.
- تعزز الشفافية والثقة بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العملي ورضا الموظفين.
- تتعامل كل نقطة مع جانب محدد من إدارة الموارد البشرية، وتسعى جميعها إلى تحسين الأداء العملي وتعزيز رضا الموظفين والالتزام بأهداف الشركة. استخدام هذه الأدوات بشكل متكامل يمكن أن يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة.

5- نظام إدارة الحضور والانصراف: يتيح للمؤسسة تتبع وإدارة حضور وانصراف الموظفين،

بما في ذلك ساعات العمل والإجازات والانصراف المبكر والتأخير و يوفر تتبع دقيق لساعات العمل والإجازات والانصراف المبكر والتأخير.

- يساعد في تحديد نمط الحضور والانصراف للموظفين ومعرفة الغيابات والتأخيرات المتكررة.
- يمكن استخدامه لتحسين تخطيط العمل وتحقيق أقصى استفادة من ساعات العمل..

6- نظام إدارة المهام والمسؤوليات: يوفر آلية لتوزيع المهام وتعيين المسؤوليات ومتابعتها لضمان تحقيق أهداف الفريق أو القسم و يسهل توزيع المهام وتعيين المسؤوليات بشكل فعال وعادل.

- يعزز التعاون بين أفراد الفريق من خلال توضيح الأهداف والتوجيهات.
- يمكنه تحسين إدارة الوقت وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد..

7 - نظام التقارير والمتابعة: يسمح بإنشاء وتوليد التقارير الدورية حول أداء الموظفين والمؤشرات الرئيسية للأداء ومعلومات أخرى مهمة و يتيح إنشاء تقارير دورية ومخصصة وتحليلها لفهم أداء الموظفين والاتجاهات الفعلية.

- يمكن استخدامه لتحديد النقاط القوية والضعيفة في أداء الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين..

8 - نظام تحليل البيانات الإدارية: يستخدم لتحليل البيانات ذات الصلة بالموارد البشرية مثل نسبة الاستخدام، والتحليلات التنبؤية، وتقديم الإحصائيات الهامة لاتخاذ القرارات الإدارية و يوفر تحليلات متقدمة للبيانات ذات الصلة بالموارد البشرية مثل نسبة الاستخدام ومعدل الانصراف والتكاليف العمالية.

- يمكن استخدامه لتحديد الاتجاهات والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية في القوى العاملة.
- يسهل اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية وتخطيط الموارد بشكل فعال.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة للرقابة على الموارد البشرية

تعتمد شركات مثل سوناطراك على عدة ادوات لرقابة مواردها البشرية وتحقيق مخرجات فعّالة، وقد تشمل:

- **الرقابة :** تتضمن هذه الطريقة مراقبة أداء الموظفين مباشرة من قبل مشرفيهم أو مديري الأقسام.

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

- نظام الدورية: يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم من خلال مراجعات دورية يقوم بها مديرو الأقسام.
- التقارير والمتابعة: تُعد تقارير دورية حول أداء الموظفين وتُقارن مع الأهداف المحددة، مما يتيح متابعة تقدم الأداء.
- التقييمات المستمرة: يتم تقييم أداء الموظفين على المستويين الفردي والجماعي لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- التكنولوجيا: الاستفادة من الأنظمة التكنولوجية المتقدمة لمراقبة أنشطة الموظفين وتحليل البيانات لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- التدريب والتطوير: توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل.
- سياسات وإجراءات: تنفيذ سياسات وإجراءات صارمة لضمان الالتزام والانضباط في بيئة العمل

المطلب الثالث: دور مصلحة الموارد البشرية في الرقابة

غالباً ما يكون دور مصلحة الموارد البشرية في مجمع سوناطراك وعلاقتها بالرقابة متوقف على عمليات التوظيف والتدريب، وضمان تطبيق السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، بالإضافة إلى تقديم الدعم والإرشاد للموظفين فيما يتعلق بالقضايا الإدارية والشخصية ومن بين أهم النقاط لدور الموارد البشرية هو:

- 1- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين وتطوير استراتيجيات لتلبية هذه الاحتياجات .
- 2- إدارة التوظيف والانتقاء: البحث عن المواهب المناسبة وتوظيفها وفقاً لاحتياجات المؤسسة ومتطلبات الوظيفة
- 3- التدريب والتطوير: تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات وكفاءات الموظفين وتطويرهم للارتقاء بأدائهم.

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

4 - إدارة الأداء: تقييم أداء الموظفين وتوفير الإرشاد والدعم لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة

5- إدارة العلاقات العمالية: التعامل مع قضايا الموظفين وتوفير بيئة عمل صحية ومواتية للجميع .
6 -تطوير السياسات والإجراءات: وضع سياسات وإجراءات تنظيمية تضمن الامتثال للقوانين واللوائح وتحقيق أهداف المؤسسة

المبحث الثالث : أساليب الرقابة و مخرجتها لموارد البشرية

المطلب الأول: أساليب الرقابة على الموارد البشرية

-تعتمد شركات مثل سوناطراك على عدة أساليب لرقابة مواردها البشرية وتحقيق مخرجات فعّالة، وقد تشمل هذه الأساليب:

- نظام إدارة الأداء: يتضمن تقييم أداء الموظفين بانتظام وتحديد الأهداف ومتابعتها بشكل دوري لضمان تحقيق الأداء المطلوب.
- برامج التدريب والتطوير: تقديم فرص التدريب المستمرة للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل.
- نظام المقابلات الشخصية: إجراء مقابلات دورية مع الموظفين لمتابعة تطوراتهم ومشاكلهم وتقديم الدعم اللازم.
- نظام التحفيز والمكافآت: تقديم مكافآت وحوافز لتحفيز الموظفين على أداء عالٍ وتحقيق الأهداف المحددة.
- سياسات العمل والإجازات: تطبيق سياسات عمل فعّالة تضمن الانضباط والاحترام في بيئة العمل، بالإضافة إلى توفير برامج إجازات مرنة ومتنوعة.
- نظام إدارة المواهب: تطوير واستقطاب المواهب الواعدة وتعزيز استمراريته داخل المنظمة.

هذه الأساليب تساعد على تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة كفاءة العمل داخل شركة سوناطراك وتحقيق أهدافها بنجاح.

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

- **المراقبة المباشرة:** يتمثل هذا في مراقبة أداء الموظفين مباشرة من خلال مشرفيهم أو مديري الإدارات.
- **نظام المراجعات الدورية:** يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام من خلال مراجعات دورية يجريها مديرو الإدارات.
- **التقارير والمتابعة:** يتم إعداد تقارير دورية عن أداء الموظفين ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بمتابعة تطورات الأداء.
- **التقييمات الفردية والجماعية:** يتم تقييم أداء الموظفين بشكل فردي وجماعي لتحديد القضايا التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- **المراقبة التكنولوجية:** استخدام أنظمة التكنولوجيا المتقدمة لمراقبة أنشطة الموظفين وتحليل بياناتها لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- **التدريب والتطوير الدائم:** توفير برامج تدريبية للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل.
- **سياسات وإجراءات العمل:** تطبيق سياسات وإجراءات صارمة لضمان الالتزام والانضباط في بيئة العمل.

- الفوائد والتحديات لتحقيق هذه الاهداف السنوية التي تساعد على تحسين أداء :

■ المراقبة المباشرة:

الفوائد: تسمح المراقبة المباشرة بالتدخل الفوري في حالة الاحتياج، وتعزز التواصل المباشر بين المدير والموظف، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة بكفاءة.

التحديات: قد تؤدي المراقبة المباشرة إلى شعور الموظفين بالضغط وفقدان الخصوصية، كما قد تتسبب في إحداث توتر في العلاقات بين المديرين والموظفين.

■ نظام المراجعات الدورية:

الفوائد: توفر المراجعات الدورية فرصة لتقديم التغذية الراجعة المهمة وتحديد النقاط القوية والضعف في أداء الموظفين، مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية.

رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك الفصل التطبيقي

التحديات: قد تكون المراجعات الدورية متساهلة أو غير دقيقة إذا لم يتم تطبيقها بشكل صحيح، كما أنها قد تستهلك الكثير من الوقت والجهد.

■ التقارير والمتابعة:

الفوائد: توفر التقارير والمتابعة نظرة شاملة على أداء الموظفين وتساعد في تحديد الاتجاهات والتغييرات اللازمة في العمل.

التحديات: قد تكون التقارير غير دقيقة إذا لم تكن البيانات المستخدمة موثوقة، كما قد تكون متسارعة وتفتقر إلى التحليل العميق.

■ التقييمات الفردية والجماعية:

الفوائد: توفر التقييمات الفردية والجماعية فرصة لتحديد نقاط القوة والضعف لكل موظف ولل فريق بشكل عام، مما يساعد في تحديد الخطط للتطوير والتحسين.

التحديات: قد تكون التقييمات غير عادلة إذا لم تكن موضوعية، وقد تثير الاحتجاجات والمشاكل في حالة عدم إتباع إجراءات التقييم بشكل صحيح.

