

تحقيق متطلبات الرقابة الادارية على وفق ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في مكاتب المفتشين العامين لعدد من الوزارات العراقية

م.د. بلال جاسم القيسي/ قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
الباحث/ حسن فليح مهلي الركابي

المستخلص

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة الادارية مجالين معرفيين كانا ومازالا محور العديد من الدراسات ، لكن الجمع بينهما ودراسة العلاقة التي تربطهما والدور الذي تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية به في تحقيق متطلبات الرقابة الادارية يمثل دراسة جديدة هي الأولى حسب ما متوفر وما تم الاطلاع عليه من دراسات في هذا المجال .

تلخص مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات، وكان أهمها : هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق متطلبات الرقابة الادارية في مكاتب المفتشين العامين في العراق ؟ وما مدى إسهام ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات هذه الرقابة ؟ .

تكتسب الدراسة أهميتها في أظهار دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في هذه المكاتب، وأعطاء صورة عن الجوانب التي تحتاج اهتمام أكبر، ومعالجة جوانب الضعف والقصور، وتفعيل دور الرقابة الادارية من خلال تحقيق المتطلبات اللازمة لها. وتهدف الدراسة الى تعزيز الدور الرقابي لمكاتب المفتشين العامين من خلال محاولة الدراسة في الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الرقابة الادارية.

ولتحقيق هذا الهدف، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (10) مكاتب للمفتشين العامين في العراق التي تعمل في مجال العمل الرقابي للوزارات والهيئات المستقلة، باستخدام المنهج المسحي الاستطلاعي. اذ تم استعمال الإستبانة لجمع المعلومات التي أُختبرت بعدة مقاييس إحصائية وصفية واستدلالية وباستخدام نظام التطبيق الجاهز للعلوم الاجتماعية (spss) ، وجرى اختيار عينة قصدية على من هم بدرجة مديري الأقسام والشعب في مكاتب المفتشين العامين المبحوثة بلغ عددهم 179 فردا. وأختبرت الفرضيات من خلال استخدام بعض المعالجات الأحصائية. وكانت أهم الفرضيات هي: ((تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية معنويا وإيجابيا على الرقابة الادارية)) .

توصل البحث الى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا كبيرا في تحقيق متطلبات الرقابة الادارية في المكاتب المبحوثة ، وكانت أهم التوصيات هو ضرورة اعتماد وتفعيل نموذج مقترح لنظام تقييم الاداء ، ووضع سياسة سليمة في تعيين موظفين جدد تأخذ بنظر العناية متطلبات الكفاءة والنزاهة.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ ادارة الموارد البشرية - الرقابة الادارية -

التوظيف - التدريب - التحفيز - تقييم الاداء - الهيكل التنظيمي - كفاءة العاملين -

معايير الاداء - تفويض الصلاحيات.



المقدمة

يشهد العالم اليوم تغييرات واضحة وواسعة ومعقدة في عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لمنظمات الأعمال ، شكلت ضغطا على وجودها واستمرارها مما يدفعها إلى تحسين أدائها. وتمتلك هذه المنظمات العديد من الموارد لتحسين مستويات الأداء وتحقيق أهدافها ، لكن تبقى الموارد البشرية هي الأكثر أهمية وتأثيرا ، إذ أصبحت عملية الاستقطاب والتوظيف والتحفيز والحفاظ على الثروة البشرية الثمينة أكثر أهمية وضرورة لنجاح المنظمات.

وهذا ما دفع المنظمات ومنها مكاتب المفتشين العامين إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية ومحاولة تهيئة البيئة المناسبة للعمل والاهتمام بالموارد البشري وتدريبه وتحفيزه ليبذل أقصى مجهود لديه، ويسهم بشكل ايجابي في تحسين الأداء ولاسيما إن هذه المكاتب هي مؤسسات فنية في تأسيسها ولا تقوم على تاريخ وظيفي كبير يوفر الخبرات والمهارات بحكم التراكم الزمني، إذ تعاني من ضعف في التطبيق السليم لممارسات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء، مما ينعكس سلبا على أداء هذه المكاتب وأداء العاملين فيها، وإذا ما أحسن توظيف وتدريب وتحفيز العناصر المؤهلة وتبني الموضوعية في تقييم أدائها وعلى درجة من الشفافية فان الموارد البشرية ستعد عنصرا مهما في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة في رفع كفاءة الأداء لمكاتب المفتشين العامين.

وترتبط هذا الدراسة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية الرئيسية وهي الرقابة الإدارية التي تعد عملية مكملة لحلقات العملية الإدارية وتقوم بمهمة الضبط والتعديل لباقي الحلقات الأخرى وتبرز أهميتها فيما تقدمه من تغذية عكسية يجري على أساسها التصحيح لأي انحراف يطرأ على العملية الإدارية من خلال متابعة تنفيذ خطط وبرامج تأهيل وتدريب الموظفين ومدى الاستفادة من الدورات التدريبية فضلا عن التحقق من الالتزام بالقوانين والأنظمة الخاصة بالتوظيف وأساليب تقييم أداء العاملين وتحقيق العدالة في منح الحوافز.

إن التطبيق الصحيح لممارسات إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يعمل على تحقيق متطلبات الرقابة الإدارية المتمثلة في هيكل تنظيمي ملائم وكفاءة الأفراد ومعايير أداء موضوعية مع تفويض للصلاحيات والمسؤوليات. ويمكن القول إن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا وهي الضمان لتنفيذ الخطط الإدارية وتحقيق المهام والواجبات وتساعد على اكتشاف أي انحراف عن الخطط وضمان مستوى مستمر وعالي من الأداء.

ونظرا لأهمية عمل مكاتب المفتشين العامين للوزارات العراقية والحرص على الارتقاء بأدائها من خلال تطوير عملها الرقابي، فقد جاء هذا البحث للكشف عن مدى توفر متطلبات الرقابة الإدارية فيها ودور التطبيق السليم والفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه المتطلبات.

سيجري عرض متغيرات الدراسة على وفق ثلاثة مباحث، خصص الأول منها للإطار المنهجي للدراسة، فقد اعتمد هذا البحث الحالي على عينة من مديري الأقسام والشعب قوامها (200) فرد من مكاتب المفتشين العامين المبحوثة وعددها (10)، فيما تناول المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة، أما المبحث الثالث فقد اهتم بعرض النتائج وتفسيرها على مستوى المكاتب المبحوثة واختبار فرضيات البحث، وقد تبني المبحث الرابع الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات المستوحاة من هذه الاستنتاجات.

المبحث الأول / منهجية البحث

يقدم هذا المبحث عرضاً لمنهجية البحث التي تتضمن مشكلة البحث والمنهج الذي اعتمده وهدفه وأهمية ومخططة وفرضياته، وسنتعرف على حدود الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية، فضلاً عن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، وتحليلها واستخراج النتائج.

مشكلة البحث

إن مكاتب المفتشين العامين لبعض الوزارات والهيئات المستقلة في العراق (وهي المنظمات التي يتم إجراء هذا البحث فيها) ذات عمر وظيفي لا يتجاوز عدة سنوات، لكنها تقوم بدور وظيفي من أدق وأصعب الأدوار في العملية الإدارية وهو الرقابة، ويكتسب هذا الدور أهميته من الظروف الموضوعية التي تمر بها مؤسسات الدولة والمجتمع في هدر وسوء استغلال الموارد المادية والبشرية وسرقة المال العام وانخفاض مستوى الأداء وانتشار الفساد الإداري والمالي.

لقد حاولت الدراسة إيجاد الأجوبة للأسئلة الآتية:

- 1- أي من ممارسات إدارة الموارد البشرية أكثر تأثيراً من غيرها؟
- 2- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المكاتب المبحوثة؟
- 3- هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) والرقابة الإدارية في مكاتب المفتشين العامين؟ وما طبيعة ومستوى هذه العلاقة؟
- 4- ما مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرقابة الإدارية؟
- 5- ما مستوى تحقيق متطلبات الرقابة الإدارية في المكاتب المبحوثة؟

أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية عمل مكاتب المفتشين العامين في الوزارات العراقية والتي تعد من المؤسسات الرقابية التي تحتاج إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بالموارد البشرية وبشكل مستمر لإغناء وظيفتها الرقابية، وذلك من خلال:

- 1- بيان مدى إسهام ممارسات الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الرقابة الإدارية في بعض مكاتب المفتشين العامين لأن الموارد البشرية من أهم عناصر العملية الانتاجية لذا لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على العطاء والأداء المتميز وتعزيز فاعلية المنظمة وتعمل على تطوير برامج عملها وتحقيق رسالتها.

2- توضيح دور وأهمية الرقابة الداخلية على ممارسات ادارة الموارد البشرية ، اذ تعد الرقابة الادارية واحدة من اهم وظائف الادارة وحلقة الوصل بين مختلف وظائف الادارة فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على اساسها تقويم وتعديل الانحرافات والاختفاء.

3- اهمية نتائج الدراسة عن دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في مكاتب المفتشين العامين بحيث تعطينا صورة واضحة عن الجوانب التي تتطلب اهتمام اكثر ومعالجة جوانب الضعف والقصور.

4- تتركز أهمية البحث في السعي نحو التطبيق السليم لممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق متطلبات الرقابة الادارية والنجاح في العمل الرقابي وهو الهدف الاساسي لعمل مكاتب المفتشين العامين.

أهداف البحث

يتمثل الهدف الأساس لهذا البحث محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية

في تحقيق متطلبات الرقابة الإدارية ، والعلاقة بينهما ، بما يعزز الدور الرقابي لمكاتب المفتشين العامين
1- يهدف البحث الى بيان العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية في هذه المكاتب مع متطلبات الرقابة الادارية ، والدور المحتمل لهذه الممارسات في تحقيقها .