■ المراقبة التكنولوجية:

الفوائد: توفر المراقبة التكنولوجية بيانات دقيقة وموثقة حول أداء الموظفين وسلوكهم في محيط العمل، مما يساعد في تحديد المشكلات والفرص.

التحديات: قد تثير المراقبة التكنولوجية قضايا الخصوصية والثقة بين الموظفين وإدارة الشركة، كما قد تكون مكلفة في التنفيذ والصيانة.

■ التدريب والتطوير الدائم:

الفوائد: يساهم التدريب والتطوير الدائم في تعزيز مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم، مما يعزز أداءهم في العمل ويسهم في تحقيق أهداف الشركة.

التحديات: قد تكون برامج التدريب غير فعالة إذا لم تكن مصممة ومنفذة بشكل جيد، كما قد تكون مكلفة إذا لم يتم استغلالها بشكل صحيح.

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

▪ سياسات وإجراءات العمل:

الفوائد: توفر سياسات وإجراءات العمل بيئة عمل مستقرة ومنظمة، مما يساعد في تعزيز الالتزام والانضباط بين الموظفين.

التحديات: قد تكون السياسات والإجراءات غير مرنة أو غير ملائمة للظروف الفردية، مما قد يؤدي إلى انعدام الرضا وزيادة معدلات الدوران في العمل.

المطلب الثاني: مؤشرات الرقابة

مؤشرات الرقابة تُستخدم لقياس فاعلية عمليات الرقابة والمراقبة داخل المؤسسة. بعض المؤشرات الشائعة تشمل:

- نسبة الامتثال: تقييم درجة امتثال الموظفين للسياسات والإجراءات المحددة داخل المؤسسة ويمكن أيضاً تحليل البيانات المتعلقة بنسبة الامتثال لتحديد الاتجاهات الزمنية والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يمكن أن يؤدي إلى تطوير استراتيجيات أفضل لتعزيز الامتثال في المؤسسة.

- معدل الانحرافات: قياس عدد المخالفات أو الانحرافات عن السياسات أو الإجراءات المعتمدة وتحديد أسبابها و لتحليل معدل الانحرافات بشكل مفصل، يجب أولاً تحديد أنواع الانحرافات وتصنيفها، مثل الخروج عن مواعيد التقديم، أو تجاوز السلطة المخولة. ثم يتم جمع البيانات ذات الصلة وتحليلها لتحديد الأسباب الرئيسية للانحرافات، مثل عدم الوعي بالسياسات، أو عدم القدرة على تطبيقها بشكل صحيح.

- معدل الفقد: تقدير كمية الموارد المالية أو المواد التي تم فقدها نتيجة لسوء الإدارة أو الاختلاس.

- معدل الخطأ: قياس عدد الأخطاء أو السلوكيات غير المناسبة التي تحدث في العمل وتأثيرها على أداء المؤسسة.

- مؤشرات الرضا الوظيفي: استطلاعات رضا الموظفين عن بيئة العمل والعلاقات الداخلية ودرجة تقديرهم للإدارة والقيادة.

رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك **الفصل التطبيقي**

- معدلات الإنتاجية: قياس كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف والمخرجات المحددة للمؤسسة.

تتغير مؤشرات الرقابة باختلاف طبيعة الصناعة وحجم المؤسسة وأهدافها، ويجب تحديد المؤشرات التي تناسب الوضع الخاص بكل مؤسسة لتحقيق أقصى قدر من الفعالية في الاداء

- معدل الانتهاكات المكتشفة: يقيس عدد الانتهاكات أو الخروقات التي تم اكتشافها بواسطة وحدة الرقابة خلال فترة زمنية معينة.

- معدل الاستجابة للتقارير: يقيس نسبة استجابة الإدارة للتقارير الصادرة عن وحدة الرقابة وتنفيذ التوصيات المقترحة.

- معدل الانتهاء من الفحص: يقيس الزمن المستغرق لإكمال عمليات الفحص والتدقيق وتقديم التقارير.

- مؤشرات الجودة: يقيس مدى دقة وفعالية عمليات الرقابة وجودة التوصيات المقدمة.

معدل تنفيذ التوصيات: يقيس نسبة تنفيذ التوصيات الصادرة عن عمليات الرقابة وتحقيق الإصلاحات المطلوبة.

- معدل الرضا عن الرقابة: يقيس رضا الإدارة والموظفين عن عمليات الرقابة وفعاليتها وتأثيرها على عمل المؤسسة.

يمكن تحليل نسبة الامتثال بعمق لفهم أسباب الامتثال أو عدمه. يتضمن ذلك استكشاف عوامل مثل التدريب والتوجيه، وفهم مدى فهم الموظفين للسياسات والإجراءات، والعوامل الثقافية والمؤسسية التي تؤثر على السلوك العملي.

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

الأسلوب الأساسي للرقابة على الموارد البشرية في شركة سوناطراك :

نسبة الاستبدال : Ration de remplacement

هي أداة لإحصاء عدد العمال المضافون وعدد العمال الخارجون . هذه الأداة تساعد على معرفة وجود في منظومة العمل حيث تقوم باكتشاف إذ يوجد مشكل ما بين العمال في محيط العمل أو على مستوى :

تكوين المصلحة وتكتب بالعلاقة التالية :

أكبر من 1 ايجابية يعني إن المصلحة توفر أجواء عمل جيدة للعمال لأنها بذلك تضمن بقاؤهم مع إضافة عناصر جدد :

المخرجات إذا فقط أكبر من المدخلات :

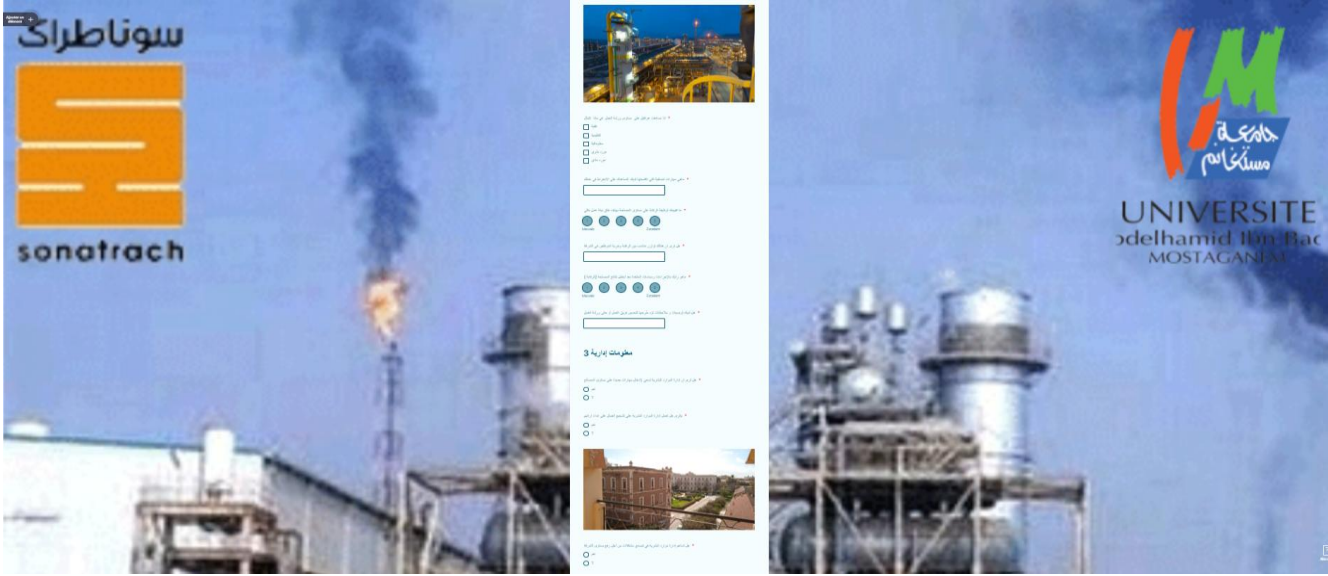
اصغر من 1 سلبية و بذلك يوجد خلل في ظروف العمل و عليه يوجد فجوة فتقوم مصلحة الموارد البشرية بتغذية رجعية لمعرفة سبب وجود عدد كبير للمخرجات و عليه تقوم باستعانة بإحدى الوسائل الاحصائية و عادة تكون تحليل بالاستبيان حيث صادفت المؤسسة مثل هذه الحالة سنة 2021 حيث صرح لنا بدخول موظفين جدد و خروج 38 موظف بخلاف السنوات السابقة حيث كان المؤشر ايجابيا دائما و بعد ان صادفتهم هذه النتيجة السلبية كبيرة فتوصلوا إلى النتائج التالية :

- أجواء العمل غير ملائمة .

- عدم تقديم جودة عالية في التكوين التطوعي .