2- الإحاطة المعرفية بأهم الحقائق والأفكار العلمية في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية والإشارة إلى جهود الباحثين الذين أسهموا في الكتابة عن متغيرات هذه الدراسة.

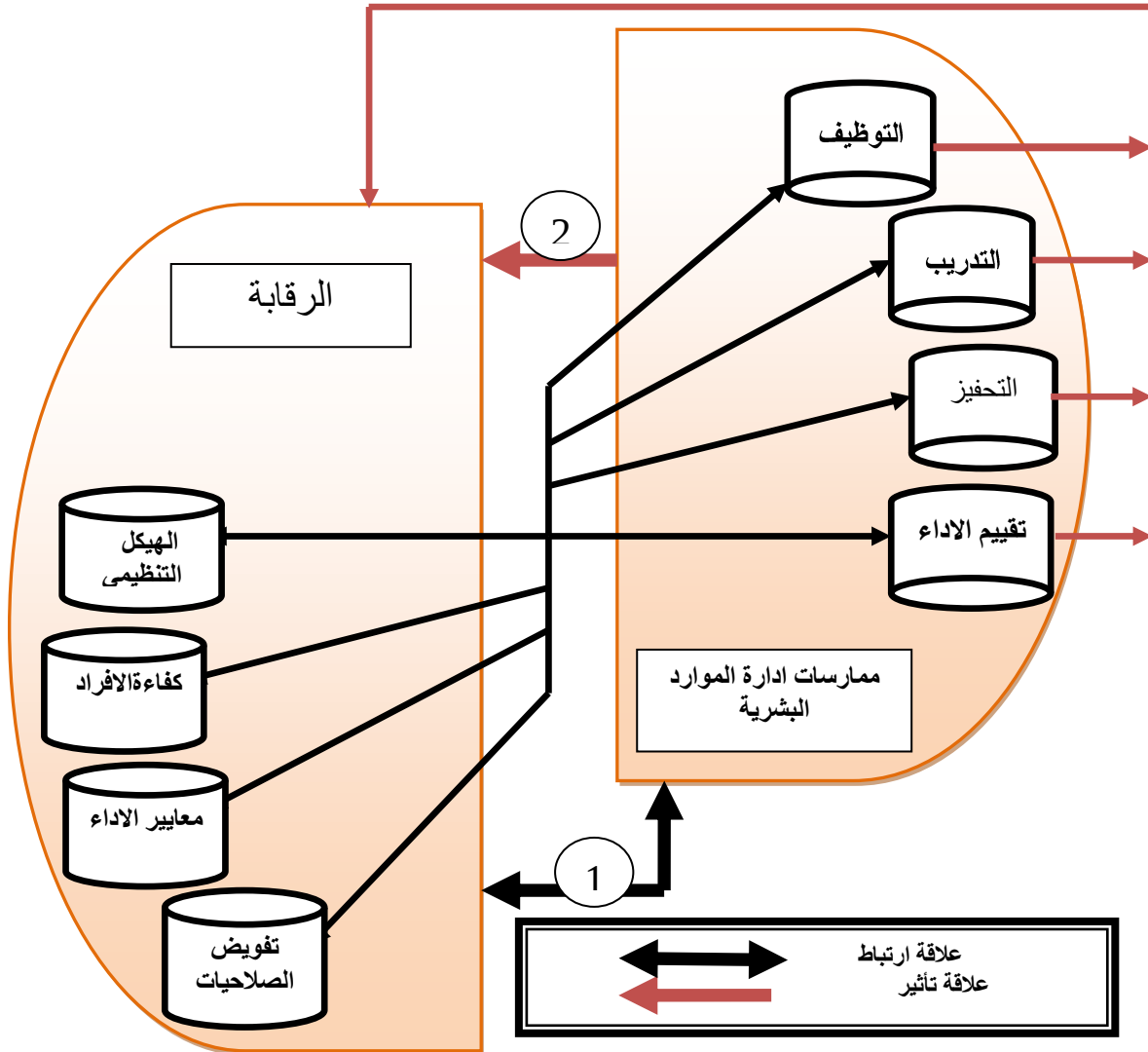
3- دراسة الواقع الحالي لممارسات التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء في المكاتب المبحوثة والمشاركة بتقديم دراسة ميدانية بما يمكن أن يشكل أساساً لمن يود الكتابة مستقبلاً عنها.

4- التركيز على الجانب الإداري للرقابة وبيان أهميته، لإقتصار معظم الدراسات السابقة على الجانب المالي للرقابة.

5- تحديد واقتراح الإجراءات العلمية والعملية التي ينبغي على مكاتب المفتشين العامين إتباعها في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المخطط الفرضي للبحث

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه ، يوضح مخطط البحث الافتراضي العلاقة بين متغير الدراسة التفسيري (ممارسات ادارة الموارد البشرية) والمتغير المستجيب (متطلبات الرقابة الادارية) ، وينضح من مخطط البحث الموضح بالشكل (1) ان المتغير التفسيري (ممارسات ادارة الموارد البشرية) يتضمن اربعة ابعاد هي (التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الاداء) ، اما المتغير المستجيب (الرقابة الادارية) فيتضمن أربعة ابعاد هي: (الهيكل التنظيمي، كفاءة الافراد، معايير الاداء ، تفويض الصلاحيات والمسؤوليات)، ويشير المخطط الفرضي للدراسة في الشكل (1) الى الفرضيات الموضوعية ، إذ يمثل السهم ذو الاتجاهين الذي يحمل الرقم (1) علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتطلبات تحقيق الرقابة الادارية (الفرضية الرئيسة الأولى). أما السهم ذو الاتجاه الواحد الذي يحمل الرقم (2) فيمثل فرضية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الرقابة الإدارية (الفرضية الرئيسة الثانية).



شكل (1) جوهر فرضيات الارتباط والتأثير

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الاولى : ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الإدارية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1- يرتبط التوظيف معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الإدارية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الاداء، تفويض الصلاحيات).

2- يرتبط التدريب معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الإدارية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الاداء، تفويض الصلاحيات).

3- يرتبط التحفيز معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الادارية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الأداء، تفويض الصلاحيات).

4- يرتبط تقييم الأداء معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الادارية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الأداء، تفويض السلطات).

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية معنوياً وإيجابياً على الرقابة الادارية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يؤثر التوظيف معنوياً وإيجابياً في الرقابة الادارية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الأداء، تفويض الصلاحيات).

2- يؤثر التدريب معنوياً وإيجابياً في الرقابة الادارية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الأداء، تفويض الصلاحيات).

3- يؤثر التحفيز معنوياً وإيجابياً في الرقابة الادارية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الأداء، تفويض الصلاحيات).

5- يؤثر تقييم الأداء معنوياً وإيجابياً في الرقابة الادارية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الأداء، تفويض الصلاحيات).

مجتمع البحث وعينته

إن الأسباب التي دعت إلى اختيار مكاتب المفتشين العامين مجتمعاً للبحث يعود لطبيعة عمل ونشاط هذه المكاتب التي يشكل العمل الرقابي النشاط الرئيس لها، وماتوفره من مناخ ملائم وشروط موضوعية لتحقيق متطلبات الرقابة الادارية. وقد بلغ عدد المكاتب التي خضعت للبحث (10) مكاتب تم اختيارها من بين (35) مكتبا لان تلك المكاتب أبدت تعاوناً جيداً فضلاً عن سهولة الوصول إليها. طبق البحث على عينة عمدية إقتصرت على رؤساء الأقسام ومديري الشعب في هذه المكاتب بسبب طبيعة المتغيرات وما تحتاجه من دقة في الإجابة، إذ بلغ عدد الاستبانات الموزعة (208) إستبانة، واستردت منها (179) إستبانة، كما موضحة بالجدول الآتي:



تحقيق متطلبات الرقابة الادارية على وفق ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في مكاتب المفتشين العامين لعدد من الوزارات العراقية

جدول (1) اعداد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستردة				
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الموزعة	إسم المكتب	
18	18	20	مكتب المفتش العام لوزارة البيئة	1
19	19	24	مكتب المفتش العام لمؤسسة الشهداء	2
19	19	24	مكتب المفتش العام لمؤسسة السجناء	3
20	20	20	مكتب المفتش العام لوزارة النفط	4
13	13	20	مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة	5
20	20	20	مكتب المفتش العام لوزارة الاتصالات	6
14	14	20	مكتب المفتش العام لوزارة المالية	7
20	20	20	مكتب المفتش العام لوزارة الشباب	8
15	15	20	مكتب المفتش العام للموارد المائية	9
20	20	20	مكتب المفتش العام لوزارة النقل	10
179	179	208	المجموع	

حدود البحث

الحدود الزمانية : الحدود الزمانية للبحث الحالي متمثلة ببداية المقابلات الميدانية والاستطلاع في مكاتب المفتشين العامين ولغاية استكمال التحليل الاحصائي واستخراج النتائج من 2014/1/16 - ولغاية 2014/5/1

الحدود المكانية : أختيرت مجموعة من مكاتب المفتشين العامين، وعددها (10) مكتب، وهي مكاتب المفتشين العامين في : (وزارة البيئة، مؤسسة الشهداء، مؤسسة السجناء، وزارة النفط، وزارة الثقافة ، وزارة الاتصالات، وزارة المالية، وزارة الشباب ، وزارة الموارد المائية ، وزارة النقل) .

الحدود البشرية : جرى إستبيان (179) من رؤساء الاقسام ومديري الشعب في (10) مكاتب للمفتشين العامين، وتم اختيار العينة عمداً وسبب ذلك يعود إلى طبيعة المتغيرات وما تحتاجه من دقة في الإجابة.