ومن بعد معرفة لأسباب الفجوة قامت المصلحة بأخذ هذه النقاط بعين الاعتبار و تطبيق الحلول التي قامت بإرجاع الأوضاع إلى حالتها الايجابية السابقة

- فان محاولة مصلحة الموارد البشرية في GL1Z مراقبة نفسها بنفسها طوال العام من اجل تحقيق أهداف سنوية و محاربة الصعوبات الفجائية قبل ظهور الرقابة الخارجية (الرئيسية) ومراقبة مصطلحتها. وذلك من خلال وضع مؤشرات لإتباعها لان هذه الأخيرة تعتبر دقيقة في تحليل حيث إذا كان $R = 1$ rasio تحليل الطلبات والتحقق من التوظيف .



تعريف الاستبيان :

- هو أداة بحثية تُستخدم لجمع البيانات والمعلومات من مجموعة من الأفراد حول موضوع معين. يتم استخدام الاستبيان في العديد من المجالات مثل البحث العلمي، الأعمال، التعليم، والصحة، وذلك للحصول على رؤى وآراء وتوجهات الأشخاص بشأن موضوعات محددة. يتألف الاستبيان عادة من مجموعة من الأسئلة التي يمكن أن تكون مفتوحة أو مغلقة.

أنواع الاستبيانات :

1. **الاستبيانات المغلقة:** تحتوي على أسئلة ذات خيارات محددة مسبقاً، مثل الأسئلة متعددة الخيارات أو الأسئلة بنعم أو لا. تُسهل هذه الاستبيانات عملية تحليل البيانات، حيث تكون الإجابات قابلة للكمية.
2. **الاستبيانات المفتوحة:** تحتوي على أسئلة تسمح للمستجيبين بالإجابة بحرية وبأسلوبهم الخاص. تُستخدم هذه الأسئلة لجمع معلومات نوعية وتفاصيل أعمق حول الموضوع.
3. **الاستبيانات المختلطة:** تحتوي على كلا النوعين من الأسئلة، المغلقة والمفتوحة، للحصول على صورة شاملة ومتنوعة للمعلومات.

خطوات إعداد الاستبيان :

1. **تحديد الهدف** : يجب تحديد الهدف الرئيسي من الاستبيان بوضوح لضمان جمع البيانات المطلوبة بشكل دقيق.
2. **تصميم الأسئلة** : تصميم أسئلة واضحة ومباشرة تتماشى مع الهدف المحدد. يُفضل تجنب الأسئلة المعقدة أو التي قد تُسبب ارتباكًا للمستجيبين.
3. **تحديد العينة** : تحديد الفئة المستهدفة من الأشخاص الذين سيتم إرسال الاستبيان إليهم. يجب أن تكون العينة ممثلة بشكل جيد للمجتمع أو الفئة التي يتم دراستها.
4. **اختبار الاستبيان** : إجراء اختبار مبدئي للاستبيان مع مجموعة صغيرة من الأشخاص لضمان وضوح الأسئلة وفعالية الاستبيان في جمع البيانات المطلوبة.
5. **جمع البيانات** : توزيع الاستبيان على العينة المستهدفة وجمع الإجابات.
6. **تحليل البيانات** : تحليل البيانات المستلمة باستخدام أدوات تحليلية مثل الجداول والرسوم البيانية والإحصاءات لاستخلاص النتائج.

مقدمة للاستبيان:

نشكركم على تخصيص وقتكم للمشاركة في هذا الاستبيان. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء الموظفين حول فعالية الرقابة وقسم الموارد البشرية في مكان عملكم. يُعد رأيكم ذو قيمة عالية بالنسبة لنا، حيث سيساعدنا في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء الإداري.

هدف الاستبيان يهدف هذا الاستبيان إلى:

1. تقييم فعالية الرقابة الإدارية في الشركة.
2. قياس رضا الموظفين عن خدمات قسم الموارد البشرية.
3. تحديد النقاط القوية والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.

تعليمات للمستجيبين:

- نرجو منكم الإجابة على جميع الأسئلة بصراحة.
- جميع الإجابات ستبقى سرية وستستخدم لأغراض البحث فقط.
- إذا كان لديكم أي استفسار حول أي سؤال، يُرجى التواصل مع الجهة المشرفة على الاستبيان.

شكر وتقدير:

نشكركم مرة أخرى على مشاركتكم القيمة. نؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم بشكل سري ولن تُشارك مع أي جهة خارجية. نهدف من خلال هذا الاستبيان إلى تحسين بيئة العمل وتقديم أفضل الخدمات للموظفين.

توزيع الاستبيان وتحليل البيانات :

1- توزيع الاستبيان:

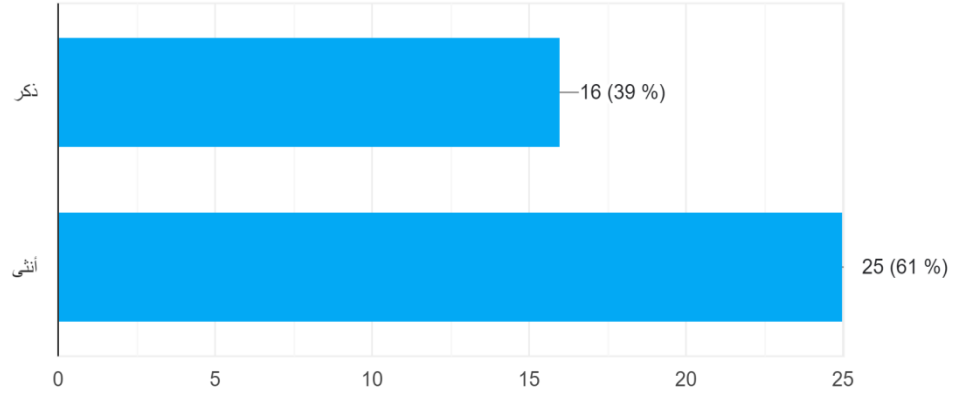
- سيتم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 50 موظفًا في الشركة.
- يمكن توزيع الاستبيان بشكل ورقي أو إلكتروني، حسب التفضيلات والسهولة.

2- جمع وتحليل البيانات

- بعد جمع الاستبيانات، سيتم إدخال البيانات في نظام لتحليلها.
 - سيتم استخدام أدوات تحليلية مثل الجداول والرسوم البيانية لاستخلاص النتائج.
 - سيتم إعداد تقرير شامل يعرض النتائج والتوصيات بناءً على البيانات المجمعة.
- بإتمام هذا الاستبيان، سنتمكن من الحصول على فهم أفضل لآراء الموظفين حول الرقابة الإدارية وقسم الموارد البشرية، مما سيساعدنا في اتخاذ خطوات فعّالة لتحسين هذه المجالات.

(1) الجنس:

الجنس
41 réponses



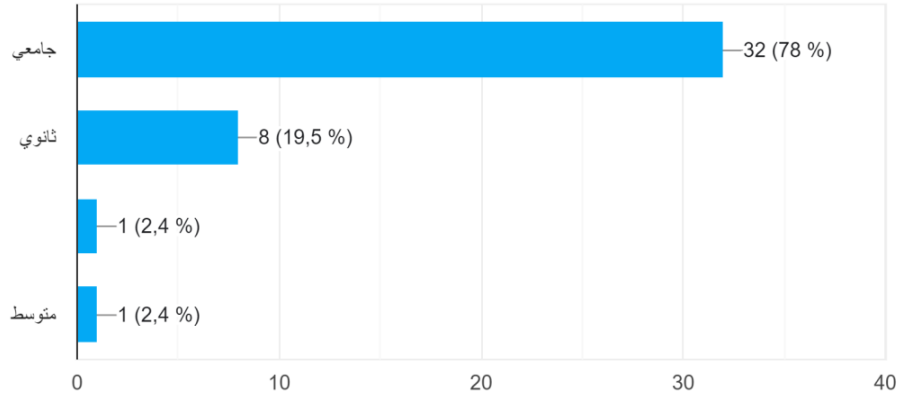
| الجنس | العدد | النسبة |
|--------|-------|--------|
| النساء | 25 | 61% |
| الرجال | 16 | 39% |

- لاحظنا في الاستبيان أن نسبة النساء تتراوح ما بين 61% ونسبة الرجال 39% وذلك نظراً لطبيعة النشاط الإداري الذي كانت غالبية من النساء، إذ أن معظم المناصب الإدارية مخصصة للنساء، على سبيل المثال في قسم الموارد البشرية وقسم الإدارة المالية. وتوجد فئة الذكور في أقسام التطبيق المباشر لنشاط القسم والتي تتمثل في القسم الهندسي مثل تحويل الغاز وتخفيفه. نوع النشاط الذي يتحمل المهندسون وعمال الصيانة مسؤوليته. ومن ثم، فإن بحثنا يعتمد على الإشراف على الموارد البشرية والخدمات، وكانت نسبة العينة من الذكور، ويرتبط ذلك بنوع الوظيفة.

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

(2) المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي 2
41 réponses



| المستوى التعليمي | العدد | النسبة |
|------------------|-------|--------|
| المستوى الجامعي | 32 | 78% |
| المستوى الثانوي | 8 | 19,5% |
| مستوى آخر | 2 | 2,5% |

أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فقد لاحظنا أن غالبية عينتنا كانت في المستوى الجامعي، بنسبة 78%، مما يدل على أن مؤسسة سوناطراك تعتمد في أنشطتها بشكل رئيسي على وظائف التعليم العالي، مثل مدرسة الطريق. الهندسة والهندسة الكهربائية والمدرسة العليا HSE (السلامة البيئية والنظافة) والمدرسة الوطنية للإعلام الآلي والمدرسة العليا للإدارة. ويرجع ذلك إلى حساسية المنصب.