المبحث الثاني / الاطار الفكري للدراسة

اولاً : ادارة الموارد البشرية

برزت إدارة الموارد البشرية بوصفها فرعاً مهماً يستخدم في العديد من المجالات في بيئة تنافسية للغاية، وأصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الادارات الوظيفية في المنظمة لانها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الانتاج، ولانها أكثر عرضة للتأثر بالبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (الهيبي، 2005: 11)، وتحولت إدارة الموارد البشرية الان الى واحدة من الوظائف الكبيرة في مساعدة أداء المنظمات في الآونة الأخيرة (Khaled et al., 2014:6)، فالموارد البشرية اليوم هي مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، وهي الرأسماليون الجدد في اطار اقتصاد المعرفة (العنزي والساعدي، 2008:7).

يؤكد (Amin et al., 2014:125) ان المورد البشري من أهم موجودات المنظمة كما أنه يسهم في نموها ونجاحها، في عصر يتسم بالتغير السريع والمستمر، ويجب أن يتم الاحتفاظ برأس المال المعرفي من أجل المنظمات على أن تكون منتجة ومستجيبة لاحتياجات أصحاب المصلحة، كما أوضح (سالم وصالح، 2000:41) أن نجاح كل منظمة يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية في برامجها سواء كانت هذه البرامج اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أداءهم أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز.

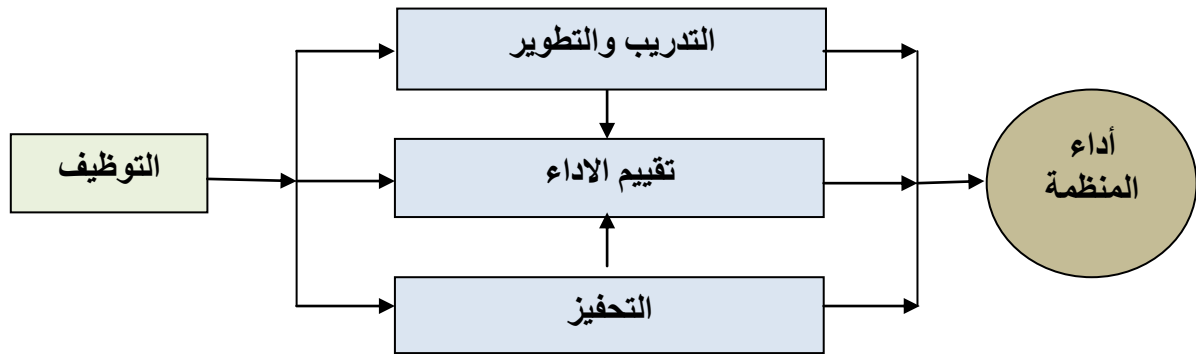
اما الفلسفة المستندة للموارد فتتظر الى الافراد على انهم موجودات وليس كلف داخل المنظمة، ومع فرص التعلم والنمو يمكن للعاملين تجهيز المنظمة بالامكانيات ورأس المال من خلال تطوير المعرفة والمهارات والعلاقات الاجتماعية. هناك أربع فلسفات متكاملة تجمع كل الانماط المستندة الى الرقابة والى الموارد، وحسب هذه الفلسفات فأن المنظمات يمكن ان تستثمر بعاملها او تكتسب راس المال البشري الذي تحتاجه من سوق العمل، والخيارات المتولدة من المحتمل ان تتأثر بتغير مواصفات قوى العمل مثل الاختلافات في الاجيال والتنوع الثقافي، المنظمات تمتلك أيضاً الخيار اما ان تكون ذات اشراف ورقابة قوية على العاملين او تركز على تطوير العلاقات (Hartel, 2007:58).

ابعاد إدارة الموارد البشرية

تلعب أنشطة ادارة الموارد البشرية دوراً في ضمان تنافسية المنظمة بصورة فاعلة، لقد بدأ المديرون حول العالم يدركون ان الموارد البشرية تستحق الاهتمام لانها العامل المهم في القرارات الاستراتيجية لادارة العليا التي تقود مستقبل عملات المنظمة (Ivancevich, John & Konopaske, 2013:10)، ويرى (Dessler, 2000) بأنها عملية اكتساب وتدريب وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقاتهم في العمل وصحتهم وسلامتهم والامور المتعلقة بتوفير العدالة بينهم.

وهي جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية، وتشمل هذه كل معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية ومهارتهم الثقافية والفنية فضلاً عن رضاهم ومحتوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل (العنزي، 2006: 26).

ويرى (Moideenkutty et al.,2011:243) بان لممارسات الموارد البشرية تأثير قوي ومباشر على تنمية اداء ومهارات الافراد عندما تكون منسجمة ومرتبطة مع بعضها البعض. اقتصرت الدراسة على ممارسات ادارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الاداء المعتمدة في نموذج ادارة الموارد البشرية (Fombrun, Tichy & Devanna model)، والمبين في الشكل (2) أذ افترض ان هذه الممارسات لها التأثير الأوضح في أداء المنظمة



شكل (2) عن نموذج فومبرن، ديفانا

Source : Mohammed Nural Absar et al Impact of HR Practices on organizational performance in Bangladish IJBIT/Volume 3/Issue 2/April

1- التوظيف

ويعد من أهم ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تبدأ بعملية تحليل العمل بغرض تحديد وتوصيف الوظائف، ثم تليها عملية تخطيط الموارد البشرية التي تهدف إلى تقدير الطلب على الموارد البشرية، ثم ربط هذا الطلب بعرض الموارد البشرية، في إطار استراتيجية شاملة للموارد البشرية. إن عملية التوظيف تأتي لمعالجة نتائج التخطيط من ناحية مواجهة العجز في الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والمتوقعة في بعض الأحيان، وتهدف إلى جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة، أو بمعنى آخر اكتشاف الموارد البشرية وجذبهم إلى المؤسسة، كما تمهد لمرحلة أخيرة من مراحل هذه العملية المتكاملة، إذ يتم غربلة المرشحين بناءً على سياسة محددة تمهيداً لاختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف ومن ثم تصدر قرارات تعيينهم في المؤسسة (بربر، 2012: 122).

ان عملية التوظيف تتضمن ثلاث عناصر أساسية هي (السالم، وحرشوش، 2002: 65): الاستقطاب، الاختيار، التعيين. وجميع هذه العمليات تتميز بالتكامل والتناغم فيما بينها تعد سلسلة متكاملة منسقة، وتعد نجاح كل عملية مرتبطاً بنجاح كل العمليات السابقة واللاحقة، فالاختيار الجيد مثلاً مرتبط باستقطاب جيد لافراد تتوفر لديهم الصفات والمؤهلات الضرورية لشغل وظائف محددة، وهذه الصفات والمؤهلات تحدد بصورة مسبقة عبر عملية تحليل وتصميم الاعمال والتي تعد الموجه الاساس لكل أنشطة ادارة الموارد البشرية (الفرخ، 2009: 2).



شكل (3) مراحل عملية التوظيف

2- التدريب والتطوير

يرتبط التدريب ارتباطاً وثيقاً بالابتكار وبزيادة مهارات العاملين وتنمية رأس المال البشري والهدف الرئيسي له هو زيادة كمية المعرفة الضمنية أو الخبرة العميقة والتفاهم التي لا يمكن العثور عليها في سوق العمل المفتوحة وتكتسب عن طريق توفير التدريب المتخصص (Choudhury&Mishra,2010:182)، والتدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، ان التدريب نشاط مخطط له، يهدف الى احداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الاداء وطرائق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد او تلك الجماعة لائقين للقيام باعمالهم بكفاءة ومقدرة انتاجية عالية (العلاق، 2012: 323).

ويعد التدريب العملية التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام اعمالهم بكفاءة اكبر، ويمكن التدريب العاملين من الحصول على معارف ومهارات محددة يمكنهم استخدامها في اداء اعمالهم الحالية، وهو بذلك لا يقتصر على اكساب العامل مهارات جديدة وإنما يشتمل ايضاً على مساعدة العاملين على تلافي جوانب القصور في أدائهم، فالعاملون قليلو التدريب يكون مستوى أدائهم في العادة متدنياً وقد يقعون في أخطاء مكلفة للغاية (Mathis&Jakson,2006:264)،

وهو وظيفة مهمة لادارة الموارد البشرية فهي تعمل على تطوير مهارات ومعرفة الافراد، اي التطوير المنهجي للمعرفة والخبرات والمهارات المطلوبة لتحقيق الاداء الفعال، وهو عملية تزويد الموظفين بمهارات خاصة او مساعدتهم لتصحيح القصور في مستوى ادائهم الحالي (Mejia&other,2012:259). تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية، فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الاتجاز، وعرفت (برنوطي، 2004: 443) التدريب بأنه "نشاط تعليم من نوع خاص، بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو أحد وسائل تطوير العاملين للمنظمة." وتكمن أهمية عملية التدريب بأنه يمثل الوسيلة الرئيسة لتطوير العاملين، إذ إن الكثير من المنظمات في الدول النامية تحصر اهتمامها بالتدريب فقط. كما ويعد وظيفة التدريب وسيلة فعالة لمعالجة الكثير من المشكلات التي يمكن لأي منظمة أن تعاني منها عندما يكون سببها هو أداء العاملين.

3- التحفيز

الحافز هو العائد الذي يحصل عليه العاملون كنتيجة للتميز بالأداء (ماهر، 2003: 230)، فإذا كانت الأجور والرواتب هو المقابل الذي يحصل عليه العامل كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو بمثابة المقابل للأداء المتميز.

والتحفيز هي العملية التي تحكم كل جهود المنظمة في التأثير على العاملين لديها للحصول على السلوك الذي تريده وهو مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات الافراد التي يسعون الى اشباعها عن طريق العمل (برنوطي، 2004: 343).

ان تحفيز العمل هو تنشيط للجهود المطلوبة لتحقيق والحفاظ على الاهداف التنظيمية، ولان الافراد يمكن ان يختلفوا في اسباب اختيارهم للعمل فانهم يمكن ان يتحفزوا بطرائق مختلفة للعمل (Hartel, 2007: 47).

في حين جاء مفهوم (بربر، 2012: 102) للحوافز على أنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التعريف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية كافة .

4- تقييم الأداء

عرف ((Noe, 1994) التقييم (Evaluation) بأنه تحديد لموقع الشيء أو الحكم عليه من خلال إعطائه وزن معين في ميزان التقويم (Appraisal) أي إن التقويم يشمل على التقييم ويتضمنه لأن مبتغاه التحسين والتطوير (السهلاني، 2004: 8). وتقييم الاداء هو العملية المستخدمة لتحديد أداء الموظف، وتوفر مدخلات لاحتياجات التدريب والتطوير ، فضلاً عن ذلك توفر مدخلات للتحقق من صحة إجراءات اختيار وتخطيط الموارد البشرية (Manoharan et al, 2012: 448).

وكذلك عرفه (عقيلي، 2009: 363) على انه : "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي على وفقها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء اكانوا رؤساء أم مرؤوسين أم فرق عمل اي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى اداري اعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.

ويؤكد (Longenecker & Laurence, 2013: 31) ان المنظمات، ولا سيما في البيئات شديدة التنافسية، تجد أنه من الضروري من وقت لآخر تقييم ما إذا كانت نظم إدارة الأداء والتقييم تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية أو لا، ويجب أن توفر تخطيط جيد للأداء. وينظر الى تقييم الأداء باعتبارها واحدة من أهم وسائل تنمية الموارد البشرية، وهي عملية تستخدم لتحديد أداء الموظفين في وظيفتهم، ويوفر مدخلا لتلبية احتياجات التدريب والتطوير للموظفين، فضلاً عن ذلك، يوفر مدخلا للتحقق من صحة إجراءات اختيار وتخطيط الموارد البشرية (Manoharan et al, 2012: 449).

ثانيا : الرقابة الادارية

لقد ادرجت النظريات الادارية جميعها وظيفة الرقابة ضمن الوظائف الادارية التي تتناول جهود الادارة والافراد في المنظمة (Robert,1997:45)، وتعددت تعريفات الرقابة الادارية وتنوعت آراء الكتاب فيها، إذ عرفها كل منهم من زاوية تخصصه، فمنهم من عرفها من مفهوم رقابة الاداء ومنهم من عرفها من مفهوم الرقابة المحاسبية والمالية، والبعض الآخر نظر إليها من منظور إدارة الأعمال .

وعلى الرغم من هذا الاختلاف نجد أنهم قد أجمعوا على المبادئ العامة للرقابة، وقد وردت تعريفات كثيرة للرقابة اتفقت معظمها على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الإتجاه الصحيح، فقد عرفها (Fayol) بأنها التحقق مما اذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة ، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف او الخطأ من اجل تقييمها ومنع تكرارها (Van der Zee,2010:33) ، اما (Moore) فعرفها بأنها الوظيفة الادارية التي تعنى بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعية من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة وهي العملية التي يتم من خلالها قيام فرد او جماعة او منظمة بتحديد مايقوم به الفرد او جماعة او منظمة والتاثير فيه (Vaassen,2003:143).

كذلك عرفها (Anthony&Govindarajan,2007:43) بأنها النظم التي تتيح للمديرين نشر الموارد بفاعلية وكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية الاستراتيجية، أو أنها النشاط الإداري الذي تقوم به الإدارة أو هيئات أخرى لمتابعة العاملين في القيام بعملهم والتأكد من إن الأعمال التي تمت مطابقة للمعدلات الموضوعية لإمكان تنفيذ الأهداف المقررة في الخطة العامة للدولة بدرجة عالية من الكفاءة في حدود القوانين واللوائح والتعليمات وإتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحراف سواء بالإصلاح أو بالجزاء المناسب (Simons,1995: 8)، كما عرفها روبرت ال دولت على إنها ضمان إن كل شيء يحصل كما هو مخطط له أن يحدث، مما يجعل عمليتي التخطيط والتنظيم كالتأمين السياميين (الملتصقين) (Certo& ,Samuel,2012:500)، وقد عرف (هارولد كونز) الرقابة الادارية بأنها قياس وتصحيح الأداء للتأكد من بلوغ الاهداف وإنجاز الخطط المرسومة، وقد جاء في الموسوعة الحرة أن الرقابة الإدارية هي وظيفة إدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف، وأهمية الرقابة الإدارية تأتي من كونها تساعدنا لمعرفة الأخطاء أو الانحرافات وتصحيحها من خلال المعايير المستخدمة التي وضعت بناءً على تحديد الأهداف (الطراونة وعبد الهادي، 2011: 21).

أبعاد الرقابة الادارية

1- الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي: (هو الإلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين)، (العميان، 2002: 56). ويعرفها (عقيلي، 1996: 124): (إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام التي تتكون منها المنظمة على شكل مستويات فوق بعضها البعض ، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية).

يشير (الساعدي، 2001: 77) ان الخطة والهيكل التنظيمي هما من متطلبات الرقابة وان عملية تحديد السلطة وتوضيحها للعاملين يساعد كثيرا على تنفيذ الاعمال بشكل واضح وكذلك الحال في موضوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وان تضخم الهياكل الرسمية هو ثمن غياب الثقة في المنظمة، وعليه ستسود الثقافة التنظيمية الفردية التي تستند الى نظام رقابي دقيق.

ويشير (عمران، 2007: 29) الى ان الرقابة تتطلب وجود هيكل تنظيمي وذلك لأن الغرض من الرقابة هو قياس الأنشطة وأخذ التصرفات للتأكد من أن الخطط قد تم تحقيقها، كذلك يجب التعرف على المسؤول عن حدوث أية انحرافات عن هذه الخطط مع اتخاذ الاجراءات التصحيحية لهذه الانحرافات، ولأن أنشطة الرقابة يتم أدائها بواسطة الناس، لذلك فانه لا يمكن التعرف على المسؤول عن أية انحرافات لاتخاذ الاجراءات التصحيحية لها إلا اذا كان هناك هيكل تنظيمي واضح للمنظمة. وكلما كان هذا الهيكل بسيطاً وواضحاً وكاملاً كلما زادت فاعلية العملية الرقابية.

2- كفاءة الأفراد

الكفاءة هي مؤشر لحسن استغلال الموارد، وتمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف، ومن ملاحظة كيفية احتساب الكفاءة نجد أنها تتناسب عكسياً مع كلفة الوحدة لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعلياً مقارنة بالمخطط. فكلما انخفضت الأولى قياساً للثانية انخفضت الكلفة للوحدة، في ذات الوقت الذي يعني فيه ارتفاع مستوى الكفاءة (الطائي، 2008: 46)، وبالطبع من الممكن استخدام الموارد بكفاءة بينما تكون العملية غير فاعلة، وعلى ذلك فلتحسين كفاءة الاداء يجب ان ترتبط المخرجات بأهداف معينة، وكل مدخلات العملية هي عرضة لقياس الكفاءة، عليه يمكننا ان نستخدم كفاءة العمال او كفاءة الموظفين وكفاءة المعدات وكفاءة المواد وكفاءة المعلومات وغير ذلك (القرآز واخرون، 2009: 182)

إن فاعلية نظام الرقابة الداخلية تعد بشكل كبير على أمانة وقدرة وكفاءة الافراد العاملين داخل الوحدة الاقتصادية على الرغم من وجود تنظيم اداري جيد ونظام محاسبي سليم وإجراءات وسياسات وقائية إلا أن نظام الرقابة الداخلية قد لا ينجح في تحقيق أهدافه نظراً لعدم كفاءة أو أمانة العاملين بالوحدة في تأدية المسؤوليات الموكلة لهم (توماس وهنكي، 2000: 379).

ويشير (ديري، 2011: 191) ان كفاءة العاملين تعد من المقومات المهمة للرقابة ولا سيما في حالة ضعف الروابط الرقابية، إذ أن كفاءة هؤلاء الاشخاص وامانتهم ستؤدي الى عدم حدوث الاخطاء والمخالفات أو تقليلها، والى اعداد قوائم مالية سليمة والعكس في حالة وجود ضوابط رقابية قوية، ولكن مع أشخاص غير أكفاء، وغير موثوق بهم فمن المتوقع تحايلهم على هذه القواعد والضوابط الرقابية، ويتطلب وجود مجموعة من العاملين الأكفاء والموثوق بهم، وضوابط تضعها ادارة المنشأة مثل التحري عن شاغلي الوظائف التي تتطلب قدرا من الامانة والثقة، والتأكد من كفاءة العاملين قبل اختيارهم، وتوفير البرامج التدريبية لتنمية كفاءة العاملين وأيضاً التأمين على شاغلي الوظائف المهمة ضد خيانة الأمانة لدى شركات التأمين.

3- معايير الأداء

المعيار هو هدف أو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، وقد يكون نهائياً تنتهي عنده مراحل التنفيذ، وقد يكون وسيطاً يعكس النشاط السابق ويعد بداية لنشاط لاحق (ديري، 2011: 16)، ويعرف المعيار بأنه عبارة عن «نموذج يوضع، او يقاس في ضوءه وزن شيء أو طوله أو درجة جودته (أبوزيد، 2005: 58).
معايير الرقابة الادارية: ان ممارسة الرقابة الادارية تعتمد على مجموعة من المعايير ذات العلاقة بالكم والجودة والتوقيت والتكلفة والتي تساعد الادارة على التحقق من ان ما ينجز فعلاً يتم على وفق ما هو مخطط وقد حدد كينيث وزملاؤه هذه المعايير بالاتي (الطائي، 2005: 192) :

- المعايير الكمية
- معايير الجودة
- معايير الوقت
- معايير التكلفة

4 - تفويض السلطات والمسؤوليات

ان عملية تنظيم الاقسام والوظائف ستكون غير ممكنة بدون التفويض، والذي يعرف بأنه دفع السلطة الى أسفل من الرئيس الى المرؤوس، ويرجع ذلك الى ان توزيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادة يدا بيد بتفويض سلطة كافية لضمان انجاز الوظيفة (العلاق، 1998: 226). يرى برنارد "أن السلطة هي الصفة المميزة للتنظيم الرسمي بحكم قبولها من العاملين في الهيكل التنظيمي والتي تحكم أعمالهم التي يقدمونها للمنظمة"، ويرى جلفر "أن السلطة هي الحق المخول لاتخاذ القرارات ولاعطاء الأوامر، فالسلطة يلزم أن تكون محدودة ومتكاملة في حدود نطاق العمل المفوض"، ويقول سايمون "أن السلطة هي اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين"، ويقول أرويك "أن السلطة هي الحق في مطالبة الآخرين بالعمل"، ويرى كونتر "أن السلطة هي الحق الذي بواسطته يتمكن المشرفون من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات" (منصور، 1999: 171).