وفي المرتبة الثانية يأتي المستوى الثانوي بنسبة 19,5%، وذلك لعدم الحاجة إلى الوظائف الحساسة، مثل السكرتارية ووكلاء الحماية. أما المستوى التعليمي الآخر فيمثل النسبة المتبقية بنسبة 2,5% وهي وظائف إضافية مثل البستانيون والطهاة وعمال النقل.

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

الوظيفة السابقة :

وهي مناصب العمل التي كان يعملها الموظفون الحاليين سابقا على سبيل مثال يوجد مكثات في البيت , عون إداري , مستشار مبيعات , كاتب ,مقدم برامج اجتماعية

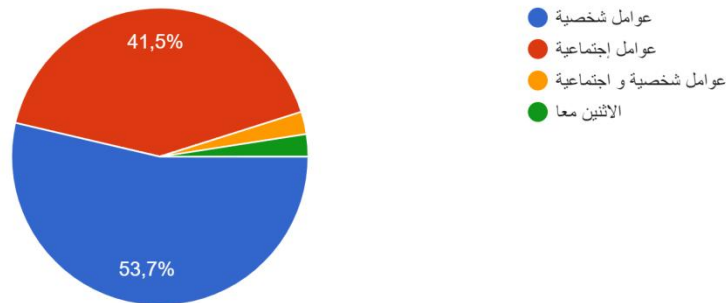
الوظيفة الحالية :

لقد قامت مؤسسة سوناطراك بتغيير نشاط العمل لعينة العمال السابقين الى وظائف حالية تتماشى مع مسار تعليمي متحصل عليه من طرفهم كمساعد موارد بشرية , مراقب , مساعد مدير العام, محاسب مالي , موظف في تمبيع الغاز .

(3 ماهي العوامل التي تؤثر على قراراتك المهنية :

ماهي العوامل التي تؤثر على قراراتك المهنية

41 réponses



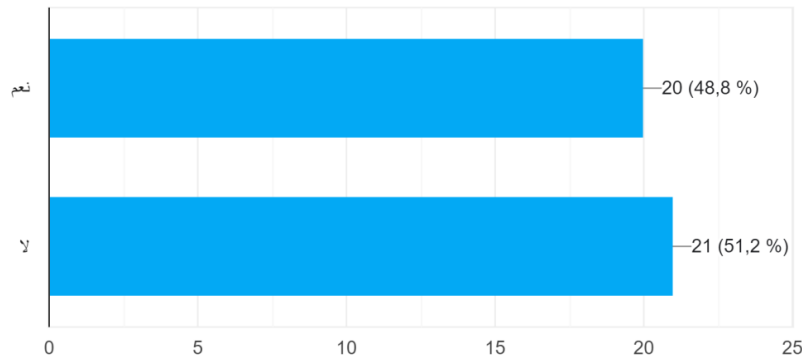
| العوامل المؤثرة | العدد | النسبة |
|--------------------|-------|--------|
| العوامل الشخصية | 22 | 53,7% |
| العوامل الاجتماعية | 17 | 41,5% |
| العوامل معا | 2 | 5,3% |

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

ولاحظنا أن العوامل الشخصية كانت الأكثر تأثيراً على القرار المهني للعاملين في الخدمة المدنية بنسبة 53,7% (الطموحات الشخصية عامل رئيسي ومحفز في اتخاذ المسار المهني المرتبط بالتعليم الجامعي، وعدم الاستقرار في الوظائف السابقة، مما أثر على الظروف الشخصية للعاملين). أما العوامل الاجتماعية فقد مثلت 41,5% من الإحصائية، ومن أسباب ذلك على سبيل المثال محاولة رفع وتحسين مستوى المعيشة، والانتقال والتحويل لسكن العمل، والعائدات المغربية، وسمعة المؤسسة.

4) في وقتك الحالي هل لديك الرغبة في تغيير موقع عملك :

في وقتك الحالي هل لك رغبة في تغيير موقع عملك ؟ من مجمع لمجمع اخر
41 réponses



| الرغبة في تغيير العمل | العدد | النسبة |
|-----------------------|-------|--------|
| نعم | 21 | 51,2% |
| لا | 20 | 48,8% |

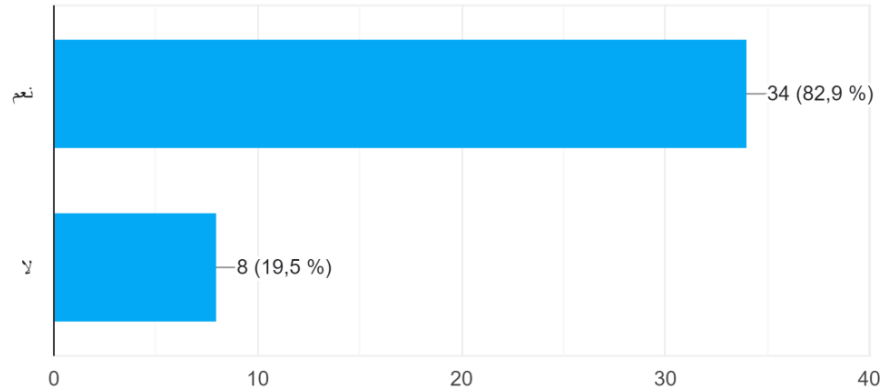
الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

تحصلنا على صبر آراء بنسبة 51,2% مؤيدة لقرار تغيير المجمع و نظن ان هذا راجع لبيئة العمل و فريق العمل هو منزل اسباب اساسية لتغيير مكان العمل اما أصحاب قول لا فكانت بنسبة 48,8% لان اغليهم ساعدتهم بيئة عمل و كانت مع فريق عمل ناجح.

5) هل ترى ان هناك توازن مناسب بين الرقابة وحرية الموظفين في الشركة؟

هل ترى ان هناك توازن مناسب بين الرقابة وحرية الموظفين في الشركة

41 réponses



| التوازن بين الرقابة و الحرية | العدد | النسبة |
|------------------------------|-------|--------|
| نعم | 34 | 82,9% |
| لا | 20 | 17,1% |

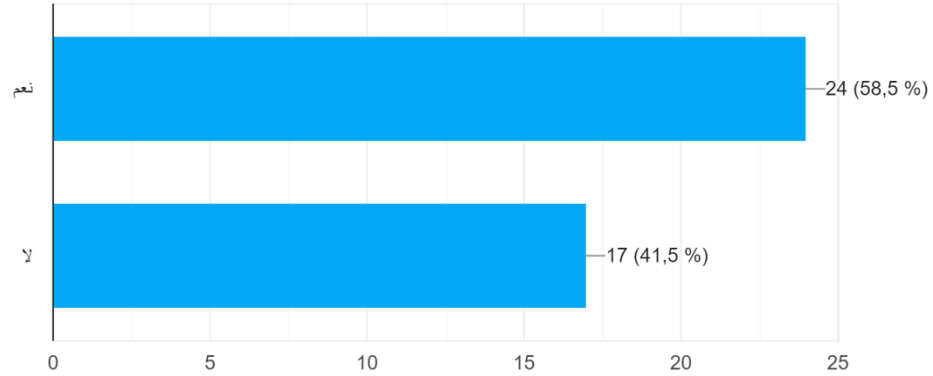
يتضح من الاستبيان ان يوجد نسبة 82,9% ترى ان هناك تناسق متوسط بين الموظفين و صناع القرار أي هناك فجوة في اتخاذ القرارات بينهم وهذا ما يؤدي إلى عرقلة وعدم سهولة توصيل المعلومة إدارية اما نسبة 17,1 % ترى ان بالعكس هناك تناسق جيد بينهم وهذا ما يترتب عنه تسيير حسن للمعلومة و الإدارة للوظائف الحسن بشكل عام.