وتعرف الصلاحية عادة على انها حق المدير او قدرته المستمدة من منصبه الرسمي على اتخاذ القرارات المؤثرة في مروضيه وقد تسمى الصلاحية ايضا بـ(القوة المؤسسية)، للتأكيد على علاقتها بالمنظمة الرسمية ولتمييزها عن بقية انواع القوى، وعلى الرغم من ذلك فانها لا تعني القوة المطلقة، ولكي تؤدي الصلاحية دورها، لابد ان تتوافر لها وسائل التنفيذ، وبمعكس ذلك تصبح ذات معنى أجوف، او مجرد قصاصة ورق تتضمن الحق في إصدار الأوامر (Longenecker & Pringle,1993:214).

المبحث الثالث/ الجانب الميداني للدراسة

أولاً : تحديد الأهمية لمتغيرات البحث الحالية للعينة المبحوثة على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري وصولاً الى معامل الاختلاف

يوضح هذا المبحث ترتيب الأهمية لمتغيرات البحث الحالية بحسب ورودها في إجابات المبحوثين، وسيجري ترتيب المتغيرات على محاورين، سيمثل المحور الاول ترتيب الأهمية للمتغيرات بصورة عامة، ويمثل المحور الثاني وصف ترتيب المتغيرات لكل مكتب من مكاتب المفتشين العامين بصورة منفردة، وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل.

أولاً: ترتيب الأهمية لمتغيرات البحث الحالي على وفق معامل الاختلاف :

سيجري الكشف عن أهمية المتغيرات وترتيبها لكل متغير لاجمالي استجابات العينة المبحوثة على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وكما يأتي :

1- ترتيب الأهمية على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لغرض تحديد الأهمية لمتغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية (X) جرى استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد اجابات المبحوثين في المكاتب عينة البحث، والجدول (4)، يوضح ان (التدريب) والذي جرى ترميزه بـ(x2) احتل المرتبة الاولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع بقية الأبعاد، اذ ظهر ان الوسط الحسابي (3.4) والانحراف المعياري (0.57) وقد بلغ معامل الاختلاف (16.7%).

جدول (4) تحديد أهمية أبعاد المتغير التفسيري ممارسات إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري					
الأبعاد	Mean	Std. Deviation	c.v	تحديد الأهمية	
X1 التوظيف	3.44	0.65	18.9%	الثاني	
X2 التدريب	3.4	0.57	16.7%	الاول	
X3 التحفيز	3.24	0.72	22.2%	الثالث	
X4 تقييم الاداء	3.36	1.06	31.5%	الرابع	
X ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.36	0.56	16.6%		

اما (التوظيف) الذي عُبِّر عنه بـ(x1) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (0.65) وقد بلغ معامل الاختلاف (18.9%)، مما يدل على ان عملية التوظيف جاءت بالمرحلة التالية من حيث ترتيب الأهمية . وجاء المتغير الثالث من تحديد الأهمية هو المتغير الفرعي (التحفيز) الذي جرى ترميزه بـ(x3) ، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.24)، وانحراف معياري (0.72) وقد بلغ معامل الاختلاف (22.2%). في حين وجاء المتغير الرابع والآخر من ترتيب الأهمية هو المتغير الفرعي (تقييم الاداء) الذي جرى ترميزه بـ(x4) ، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.36)، وانحراف معياري (1.06) وقد بلغ معامل الاختلاف (31.5%). ويمكن الاستدلال ان اهتمام وتركيز عينة البحث كان على متغير (التدريب) أكثر من بقية المتغيرات.

2- ترتيب الأهمية على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستجيب الرقابة الادارية لغرض تحديد الأهمية لمتغيرات الرقابة الادارية (Y) جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد اجابات المبحوثين في المكاتب عينة البحث بخصوص المتغير المستجيب الرقابة الادارية، والجدول (16) يوضح ان (تفويض السلطة) والذي جرى ترميزه بـ(y4) احتل المرتبة الاولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع باقي الابعاد من حيث ترتيب الأهمية، اذ ظهر ان الوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.96) وقد بلغ معامل الاختلاف (26.7%).

اما (كفاءة العاملين) الذي عُبِّر عنه بـ(y2) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (1.00) وقد بلغ معامل الاختلاف (27.8%)، مما يدل على ان كفاءة العاملين جاءت بالمرحلة التالية من حيث الأهمية.

جدول (5) تحديد أهمية أبعاد المتغير الاستجابي الرقابة الادارية بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري				
الابعاد	Mean	Std. Deviation	c.v	تحديد الأهمية
y1 الهيكل التنظيمي	3.43	1.03	30.0%	الرابع
y2 كفاءة العاملين	3.59	1.00	27.8%	الثاني
y3 معايير الاداء	3.34	0.99	29.6%	الثالث
y4 تفويض السلطة	3.59	0.96	26.7%	الاول
y الرقابة الادارية	3.49	1.00	28.6%	

وجاء المتغير الثالث من ترتيب الأهمية هو المتغير الفرعي (معايير الاداء) الذي جرى ترميزه بـ(y3) ، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.34)، وانحراف معياري (0.99) وقد بلغ معامل الاختلاف (29.6%). في حين وجاء المتغير الرابع والآخر من ترتيب الأهمية هو المتغير الفرعي (الهيكل التنظيمي) الذي جرى ترميزه بـ(y1) بوسط حسابي بلغ مقداره (3.43)، وانحراف معياري (1.03) وقد بلغ معامل الاختلاف (30.0%).

ثانياً: ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغيرات المبحوثة لكل مكتب من مكاتب المفتشين العاملين المبحوثة
سيجري في هذه الفقرة وصف استجابات العينة المبحوثة بخصوص المتغيرات المبحوثة وأبعادها
وعلى وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ووصولاً إلى ترتيب الأهمية للمتغيرات المبحوثة على
وفق معامل الاختلاف، وسيجري تحليل على محورين هما (ممارسات ادارة الموارد البشرية ، الرقابة
الإدارية)، وفيما يأتي تفصيلاً لذلك :

1. ممارسات ادارة الموارد البشرية (X)

لغرض تحديد ترتيب الأهمية لممارسات إدارة الموارد البشرية وإبعادها لمكاتب المفتشين المبحوثة،
جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول
المديرين في عينة البحث، إذ يشير الجدول رقم (6)، إن استجابات العاملين بخصوص ممارسات إدارة
الموارد البشرية في مكاتب المفتشين العموميين إن (وزارة الثقافة) كانت الأولى في ترتيب الأهمية، إذ بلغ
معامل الاختلاف (0.10) ، في حين كانت اهتمامات الوزارات الأخرى بخصوص المتغير نفسه هي بحسب
الترتيب (الاتصالات، السجناء السياسيين، الشهداء، المالية، النقل، البيئة، الموارد المائية، الشباب، النفط)
على التوالي، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.126، 0.13، 0.14، 0.175، 0.19، 0.193، 0.207، 0.205)
على التوالي، وكما موضح بالشكل (10). وكانت الأهمية للأبعاد الفرعية (التوظيف ، التدريب ، التحفيز،
تقييم الاداء) في العينة المبحوثة على النحو الآتي :

أ- التوظيف :

لغرض ترتيب الأهمية لاستجابات عينة البحث لمكاتب المفتشين العاملين بخصوص متغير (التوظيف) ،
جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول
المديرين في عينة البحث، إذ يشير الجدول رقم (6)، إن استجابات العاملين بخصوص (التوظيف) في
مكاتب المفتشين العاملين إن (السجناء السياسيين) كانت الأولى في ترتيب الأهمية، إذ بلغ معامل الاختلاف
(0.12) ، في حين كانت اهتمامات الوزارات الأخرى بخصوص المتغير نفسه هي بحسب الترتيب
(الاتصالات، ثقافة ، النقل، المالية، النفط، الشباب ، الشهداء، البيئة، الموارد المائية) على التوالي، إذ بلغ
معامل الاختلاف (0.13، 0.14، 0.162، 0.175، 0.178، 0.189، 0.185، 0.19، 0.22) على التوالي

ب- التدريب :

لغرض ترتيب الأهمية لاستجابات عينة البحث لمكاتب المفتشين العاملين بخصوص متغير (التدريب)،
جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول
المديرين في عينة البحث، إذ يشير الجدول رقم (6)، إن استجابات العينة بخصوص (التدريب) في مكاتب
المفتشين العاملين إن (الثقافة) كانت الأولى في ترتيب الأهمية، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.10) ، في حين
كانت اهتمامات الوزارات الأخرى بخصوص المتغير نفسه هي بحسب الترتيب (النفط، الشباب ، الاتصالات،
الشهداء، ثقافة، النقل، البيئة، الموارد المائية ، المالية) على التوالي، إذ بلغ معامل الاختلاف
(0.106، 0.12، 0.14، 0.15، 0.162، 0.17، 0.178، 0.20، 0.22) على التوالي



تحقيق متطلبات الرقابة الادارية على وفق ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في مكاتب المفتشين العامين لعدد من الوزارات العراقية