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناتراك

6) هل تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ قرارات صارمة في سبيل حل مشاكل التي تواجهها؟

هل تقوم إدارة موارد البشرية باتخاذ قرارات صارمة في سبيل حل المشاكل التي تواجهها

41 réponses



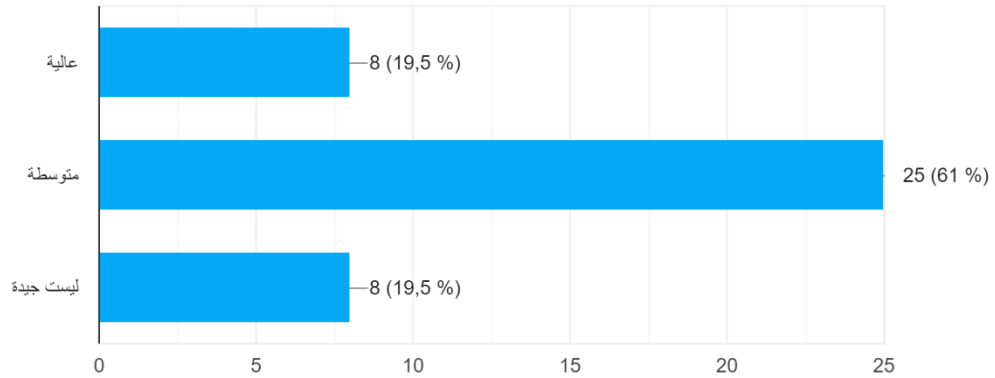
| اتخاذ قرارات صارمة | العدد | النسبة |
|--------------------|-------|--------|
| نعم | 24 | 58,5% |
| لا | 17 | 41,5% |

تعتبر نسبة 58,5% مؤيدة لفكرة نعم يمكن اعتبارها كدليل على ان المؤسسة تتخذ قرارات فورية وسريعة وصارمة وهذا لكي يصب في مصلحة المصلحة اولا و مصلحة المجمع ثانيا بهذا تحقيق أهدافه المنشودة و اما نسبة 41,5% نعتبرها اما ان فريق العمل غير مساعد لأفراد طاقمه او ان الموظف غير مكثفي بتحفيظات مقدمة له وبالتالي لا يشجع الدور الذي تقوم به الإدارة بشكل عام.

(7) ما مدى جودة الخدمة المقدمة من طرف الإدارة :

مامدى جودة الخدمة المقدمة من طرف الادارة

41 réponses



| مدى جودة الخدمة | العدد | النسبة |
|-----------------|-------|--------|
| متوسطة | 25 | 61% |
| عالية | 8 | 19,5% |
| ليست جيدة | 8 | 19,5% |

هناك 3 اجابات مختلفة تتمثل في : نسبة 61% على انها ذو جودة عالية ومتميزة و بنسبة 19,5 % انها خدمة متوسطة اما النسبة المتبقية 19,5% انها خدمة سيئة و هذا راجع إلى النقاط تالية :

بالنسبة للذين صرحوا على انها خدمة جيدة و ممتازة محتمل راجع انهم ضمن عمال مصلحة وفخورين بعملهم و مجهوداتهم اما الذين يرون انها خدمة متوسطة فهذا راجع على ان العمال كانت لديهم تجربة في الرقابة مع مصلحة الموارد البشرية مسبقا حيث يمكن افتراض ان نتائج

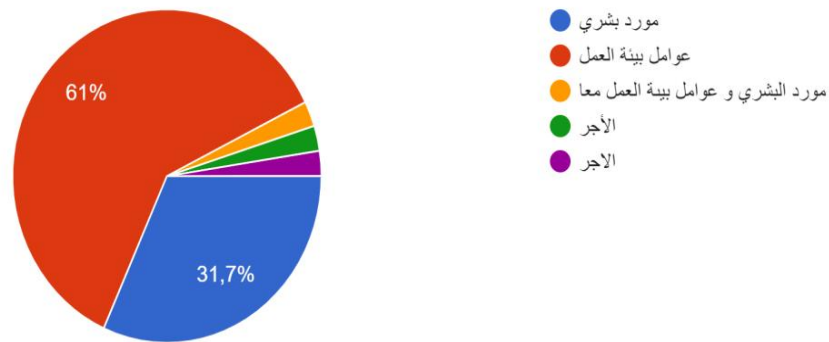
الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

التجربة إيجابية نوعا ما بتراضي و ذلك راجع لنوع الإجابة حيث العاطفية اكثر من العملية اما الإجابة التي كانت على الجودة المقدمة من المصلحة سيئة دليل على أنه لم يكن توافق بين الطرفين وذلك راجع للصرامة المطبقة من طرف القسم مما جعل الخلاف بينهما.

8) إذا صادفتك عراقيل على مستوى ورشة العمل في ماذا تتمثل؟

إذا صادفت عراقيل على مستوى ورشة العمل في ماذا تتمثل

41 réponses



| العراقيل | العدد | النسبة |
|------------------|-------|--------|
| عوامل بيئة العمل | 24 | 61% |
| موارد بشرية | 14 | 31,7% |
| الاثنين معا | 3 | 7,3% |

العوامل البيئية المهيمنة:

تشير غالبية المستجيبين (61%) إلى أن العوائق التي تواجههم مرتبطة بعوامل بيئة العمل. قد تشمل هذه العوامل ظروف العمل، المعدات، البنية التحتية، أو سياسات السلامة والصحة.

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

أهمية الموارد البشرية:

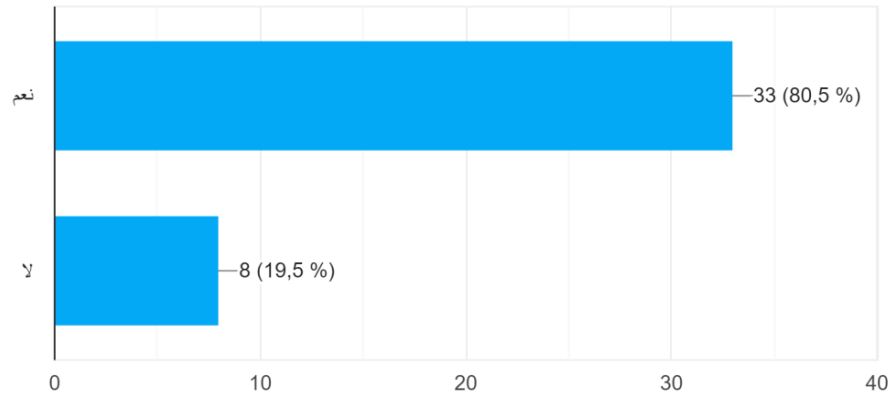
يعتقد أكثر من ثلث المستجيبين (31.7%) أن المشكلات تعود إلى إدارة الموارد البشرية. يمكن أن تتضمن هذه المشكلات جوانب مثل التدريب، التواصل، تحفيز الموظفين، أو العلاقات الشخصية. هذه النتيجة تشير إلى وجود مشاكل كبيرة في إدارة الموظفين تتطلب اهتمامًا خاصًا.

الجمع بين العوامل:

يشير نسبة صغيرة من المستجيبين (5.3%) إلى أن العوائق تعود إلى مزيج من سوء إدارة الموارد البشرية وعوامل بيئة العمل. على الرغم من أن هذه الفئة صغيرة، إلا أنها تظهر أن لبعض الأشخاص المشكلات متداخلة وتتطلب نهجًا متكاملًا لحلها.

9) ياترى هل تعمل إدارة الموارد البشرية على تشجيع العمال على ابداء ارائهم؟

ياترى هل تعمل إدارة الموارد البشرية على تشجيع العمال على ابداء ارائهم
41 réponses



| التشجيع على ابداء الاراء | العدد | النسبة |
|--------------------------|-------|--------|
| نعم | 33 | 80,5% |
| لا | 8 | 19,5% |

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

- الرضا العام عن تشجيع الموارد البشرية:

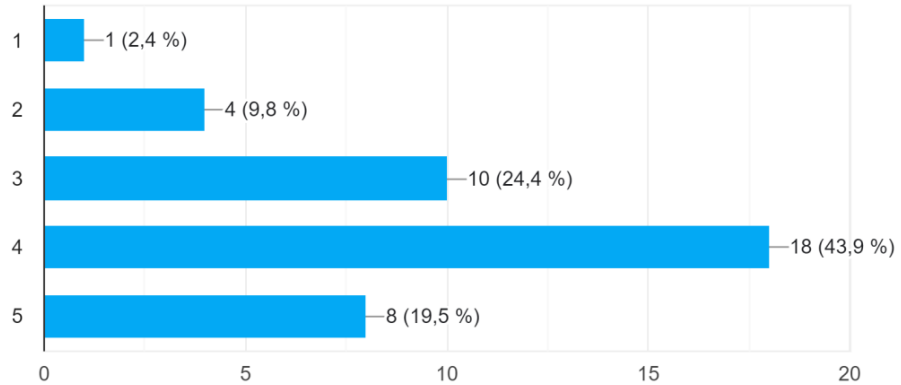
تشير الغالبية العظمى من المستجيبين (80.5%) إلى أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تشجيع العمال على إبداء آرائهم. هذا يعكس صورة إيجابية عن إدارة الموارد البشرية داخل الشركة، حيث يبدو أن هناك اهتمامًا كبيرًا بالتفاعل مع الموظفين وتشجيعهم على المشاركة.

- عدم الرضا الجزئي:

في المقابل، يعتقد 19.5% من المستجيبين أن إدارة الموارد البشرية لا تشجع العمال على إبداء آرائهم. على الرغم من أن هذه النسبة أقلية، إلا أنها تشير إلى وجود بعض الموظفين الذين يشعرون بعدم التقدير أو أن آرائهم لا تحظى بالاهتمام الكافي.