جدول (6) ترتيب الاهمية لمكاتب المفتشين العامين المبحوثة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاده بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف										
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الاتصالات	البيئة	الثقافة	السياسيين	الشباب	الشهداء	المالية	الموارد	النقل	التنقل
Mean	3.29	2.95	3.60	3.52	3.47	3.41	3.46	3.18	3.60	3.23
Std. Deviation	0.41	0.53	0.38	0.45	0.75	0.46	0.61	0.66	0.44	0.61
C.V	0.126	0.193	0.10	0.13	0.205	0.14	0.175	0.207	0.122	0.19
الترتيب	الثاني	السابع	الاول	الثالث	التاسع	الرابع	الخامس	الثامن	العاشر	السادس
التوظيف	الاتصالات	البيئة	الثقافة	السياسيين	الشباب	الشهداء	المالية	الموارد	النقل	التنقل
Mean	3.53	2.87	3.42	3.69	3.46	3.45	3.63	3.49	3.72	3.48
Std. Deviation	0.46	0.56	0.48	0.46	0.66	0.64	0.64	0.76	0.66	0.56
CV	0.13	0.19	0.14	0.12	0.189	0.185	0.175	0.22	0.178	0.162
ترتيب الاهمية	الثاني	التاسع	الثالث	الاول	السابع	الثامن	الخامس	العاشر	السادس	الرابع
التدريب	الاتصالات	البيئة	الثقافة	السياسيين	الشباب	الشهداء	المالية	الموارد	النقل	التنقل
Mean	3.52	3.02	3.71	3.10	3.48	3.40	3.55	3.24	3.67	3.48
Std. Deviation	0.49	0.53	0.37	0.61	0.41	0.50	0.77	0.58	0.39	0.56
CV	0.14	0.17	0.10	0.20	0.12	0.15	0.22	0.178	0.106	0.162
ترتيب الاهمية	الرابع	السابع	الاول	التاسع	الثالث	الخامس	العاشر	الثامن	الثاني	السادس
التحفيز	الاتصالات	البيئة	الثقافة	السياسيين	الشباب	الشهداء	المالية	الموارد	النقل	التنقل
Mean	2.86	2.99	3.46	3.49	3.54	3.38	3.24	3.02	3.44	3.12
Std. Deviation	0.76	0.53	0.73	0.42	1.01	0.69	0.83	0.73	0.54	0.76
CV	0.27	0.18	0.21	0.12	0.29	0.20	0.26	0.24	0.156	0.243
ترتيب الاهمية	التاسع	الثالث	الخامس	الاول	العاشر	الرابع	الثامن	السادس	الثاني	السابع
تقييم الاداء	الاتصالات	البيئة	الثقافة	السياسيين	الشباب	الشهداء	المالية	الموارد	النقل	التنقل
Mean	3.25	2.93	3.83	3.80	3.38	3.43	3.43	2.95	3.58	3.08
Std. Deviation	0.58	0.88	0.61	0.59	1.18	0.53	0.85	1.15	0.79	0.84
CV	0.18	0.30	0.158	0.15	0.35	0.155	0.25	0.39	0.220	0.273
ترتيب الاهمية	الثالث	الثامن	الرابع	الاول	التاسع	الثاني	السادس	العاشر	الخامس	السابع

ج- التحفيز:

لغرض ترتيب الأهمية لاستجابات عينة البحث لمكاتب المفتشين العاملين بخصوص متغير (التحفيز) ، جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين في عينة البحث، إذ يشير الجدول رقم (6)، الى إن استجابات العينة بخصوص (التحفيز) في مكاتب المفتشين العاملين إن (السجناء السياسيين) كانت الأولى في ترتيب الأهمية، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.12) ، في حين كانت اهتمامات الوزارات الأخرى بخصوص المتغير نفسه هي بحسب الترتيب (النفط، البيئة، الشهداء، ثقافة، الموارد المائية، النقل، المالية، الاتصالات، الشباب) على التوالي، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.156، 0.18، 0.20، 0.21، 0.24، 0.243، 0.26، 0.27، 0.29) على التوالي

د- تقييم الاداء : لغرض ترتيب الأهمية لاستجابات عينة البحث لمكاتب المفتشين العاملين بخصوص متغير (تقييم الاداء) ، جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين في عينة البحث، إذ يشير الجدول رقم (6)، إن استجابات العينة بخصوص (تقييم الاداء) في مكاتب المفتشين العاملين إن (السجناء السياسيين) كانت الأولى في ترتيب الأهمية، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.15) ، في حين كانت اهتمامات الوزارات الأخرى بخصوص المتغير نفسه هي بحسب الترتيب (الشهداء، الاتصالات، الثقافة، النفط، المالية، النقل، البيئة، الشباب ، الموارد المائية) على التوالي، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.155، 0.18، 0.158، 0.220، 0.25، 0.273، 0.30، 0.35، 0.39) على التوالي.

الرقابة الادارية (٧)

لغرض تحديد ترتيب الأهمية للمتغير الاستجابي (الرقابة الادارية) وابعادها لمكاتب المفتشين المبحوثة، جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين في عينة البحث، إذ يشير الجدول رقم (7)، إن استجابات العاملين بخصوص الرقابة الادارية في مكاتب المفتشين العموميين إن (وزارة الثقافة) كانت الأولى في ترتيب الأهمية، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.08) ، في حين كانت اهتمامات الوزارات الأخرى بخصوص المتغير نفسه هي بحسب الترتيب (السجناء السياسيين، النقل، الشهداء، الاتصالات، البيئة، المالية، النفط ، الموارد المائية، الشباب) على التوالي، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.126، 0.13، 0.14، 0.175، 0.19، 0.193، 0.207، 0.205) على التوالي . وكانت ترتيب الأهمية للأبعاد الفرعية (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الاداء، تفويض الصلاحيات) في العينة المبحوثة على النحو الآتي :



تحقيق متطلبات الرقابة الادارية على وفق ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في مكاتب المفتشين العموميين المبحوثة للمتغير الاستجابي الرقابة الادارية بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري

جدول (7) ترتيب الاهمية لمكاتب المفتشين العموميين المبحوثة للمتغير الاستجابي الرقابة الادارية بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف										
الرقابة الادارية	الاتصالات	البنية	الثقافة	السياسيين السجاء	الشباب	الشهداء	المالية	الموارد المالية	التنظف	النقل
Mean	3.44	3.10	3.74	3.62	3.60	3.33	3.65	3.42	3.78	3.48
Std. Deviation	0.47	0.45	0.30	0.34	0.69	0.43	0.55	0.56	0.59	0.45
C.V	0.14	0.146	0.08	0.09	0.19	0.13	0.15	0.16	0.156	0.129
الهيكل التنظيمي	الخامس	السادس	الاول	الثاني	العاشر	الرابع	السابع	التاسع	الثامن	الثالث
Mean	3.34	2.94	3.67	3.70	3.52	3.09	3.59	3.43	4.25	3.61
Std. Deviation	0.61	0.64	0.36	0.55	0.73	0.64	0.60	0.67	1.02	0.56
CV	0.18	0.22	0.10	0.15	0.208	0.206	0.17	0.19	0.239	0.155
ترتيب الاهمية	الخامس	التاسع	الاول	الثاني	الثامن	السابع	الرابع	السادس	العاشر	الثالث
Mean	3.47	3.23	3.93	3.76	3.71	3.57	3.76	3.45	3.65	3.35
Std. Deviation	0.42	0.47	0.39	0.38	0.69	0.52	0.71	0.58	0.57	0.49
CV	0.12	0.14	0.09	0.10	0.185	0.15	0.189	0.17	0.157	0.146
كفاءة العاملين	الثالث	الرابع	الاول	الثاني	التاسع	السادس	العاشر	الثامن	السابع	الخامس
Mean	3.29	3.00	3.54	3.45	3.55	3.24	3.48	3.12	3.56	3.35
Std. Deviation	0.53	0.63	0.42	0.49	0.85	0.62	0.69	0.87	0.72	0.49
CV	0.16	0.21	0.12	0.14	0.24	0.19	0.20	0.28	0.202	0.146
معايير الاداء	الرابع	الثامن	الاول	الثاني	التاسع	الخامس	السادس	العاشر	السابع	الثالث
Mean	3.65	3.24	3.84	3.59	3.60	3.44	3.78	3.68	3.67	3.51
Std. Deviation	0.73	0.57	0.43	0.32	0.84	0.54	0.53	0.49	0.36	0.67
CV	0.20	0.18	0.11	0.09	0.23	0.16	0.14	0.13	0.099	0.191
ترتيب الاهمية	التاسع	السابع	الثالث	الاول	العاشر	السادس	الخامس	الرابع	الثاني	الثامن

أ- الهيكل التنظيمي :

لغرض ترتيب الأهمية لاستجابات عينة البحث لمكاتب المفتشين العامين بخصوص متغير (الهيكل التنظيمي) ، جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين في عينة البحث، إذ يشير الجدول رقم (7)، إن استجابات العاملين بخصوص (الهيكل التنظيمي) في مكاتب المفتشين العامين إن (الثقافة) كانت الأولى في ترتيب الأهمية، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.10) ، في حين كانت اهتمامات الوزارات الأخرى بخصوص المتغير نفسه هي بحسب الترتيب (السجناء السياسيين ، النقل، المالية، الاتصالات، الموارد المائية ، الشهداء ، الشباب ، البيئة، النفط) على التوالي، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.15، 0.17، 0.18، 0.19، 0.206، 0.208، 0.22، 0.239) على التوالي

ب- كفاءة العاملين:

لغرض ترتيب الأهمية لاستجابات عينة البحث لمكاتب المفتشين العامين بخصوص متغير (كفاءة العاملين) ، جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين في عينة البحث، إذ يشير الجدول رقم (7)، إن استجابات العاملين بخصوص (كفاءة العاملين) في مكاتب المفتشين العامين إن (الثقافة) كانت الأولى في ترتيب الأهمية، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.10) ، في حين كانت اهتمامات الوزارات الأخرى بخصوص المتغير نفسه هي بحسب الترتيب (السجناء السياسيين ، الاتصالات، البيئة، النقل، الشهداء، النفط ، الموارد المائية ، الشباب، المالية) على التوالي، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.10، 0.12، 0.14، 0.146، 0.15، 0.157، 0.17، 0.185، 0.189) على التوالي

ج- معايير الاداء :

لغرض ترتيب الأهمية لاستجابات عينة البحث لمكاتب المفتشين العامين بخصوص متغير (معايير الاداء) ، جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين في عينة البحث، إذ يشير الجدول رقم (7)، إن استجابات العاملين بخصوص (معايير الاداء) في مكاتب المفتشين العامين إن (الثقافة) كانت الأولى في ترتيب الأهمية، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.12) ، في حين كانت اهتمامات الوزارات الأخرى بخصوص المتغير نفسه هي بحسب الترتيب (السجناء السياسيين ، النقل، الاتصالات، الشهداء، المالية ، النفط ، البيئة، الشباب ، الموارد المائية) على التوالي، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.14، 0.146، 0.16، 0.19، 0.20، 0.202، 0.21، 0.24، 0.28) على التوالي

د- تفويض الصلاحيات :

لغرض ترتيب الأهمية لاستجابات عينة البحث لمكاتب المفتشين العامين بخصوص متغير (تفويض الصلاحيات) ، جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين في عينة البحث، إذ يشير الجدول رقم (7)، إن استجابات العاملين بخصوص (تفويض الصلاحيات) في مكاتب المفتشين العامين إن (السجناء السياسيين) كانت الأولى في ترتيب الأهمية، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.12) ، في حين كانت اهتمامات الوزارات الأخرى بخصوص المتغير نفسه هي بحسب الترتيب (النفط، الثقافة، الموارد المائية، المالية، الشهداء، البيئة، النقل، الاتصالات، الشباب) على التوالي، إذ بلغ معامل الاختلاف (0.099، 0.11، 0.13، 0.14، 0.16، 0.18، 0.191، 0.23) على التوالي

ثانياً : اختبار فرضيات البحث

تحليل الفرضية الرئيسية الاولى (فرضية الارتباط)

افترض الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها :

ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الاداء)، معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الادارية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الاداء، تفويض الصلاحيات)، وقد تفرعت الفرضية الرئيسية الى اربع فرضيات فرعية وهي :

- 1- يرتبط التوظيف معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الادارية بأبعادها (الهيكل التنظيمي ، كفاءة العاملين ، معايير الاداء ، تفويض الصلاحيات).
- 2- يرتبط التدريب معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الادارية بأبعادها (الهيكل التنظيمي ، كفاءة العاملين ، معايير الاداء ، تفويض الصلاحيات).
- 3- يرتبط التحفيز معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الادارية بأبعادها (الهيكل التنظيمي ، كفاءة العاملين ، معايير الاداء ، تفويض الصلاحيات).
- 4- يرتبط تقييم الاداء معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الادارية بأبعادها (الهيكل التنظيمي ، كفاءة العاملين ، معايير الاداء ، تفويض الصلاحيات).

وفيما يأتي تفصيل لأثبات الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

- 1- يوضح الشكل (20)، والجدول (8) علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسية الاولى، إذ يؤكد الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين إدارة الموارد البشرية وبين الرقابة الادارية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.73^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.70) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01) وبحدود ثقة (0.99)، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الادارية)
- 2- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين (التوظيف) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الرقابة الادارية) فقد بلغ معامل الارتباط (0.548^{**}) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (6.65) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99). اما بخصوص الابعاد الفرعية فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين (التوظيف) وبين ابعاد الرقابة الادارية المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الاداء، تفويض السلطات) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.447^{**} ، 0.445^{**} ، 0.517^{**} ، 0.466^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (8)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.61، 8.04، 7.01، 6.65) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (يرتبط التوظيف معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الادارية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الاداء، تفويض الصلاحيات))



تحقيق متطلبات الرقابة الادارية على وفق ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في مكاتب المفتشين العاملين لعدد من الوزارات العراقية

بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الرقابة الادارية (t) جدول (8) معاملات الارتباط وقيم						
المتغيرات المدخلة	التوظيف	التدريب	التحفيز	تقييم الاداء	إدارة الموارد البشرية	
	X1	X2	X3	X4	X	
Y	r	.548**	.511**	.563**	.717**	.730**
	P-value	.000	.000	.000	.000	.000
	t	6.65	6.17	6.16	10.49	9.70
y1	r	.447**	.421**	.420**	.619**	.589**
	P-value	.000	.000	.000	.000	.000
	t	6.61	7.16	7.14	9.18	10.21
y2	r	.445**	.474**	.473**	.568**	.609**
	P-value	.000	.000	.000	.000	.000
	t	8.04	7.38	8.27	12.72	13.08
y3	r	.517**	.485**	.528**	.691**	.701**
	P-value	.000	.000	.000	.000	.000
	t	7.01	5.52	6.50	7.16	8.56
y4	r	.466**	.383**	.439**	.474**	.541**
	P-value	.000	.000	.000	.000	.000
	t	6.65	7.91	9.06	13.68	14.21
مجموع علاقات الارتباط (16) = 100%						
** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 * علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05 قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.3 قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.6 n = 179						

أظهر النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين (التدريب) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الرقابة الادارية) فقد بلغ معامل الارتباط ($.511^{**}$)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (6.17)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99). اما بخصوص الابعاد الفرعية فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين (التدريب) وبين ابعاد الرقابة الادارية المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الاداء، تفويض السلطات) وقد بلغت قيم معامل الارتباط ($.421^{**}$)، ($.474^{**}$)، ($.585^{**}$)، ($.383^{**}$) على التوالي كما موضح بالجدول (8)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.16، 7.38، 5.52، 7.91) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (يرتبط التدريب معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الادارية ابعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الاداء، تفويض الصلاحيات)

3- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين (التحفيز) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الرقابة الادارية) فقد بلغ معامل الارتباط ($.511^{**}$)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (6.16)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99). اما بخصوص الابعاد الفرعية فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين (التحفيز) وبين ابعاد الرقابة الادارية المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الاداء، تفويض الصلاحيات) وقد بلغت قيم معامل الارتباط ($.420^{**}$)، ($.473^{**}$)، ($.528^{**}$)، ($.439^{**}$) على التوالي كما موضح بالجدول (8)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.14، 8.27، 6.50، 9.06) على التوالي.

وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (يرتبط التحفيز معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الادارية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الاداء، تفويض الصلاحيات)).

5- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين (تقييم الاداء) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الرقابة الادارية) فقد بلغ معامل الارتباط (0.717^{**})، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (9.70)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99). اما بخصوص الابعاد الفرعية فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين (تقييم الاداء) وبين ابعاد الرقابة الادارية المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الاداء، تفويض الصلاحيات) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.619^{**} ، 0.568^{**} ، 0.691^{**} ، 0.474^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (8)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.18، 12.72، 7.16، 13.68) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (يرتبط تقييم الاداء معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الادارية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الاداء، تفويض الصلاحيات)).

بالرجوع الى المعطيات السابقة في الفقرات المذكورة آنفاً، ومن ملاحظة الجدول (8) يظهر أن أبعاد إدارة الموارد البشرية احدثت (16) علاقة ارتباط معنوية من أصل (16) علاقة مع أبعاد الرقابة الادارية وبما يشكل نسبة (100%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة تؤكد قبول فرضية الارتباط الرئيسة الاولى التي مفادها (ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الاداء) معنوياً وإيجابياً مع الرقابة الادارية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الاداء، تفويض الصلاحيات)).

فرضية التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)

وضعت الدراسة الحالية فرضية تأثير رئيسة مفادها (تتأثر الرقابة الادارية ايجابياً ومعنوياً بممارسات إدارة الموارد البشرية)، ومن هذه الفرضية الرئيسة تفرعت اربعة فرضيات فرعية وهي:

1. تتأثر الرقابة الادارية ايجابياً ومعنوياً بالتوظيف
2. تتأثر الرقابة الادارية ايجابياً ومعنوياً بكفاءة العاملين
3. تتأثر الرقابة الادارية ايجابياً ومعنوياً بمعايير الاداء
4. تتأثر الرقابة الادارية ايجابياً ومعنوياً بتفويض الصلاحيات

وفيما يأتي تفصيل لتحليل الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية :

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الرقابة الادارية) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{الرقابة الادارية} = 0.76 + 0.68 (\text{ممارسات إدارة الموارد البشرية}).$$

وفي ضوء جدول (20) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

جدول (9) تحليل تأثير المتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها في المتغير المستجيب الرقابة الادارية					
المتغير التفسيري وأبعاده	الثوابت		(R ²) معامل التحديد	(F) قيمة المحسوبة	(P-Value) مستوى المعنوية
	α	β			
ممارسات إدارة الموارد البشرية X	0.76	0.68	0.58	250.8	0.000
التوظيف (x1)	0.54	0.41	0.29	74.5	0.000
التدريب (x2)	0.52	0.46	0.28	68.3	0.000
التحفيز (x3)	0.59	0.41	0.35	95.6	0.000
تقييم الاداء (x4)	0.73	0.43	0.54	211.2	0.000
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 6.1 قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 3.55					
n = 179					

يتضح في ضوء الجدول (9)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (250.8)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (6.1) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في المتغير الاستجابي (الرقابة الادارية). وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول (20) ان الثابت ($\alpha=0.68$)، والذي يعني ان هناك وجوداً للرقابة الادارية ما مقداره (0.68)، حتى وان كانت (ممارسات إدارة الموارد البشرية) يساوي صفراً. واما قيمة ($\beta=0.76$)، فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في ممارسات ادارة الموارد البشرية سيؤدي الى تغيير في الرقابة الادارية (0.76).