(10) ما تقييمك لوظيفة الرقابة على مستوى المصلحة بهدف خلق بيئة عمل مثالية

ما تقييمك لوظيفة الرقابة على مستوى المصلحة بهدف خلق بيئة عمل مثالية
41 réponses



الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

| النسبة | العدد | التقييم لوظيفة الرقابة |
|--------|-------|------------------------|
| 2.4% | 1 | 1 (تقييم سيء) |
| 9,8% | 4 | 2 |
| 24,4% | 10 | 3 |
| 43,9% | 18 | 4 |
| 19.5% | 8 | 5 (تقييم جيد) |

تقييم سيء بنسبة 2.4 % : هذه النسبة منخفضة جداً، مما يشير إلى أن هناك نسبة قليلة جداً من الموظفين يرون أن الرقابة على مستوى المصلحة غير فعالة أو غير ملائمة.

تقييم دون متوسط بنسبة 9.8 % (4 أصوات): هذه النسبة تعني أن هناك عدد قليل من الموظفين يرون أن الرقابة ليست على المستوى المطلوب وتحتاج إلى تحسينات.

تقييم متوسط بنسبة 24.4 % (10 أصوات): هذه النسبة تشير إلى أن هناك حوالي ربع الموظفين يرون أن الرقابة على مستوى المصلحة مقبولة وتمارس بشكل متوسط دون مشاكل كبيرة.

تقييم لايأس به بنسبة 43.9 % (18 صوت): هذه النسبة العالية تدل على أن أكثر من نصف الموظفين يرون أن الرقابة على مستوى المصلحة جيدة وتؤدي وظيفتها بشكل مرضٍ.

تقييم جيد بنسبة 19.5 % (8 أصوات): هذه النسبة تعكس أن هناك عدد قليل من الموظفين يرون أن الرقابة على مستوى المصلحة ممتازة وتساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل مثلى.

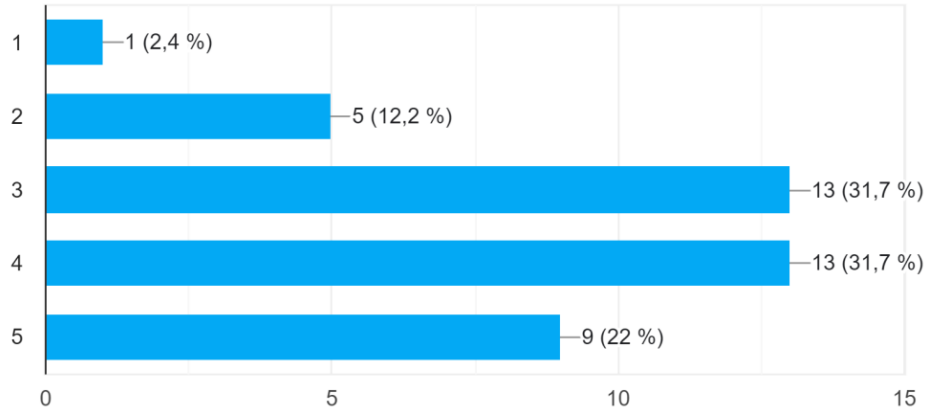
- بشكل عام، يمكن اعتبار هذا التقييم إيجابياً حيث أن الأغلبية العظمى من الموظفين ترى أن الرقابة على مستوى المصلحة بشكل عام مقبولة أو جيدة. النسبة الكبيرة لتقييم "لايأس به" تشير إلى أن النظام الحالي يعمل بشكل كافٍ لمعظم العاملين، ولكن هناك مجال لتحسينه للوصول إلى مستوى أفضل.

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

(11) ماهو رأيك بالإجراءات والسياسات المتخذة بعد تحليل نتائج المصلحة (الرقابة)

ماهو رأيك بالإجراءات وسياسات المتخذة بعد تحليل نتائج المصلحة (الرقابة)

41 réponses



| الاجراءات و السياسات المتخذة | العدد | النسبة |
|------------------------------|-------|--------|
| 1 (تقييم سيء) | 1 | 2.4% |
| 2 | 5 | 12,2% |
| 3 | 13 | 31,7% |
| 4 | 13 | 31,7% |
| 5 (تقييم جيد) | 9 | 22% |

تقييم سيئ بنسبة 2.4%: هذه النسبة تبقى منخفضة جدًا، مما يعني أن عدد قليل جدًا من الموظفين يرون أن الرقابة غير فعالة بشكل كبير.

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

تقييم دون متوسط بنسبة 12.2 % (5 أصوات): هذه النسبة تشير إلى أن هناك عدد معتبر من الموظفين يرون أن هناك بعض النواحي التي يمكن تحسينها في الرقابة على مستوى المصلحة.

تقييم متوسط بنسبة 31.7 % (13 صوت): هذه النسبة تعكس أن هناك جزء كبير من الموظفين يرون أن الرقابة مقبولة وتتمارس بشكل متوسط دون مشاكل كبيرة.

تقييم لابس به بنسبة 31.7 % (13 صوت): هذه النسبة تدل على أن هناك نفس العدد من الموظفين يرون أن الرقابة على مستوى المصلحة جيدة وتعمل بشكل مقبول.

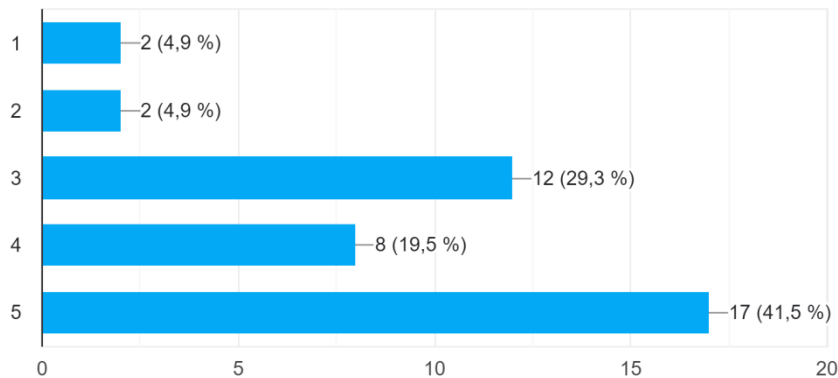
تقييم جيد بنسبة 22 % (9 أصوات): هذه النسبة تعبر عن أن هناك عدد من الموظفين يرون أن الرقابة على مستوى المصلحة ممتازة وتؤدي وظيفتها بشكل جيد.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الأغلبية العظمى من الموظفين يرون أن الرقابة على مستوى المصلحة مقبولة أو جيدة. النسبة العالية لتقييم "لابس به" و "متوسط" تشير إلى أن الإجراءات والسياسات المتخذة تساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل مثلى بالنسبة للموظفين، ولكن يجب النظر في تحسين النواحي التي تم تقييمها كـ "دون متوسط" لتحقيق تحسينات إضافية.

12) ما تقييمك لاداء وظيفة الموارد البشرية

ما تقييمك لاداء وظيفة الموارد البشرية

41 réponses



الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

| التقييم لاداء وظيفة الموارد البشرية | العدد | النسبة |
|-------------------------------------|-------|--------|
| 1 (تقييم سيء) | 2 | 4,9% |
| 2 | 2 | 4,9% |
| 3 | 12 | 29,3% |
| 4 | 8 | 19,4% |
| 5 (تقييم جيد) | 17 | 41,5% |

تقييم سيئ بنسبة 4.9 % (2 صوت): هذه النسبة منخفضة جداً، مما يعني أن عدد قليل جداً من الموظفين يرون أن أداء وظيفة الموارد البشرية غير مقبول.

تقييم دون متوسط بنسبة 4.9 % (2 صوت): هذه النسبة أيضاً منخفضة، وتشير إلى أن هناك عدد قليل من الموظفين يرون أن هناك جوانب قد تكون بحاجة للتحسين في أداء وظيفة الموارد البشرية.

تقييم متوسط بنسبة 29.3 % (12 صوت): هذه النسبة تعكس أن هناك جزء كبير من الموظفين يرون أن أداء وظيفة الموارد البشرية مقبولة وتؤدي وظائفها بشكل مناسب دون مشاكل كبيرة.

تقييم لابس به بنسبة 19.4 % (8 صوت): هذه النسبة تدل على أن هناك عدد كبير من الموظفين يرون أن أداء وظيفة الموارد البشرية جيدة وتعمل بشكل مقبول.

تقييم جيد بنسبة 41.5 % (17 صوت): هذه النسبة تعبر عن أن هناك أغلبية من الموظفين يرون أن أداء وظيفة الموارد البشرية ممتازة وتؤدي دورها بشكل جيد وفعال.

الفصل التطبيقي رقابة الكفاءات من طرف مصلحة الموارد البشرية في GL1Z سوناطراك

- بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أداء وظيفة الموارد البشرية يحظى بتقييم إيجابي بشكل عام. النسبة العالية لتقييم "جيد" تشير إلى أن الأغلبية العظمى من الموظفين يشعرون بأن الوظيفة تؤدي بشكل فعال في إدارة الموارد البشرية وتعزز البيئة العملية بالمؤسسة. ومع ذلك، يجب أن يتم التركيز على النقاط التي تم تقييمها كـ "سيئة" و "دون متوسط" لتحسينها وضمان استمرارية التحسين في أداء الوظيفة.

خلاصة الفصل التطبيقي :

- في مؤسسة سوناطراك، تعد وظيفة الرقابة الفعالة وتحليل محيط الموارد البشرية من الأمور الحيوية التي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين وتعزيز كفاءة العمل بشكل عام. بحيث الرقابة الفعالة تتضمن مراقبة عمليات اختيار وتوظيف الموظفين، وتقييم أدائهم بانتظام، وتطبيق سياسات وإجراءات تحفيزية وتطويرية.

من خلال تحليل محيط الموارد البشرية، يمكن للمؤسسة فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للكوادر البشرية، وضبط العمليات وفقاً لأفضل الممارسات الصناعية. هذا التحليل يساعد أيضاً في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، سواء كان ذلك من خلال تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين، أو تعزيز برامج التحفيز والمكافآت، أو حتى تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم اللازم للموظفين.

بفضل هذه الجهود، يمكن للمؤسسة أن تحقق توازناً مثالياً بين استخدام الموارد البشرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية، مما يساهم في تعزيز التنافسية والنمو المستدام لشركة سوناطراك .

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد من أهم الأهداف الأساسية في الدول المتقدمة والنامية في وقتنا الحاضر بحيث إن الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج و لا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج و التسويق ... الخ، دون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولكن هذه الأخيرة لوحدها لا تكفي دون أن يخضع العنصر البشري بالمؤسسة لعملية رقابة فعالة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ولهذا تطرقنا في بحثنا هذا إلى نشاطات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وعملية الرقابة عليها من الجانب النظري و التطبيقي و توصلنا إلى النتائج التالية :

الرقابة هي عملية تسمح لنا من التأكد بان ما يتم تحقيقه يتطابق مع الأهداف المسطرة وتصحيح الانحرافات و محاولة تجنبها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. - تتمثل أساليب الرقابة في القوائم المالية، تحليل النسب، أنظمة الرقابة على الإمدادات المراجعة الداخلية، تحليل التعادل.

يتمثل دور وظيفة الموارد البشرية في النشاطات المتعددة التي تقوم بها من أجل الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير وتحسين أدائه و توفير أحسن الظروف حتى يؤدي العمال واجباتهم على أتم وجه

وللاجابة على الاسئلة الفرعية و اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: العلاقة طردية بين وظيفة الرقابة والموارد البشرية

الإجابة المختصرة: وظيفة الرقابة تساعد في متابعة أداء الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المخططة.

العلاقة الطردية: كلما كانت الرقابة أكثر فعالية، تحسن أداء وكفاءة الموظفين.

الفوائد: تحسين الأداء، تحفيز الموظفين، وتطويرهم بشكل مستمر.

كما توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات نذكرها في ما يلي :

- الاهتمام بالعنصر البشري أكثر في مصلحة GL1Z .
- تحفيز العمال أكثر من خلال تحسين بيئة العمل او المنح.
- القيام بعملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مسبقا ودراسة كل التحديات المستقبلية من خلال وضع استراتيجية يمكن من خلالها الادارة او السيطرة على مختلف المشاكل او النقائص في المصلحة التي تتعرض لها تقريبا كل سنة .

الكتب :

- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، د . عبد العزيز سلطان العنقري ادارة الموارد البشرية نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص47
- نور الدين بولشرش، إيمان محامدية (2016)، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 8 ، العدد 27، عنابة - الجزائر ، ص 260
- مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي (2019)، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص 23 42
- رافده الحريري (2014)، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن ص 32.
- شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم العواسا (2022)، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الإتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 19
- سامي بودبوس، خالد زهمول (2020)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، بنغازي ليبيا، ص 37
- رافده الحريري (2014)، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن ص 32
- مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي (2019) ، مرجع سبق ذكره، ص 22
- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر ، 2007، ص 31 .
- نور الدين حاروش (2016)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، ص 16

- حسن ابراهيم بلوط, ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (بيروت دار النهضة العربية, (2002) ص 18
- سهيلة محمد عباس, ادارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي ط1, الاردن دار وائل, 2006, ص 26
- علي محمد رباعية إدارة الموارد البشرية, تخصص نظم المعلومات الإدارية ط1, الأردن دار صفاء, 2003 ص 20
- عصام الدين أمين بوعلقة, ادارة الموارد البشرية, 1, القاهرة, مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع, ص 2005
- سنان الموسمي, إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة حيلها, 1, الكوفة دار محمد لاوي, 2008, ص 20.
- سيد محمد جاد الري, إدارة الموارد البشرية. " مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية "
- يزن تيم إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة المحمية), الجزائر, 2008 الصفحة
- محمد حافظ حجازي (2005), إدارة الموارد البشرية, دار الوفاء, الطبعة الأولى, الإسكندرية - مصر , ص 78,79.
- ماهر أمين المخامرة (2003), هيكله الوظائف القيادية, دار جليس الزمان, عمان الأردن, ص 51,52.
- زكرياء الدوري وزملائه (2011), مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان الأردن, ص 358
- أمال بن سمشة (2018) الأداء البشري في الإدارة المحلية, مركز الكتاب الأكاديمي, الطبعة الأولى, عمان, ص 38
- سهيلة محمد عباس, على حسين على (1999), إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, الطبعة الأولى, عمان الأردن, ص 19
- عبد الرحيم زاهر (2016). مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية. دار الراية. الطبعة الاولى عمان-الاردن ص26

- مصطفى ربحي عليان (2017)، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ص 241.
- عادل محمد زايد (2003)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، ص 286 50التأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية
- حسين حريم (2013)، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الطبعة الأولى عمان الأردن، ص 161
- عبد الكريم درويش (2018)، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى الشارقة الإمارات العربية المتحدة، ص 36
- عبد الرحمان بن عنتر (2010)، مرجع سبق ذكره، ص 144
- محمد فالح صالح ادارة الموارد البشرية, عرض و تحليل", 1ط, الاردن, دار الحامد, 2004, ص 19.
- عبد الوهاب محمد ادارة الأفراد, القاهرة: منهج تحليلي مكتب عين الشمس, 1974, ص 36
- يوسف حجم الطائي ، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري(عمان دار صفاء للنشر و التوزيع ص 39
- هناء عرعور (2020) ، السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل نحو عمل آمن مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 5 العدد 3، الجزائر ، ص 402
- سالم شرماط (2021) ، نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية مجلة دفاتر السياسية والقانون، المجلد 13، العدد 3 الأغواط - الجزائر ، ص 160
- يوسف حجم الطائي ، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري(عمان دار صفاء للنشر و التوزيع ص 39
- محمود ذياب العقابلة (2002)، الإدارة الحديثة لسلامة المهنية، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، ص 124
- محمد سعيد سلطان, ادارة الموارد البشرية (القاهرة, المراكز الجامعية (2001) ص 17
- احمد السيد مصطفى تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، جامعة الزقازيق لنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، 2000، الصفحة 120

- علي السلمي سياسات واستراتيجيات الافراد في المؤسسة، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985 الصفحة 26.
- محمد فريد الصحن ، علي الشريف ، محمد سلطان مبادئ الإدارة، مصر ، الدار الجامعية ، 1999، ص 335
- محمود عبد الفتاح رضوان (2012)، مهارات التوصيف الوظيفي المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، ص 22
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص47
- مصطفى محمد محمود الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون عمان 2011م، ص ص 96-97.
- أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ والمهارات، ط 1 ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002م، ص 635
- محمد فريد الصحن علي شريف محمد سلطان، مبادئ الإدارة، مرجع سابق ، ص34
- حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة الإشعاع، مصر 97-98، ص 333
- صالح مهدي وآخرون، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 225
- أحمد محمد المصري، التخطيط والرقابة الإدارية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004م، ص 99
- كمال المغربي أساسيات في الإدارة. ط 1 . دار الفكر للنشر ، الأردن، 1995م، ص 212.
- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997

المذكرات والرسائل

- عبد الله عبد الرحمان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، النميان، 1424هـ

المحاضرات

- بحنية قوي, إدارة الموارد البشرية الجزائر مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، الجزء الأول، 2009 ص6

المجلات والمدونات والمجلات :

- أحمد قرينعي (2019)، إدارة الموارد البشرية، مجلة منارات الدراسات العلوم الاجتماعية،

المجلد 1 ، العدد 2 تيارت - الجزائر ص66

- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر ، 2007، ص 31 .

- مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06 ، العدد 03 جانفي 2020، ص 272

- كمال نور اله. ادارة الموارد البشرية سوريا دمشق دار طلاس 1992

- حكيمة وشنان (2018)، التوظيف لألية لنجاح المؤسسة وتميزها مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 36 ، العدد 2 سكيكدة الجزائر ، ص 234

- عائشة شتاتحة (2019) ، التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، ص 29.

- محمود عبد الفتاح رضوان (2012)، مهارات التوصيف الوظيفي المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، ص 22

- عطا الله محمد تيسير الشرعة (2011) استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ص 78.

- العلمي قواسمية، يوسف بالنور (2022)، أداء الموارد البشرية في ظل متغير الإدارة الإلكترونية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10 ، العدد 3 الوادي الجزائر، ص 142

- الطاهر غراز ، نورية سوامية (2019)، تأثير البيئة الداخلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 13 ، العدد 2 ، الجزائر ، ص 195
- علي موفق زوبيدة سيار (2017)، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية، مجلد 12، العدد 24، الجزائر، ص12-13
- أحمد قرينعي (2019)، إدارة الموارد البشرية، مجلة منارات الدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1 ، العدد 2 تيارت - الجزائر ص66
- مقال عن الرقابة على الموارد البشرية المؤلف ناصر المعيلي ناصر عبدالله العنوان الالكتروني للوثيقة:

<http://www.ecoworld-mag.com/Detail.asp?InNewsItemID=246077>

باللغة الفرنسية :

- JEAN MARIE PERIR << GESTION DES RESSOURCES HUMAINES VELBERT 2EME EDITION PARTIR 1998.4
- JEAN PIERRE TEAM GESTION DU RESSOURCES HUMAINES 3 EME EDITION DARNAND COLIN ALLEZ 100/
- ELAINE MARION DE DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE ECONOMICO, LAIES 1999.

RATTACHEMENT DES EFFECTIFS PERMANENTS AUX POSTES ORGANIGRAMMES

| Nature de poste | Mode de travail | BO | Effectif Réel | Ecart | Indicateurs | Matricule | Fonction | Echelle | P |
|-----------------------|-----------------|----|---------------|-------|-------------|-----------|---------------------------------|---------|----|
| Poste de commandement | NORMAL | 8 | 8 | 0 | Staffé | 42922Q | INSPECTEUR PREVENTION PPL N2 | 21 | L |
| Poste filière | NORMAL | | | | | 42917W | INSPECTEUR PREVENTION PPL N2 | 21 | M |
| Poste filière | NORMAL | | | | | 42927B | INSPECTEUR PREVENTION PPL N2 | 21 | M |
| Poste filière | NORMAL | | | | | 42989G | INSPECTEUR PREVENTION PPL N2 | 21 | L |
| Poste filière | NORMAL | | | | | 94384C | INSPECTEUR PREVENTION PPL N3 | 22 | E |
| Poste filière | NORMAL | | | | | 31163N | INSPECTEUR PREVENTION PPL N3 | 22 | S |
| Poste filière | NORMAL | | | | | 90593C | INSPECTEUR PREVENTION PPL N3 | 22 | E |
| Poste filière | NORMAL | | | | | | | | |
| Poste filière | NORMAL | 2 | 2 | 0 | Staffé | 31358M | INSPECTEUR PREVENTION PPL N2 | 21 | M |
| Poste filière | NORMAL | | | | | 64097H | INSPECTEUR PREVENTION PPL N1 | 20 | L |
| Poste de commandement | NORMAL | 2 | 1 | -1 | Déficit | 29913Q | INSPECTEUR PREVENTION PPL N2 | 21 | L |
| Poste de commandement | NORMAL | 4 | 4 | 0 | Staffé | 84189L | CHEF DE QUART INTERVENTION PPL | 22 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE B | | | | | 84122U | CHEF DE QUART INTERVENTION PPL | 22 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE D | | | | | 84014L | CHEF DE QUART INTERVENTION PPL | 22 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE A | | | | | 88589Q | CHEF DE QUART INTERVENTION PPL | 22 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE C | 8 | 7 | -1 | Déficit | 31149S | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | E |
| Poste filière | QUART -EQUIPE D | | | | | 11262A | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | L |
| Poste filière | QUART -EQUIPE A | | | | | 42896V | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | L |
| Poste filière | QUART -EQUIPE B | | | | | 59581L | TECHN INTERVENTION PPL N1 | 19 | II |
| Poste filière | QUART -EQUIPE C | | | | | 42995C | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | L |
| Poste filière | QUART -EQUIPE C | | | | | 89794T | CADRE ETUDES TECH N3 (SEC INDUS | 23 | E |
| Poste filière | QUART -EQUIPE A | | | | | 11248E | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | M |
| Poste filière | QUART -EQUIPE D | 12 | 12 | 0 | Staffé | 95444L | C/MAITRE INTERVENTION PPL N1 | 21 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE A | | | | | 88587L | C/MAITRE INTERVENTION PPL N1 | 21 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE D | | | | | 11259L | C/MAITRE INTERVENTION PPL N1 | 21 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE B | | | | | 11263C | C/MAITRE INTERVENTION N2 | 20 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE A | | | | | 10842B | C/MAITRE INTERVENTION PPL N1 | 21 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE B | | | | | 90594E | C/MAITRE INTERVENTION PPL N1 | 21 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE C | | | | | 11254A | C/MAITRE INTERVENTION N2 | 20 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE B | | | | | 88588N | C/MAITRE INTERVENTION PPL N1 | 21 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE D | | | | | 96188D | C/MAITRE INTERVENTION PPL N2 | 22 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE C | | | | | 11257G | C/MAITRE INTERVENTION N2 | 20 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE C | | | | | 06079E | C/MAITRE INTERVENTION PPL N1 | 21 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE C | | | | | 10652N | C/MAITRE INTERVENTION PPL N1 | 21 | E |
| Poste de commandement | QUART -EQUIPE A | 48 | 43 | -5 | Déficit | 31171N | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | E |
| Poste filière | QUART -EQUIPE B | | | | | 29907U | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | L |
| Poste filière | QUART -EQUIPE C | | | | | 29912N | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | L |
| Poste filière | QUART -EQUIPE D | | | | | 42941W | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | L |
| Poste filière | QUART -EQUIPE C | | | | | 42937F | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | L |
| Poste filière | QUART -EQUIPE C | | | | | 42993X | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | L |
| Poste filière | QUART -EQUIPE C | | | | | 42943B | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | L |
| Poste filière | QUART -EQUIPE A | | | | | 42919B | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | L |
| Poste filière | QUART -EQUIPE A | | | | | 29902J | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | E |
| Poste filière | QUART -EQUIPE A | | | | | 11255C | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | E |
| Poste filière | QUART -EQUIPE A | | | | | 31159W | TECHN INTERVENTION PPL N2 | 20 | L |
| Poste filière | QUART -EQUIPE C | | | | | 31166U | INSPECTEUR PREVENTION PPL N2 | 21 | M |



* اذا صادفت عراقيل على مستوى ورشة العمل في ماذا تتمثل

- تقنية
- تنظيمية
- معلوماتية
- مورد بشري
- مورد مادي

هل ترى ان إدارة الموارد البشرية تسعى لإدخال مهارات جديدة
* على مستوى المصالح

- نعم
 لا

ياترى هل تعمل إدارة الموارد البشرية على تشجيع العمال على
* ابداء ارائهم

- نعم
 لا



ما تقييمك لوظيفة الرقابة على مستوى المصلحة بهدف خلق بيئة
* عمل مثلى

- 1 2 3 4 5
Mauvais Excellent

هل ترى ان هنالك توازن مناسب بين الرقابة وحرية الموظفين في
* الشركة

ماهو رأيك بالإجراءات وسياسات المتخذة بعد تحليل نتائج
* المصلحة (الرقابة)

- 1 2 3 4 5
Mauvais Excellent

هل لديك توصيات و ملاحظات تود طرحها لتحسين فريق العمل
* أو حتى ورشة العمل

المخلص :

الرقابة على الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى التأكد من أن الموارد البشرية في المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة. تتضمن هذه العملية عدة جوانب رئيسية :

1- التخطيط: يتضمن تحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع أهداف المنظمة .

2- التوظيف: يشمل عمليات الاستقطاب، الاختيار، والتعيين لضمان اختيار الأفراد المناسبين للوظائف المتاحة .

3- التدريب والتطوير: يركز على تحسين مهارات ومعارف الموظفين لضمان أداء أفضل وتطوير قدراتهم المستقبلية .

4- تقييم الأداء: يتضمن مراقبة وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري لتحديد النجاحات ونقاط الضعف والعمل على تحسينها .

5 - تحفيز الموظفين: يشمل برامج الحوافز والمكافآت التي تهدف إلى تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي .

6-التواصل: يتضمن بناء نظام اتصالات فعال بين الإدارة والموظفين لضمان تبادل المعلومات بشكل سلس .

7- الامتثال القانوني: يتأكد من أن جميع سياسات وممارسات الموارد البشرية تتوافق مع القوانين واللوائح المعمول بها. تسعى الرقابة على الموارد البشرية إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، وضمان أن جميع الأنشطة تتماشى مع الاستراتيجيات والأهداف العامة للمنظمة.

في مؤسسة سوناتراك، تعد الرقابة على الموارد البشرية أمرًا بالغ الأهمية، اذن يمكن القول إن الرقابة الفعالة على الموارد البشرية لا تقتصر على الإشراف والمراقبة فقط، بل تمثل استراتيجية أساسية لتحقيق الاستدامة والنمو المستمر في مؤسسة سوناتراك، من خلال الاستثمار الأمثل في أهم مورديها: الموظفين.