ومن خلال الجدول (20) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.58)، والذي يعني أن ما مقداره (0.58)، من التباين الحاصل في الرقابة الادارية هو تباين مُفسّر بفعل ممارسات إدارة الموارد البشرية الذي دخل النموذج، وأن (0.42) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (9) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير عال ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة الادارية. وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسة الاولى من الدراسة الحالية والتي مفادها (تتأثر الرقابة الادارية ايجابياً ومعنوياً بإدارة الموارد البشرية). وبخصوص تحليل الفرضيات الفرعية فهي كالآتي :

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الرقابة الادارية) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الاداء)، والذي رُمزت على التوالي بـ (X4, X3, X2, X1) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

$$Y = \alpha + \beta X_2$$

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$Y = \alpha + \beta X_4$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

الرقابة الادارية	=	0.41	+	0.54	(التوظيف)
الرقابة الادارية	=	0.46	+	0.52	(التدريب)
الرقابة الادارية	=	0.41	+	0.59	(التحفيز)
الرقابة الادارية	=	0.43	+	0.73	(تقييم الاداء)

يتضح في ضوء جدول (9) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الاداء) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X4, X3, X2, X1) بلغت قيمتها (74.5، 68.3، 95.6، 211.2) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (6.1) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (0.99)، وهذا يعني وجود تأثير للابعاد (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الاداء) في المتغير المستجيب (الرقابة الادارية). وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4, X3, X2, X1) و (Y). ومن خلال الجدول (9) يمكن ملاحظة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (0.29) بالنسبة للتوظيف (X1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.29) من التباين الحاصل في الرقابة الادارية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التوظيف (X1) الذي دخل النموذج وهذه قيمة ضئيلة جداً بواقع الحال، وأن (0.71) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

وهناك قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.28) بالنسبة التدريب (X_2)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.28) من التباين الحاصل في الرقابة الادارية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير التدريب الذي دخل النموذج، وأن (0.72) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.35) بالنسبة الى التحفيز (X_3)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.35) من التباين الحاصل في عملية الرقابة الادارية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التحفيز الذي دخل النموذج، وأن (0.65) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.54) بالنسبة تقييم الاداء (X_4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.54) من التباين الحاصل في الرقابة الادارية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير تقييم الاداء الذي دخل النموذج، وأن (0.56) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

ول (9) الثابت ($\alpha X_1=0.41$)، ($\alpha X_2=0.46$)، ($\alpha X_3=0.41$)، ($\alpha X_4=0.43$)، وهذا يعني ان هناك وجودا الرقابة الادارية مقداره (0.41) حتى وان كانت التوظيف (X_1) تساوي صفراً. وهناك وجوداً الرقابة الادارية مقداره (0.46) حتى وان كانت قيمة التدريب (X_2) تساوي صفراً. وهناك وجوداً الرقابة الادارية مقداره (0.41) حتى وان كانت التحفيز (X_3) تساوي صفراً. وهناك وجوداً الرقابة الادارية مقداره (0.43) حتى وان كانت تقييم الاداء (X_4) تساوي صفراً.

اما قيمة ($\beta X_1=0.54$) فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) التوظيف سيؤدي الى تغيير في الرقابة الادارية مقداره (0.54). وان قيمة ($\beta X_2 = 0.52$) تعني ان تغيراً مقداره (1) في التدريب سيؤدي الى تغير في الرقابة الادارية مقداره (0.52).

كما ان قيم ($\beta X_3=0.59$) تؤكد ان تغيراً مقداره (1) في التحفيز سيؤدي الى تغيير في الرقابة الادارية مقداره (0.59). كما ان قيم ($\beta X_4=0.73$) تؤكد ان تغيراً مقداره (1) في تقييم الاداء سيؤدي الى تغير في الرقابة الادارية (0.73).

يتضح في ضوء جدول (9) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الاداء) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (x_4, x_3, x_2, x_1) بلغت قيمتها (74.5 ، 68.3 ، 95.6 ، 211.2) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (6.1) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (0.99)، وهذا يعني وجود تأثير للابعاد (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الاداء) في المتغير المستجيب الرقابة الادارية.

من خلال المعطيات التي جرى ذكرها يمكن ملاحظة تحقق الفرضيات الفرعية التي مفادها :

- تتأثر الرقابة الادارية ايجابياً ومعنوياً بالتوظيف
- تتأثر الرقابة الادارية ايجابياً ومعنوياً بالتدريب
- تتأثر الرقابة الادارية ايجابياً ومعنوياً بالتحفيز
- تتأثر الرقابة الادارية ايجابياً ومعنوياً بتقييم الاداء

المبحث الرابع /الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. تبين ان ادارات مكاتب المفتشين العامين قد وظفت ممارسات ادارة الموارد البشرية بابعادها (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) في تعزيز الرقابة الادارية، مما ينعكس في قوة الرقابة الادارية وابعادها، وقد بلغت أفضلها من خلال تقييم الأداء.
2. ظهر ان الرقابة الادارية بمتغيراتها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الأداء، تفويض الصلاحيات) التي ظهرت بمستوى عال من الأهمية، قد جرى تفعيلها من قبل المديرين وتعزيز علاقتها بالتوظيف.
3. ظهر ان المديرين في مكاتب المفتشين العامين قد عززوا من الرقابة الادارية وابعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الأداء، تفويض الصلاحيات) التي كانت بمستوى عالي من الأهمية في تعزيز العلاقة مع التدريب.
4. ظهر ان المدراء في مكاتب المفتشين العامين قد فعلوا الرقابة الادارية وابعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الأداء، تفويض الصلاحيات) والتي كانت بمستوى عالي من الأهمية في تعزيز العلاقة مع التحفيز.
5. تبين ان الرقابة الادارية بمتغيراتها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الأداء، تفويض الصلاحيات) قد جرى تفعيلها من ادارات المكاتب في تعزيز تقييم الاداء.
6. ظهر ان ادارات مكاتب المفتشين العامين قد استطاعت بشكل جدي من توظيف التغييرات التي حصلت في ممارسات ادارة الموارد البشرية بابعادها (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الاداء) من إحداث المزيد من التأثير في الرقابة الادارية، وبذلك فإن صياغة ممارسات صحيحة ومناسبة لادارة الموارد البشرية يمكن أن يحقق تحسناً في تحقيق متطلبات الرقابة الادارية ويحقق كفاءة عالية لتلك المكاتب وذلك من خلال توافر أنظمة اختيار وتوظيف مناسبة والعمل بأنظمة التدريب والتطوير الفعالة فضلاً عن إجراء تقييم لأداء أولئك الافراد وتحفيزهم بشكل ملائم وكان أكثرها من خلال تقييم الاداء.
7. يتبين من النتائج ان الاحتياجات التدريبية لا تحدد بناءً على تقييم الاداء للعاملين والمقصود بالاحتياجات التدريبية هو حجم الفجوة (GAP) ما بين الاداء الفعلي من قبل شخص معين (من حيث النوع والكم) وبين ما يجب ان يكون عليه الاداء المطلوب او المستهدف على وفق المعايير والمقاييس والاهداف والخطط المعتمدة.
8. بينت النتائج وجود هياكل تنظيمية في مكاتب المفتشين العامين متلائمة مع حجم وطبيعة العمل فيها، إذ يتم أداء الأعمال على وفق القواعد واجراءات مكتوبة من خلال نظام داخلي مطبوع يتضمن مسؤوليات كل مستوى إداري، وامكانية الاتصال بين الأقسام لحل المشاكل الادارية والتنظيمية.

9. أظهرت نتائج البحث ان هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية ومتطلبات تحقيق الرقابة الادارية وهذا يشير الى ان العمل الرقابي في مكاتب المفتشين العاملين لا يمكن ان يكون فاعلا ويتحسن أدأؤه الا بوجود ممارسات صحيحة لادارة الموارد البشرية يتم العمل بمقتضاها للحصول على افراد عاملين وفاعلين في المكاتب المبحوثة.
10. يُعد مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة هو الأول في تحديد الاهمية لممارسات ادارة الموارد البشرية، وكذلك الأول في تحديد الاهمية لمتغير الرقابة الادارية على وفق النتائج البحث بالمقارنة مع المكاتب الأخرى.. ويدل ذلك على أهمية اخذ هذا الموضوع بالحسبان لإغراض تحقيق متطلبات الرقابة الادارية من خلال التطبيق السليم لممارسات ادارة الموارد البشرية.
11. ان نظام الحوافز والمكافآت لا يفي بمتطلبات تحسين الأداء رغم ان نجاح وفاعلية نظام الحوافز في تحقيق اهدافه يعتمد على موضوعية معايير مقاييس الأداء، واقتناع الموظفين بوجود علاقة بين التقييم والحصول على الحوافز.
12. ان فشل نظام الحوافز يعزى الى سوء نظام تقييم الأداء، اذ لا يعكس هذا النظام الأداء الفعلي للموظف، كما ان المعايير غير واضحة ولا مناسبة للوظيفة، فنظام التقييم المستخدم حاليا والمعمم من وزارة المالية على جميع المؤسسات (وبضمنها مكاتب المفتشين العاملين) يمتاز بكونه مغلقا ومعظم النتائج سرية والتقييم يكون لجزء من جوانب السلوك الوظيفي ولا يعد أساسيا في انتقال الموظف الى وظيفة أعلى، ولا يطبق على الفئات العليا.
13. ان تقييم الأداء هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء، لكون التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب، إذ يكشف التقييم عن الفوارق والنواقص التي قد تصيب أداء بعض الأفراد والتي لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء المطلوبة منهم.
14. إن اختيار الموظفين الكفوين هو الدعامة الأولى في النظام الرقابي، إذ تتوقف فاعلية النظام على الموقف الوظيفي والفني والاخلاقي، وعندما تتوفر هذه الصفات في الموظفين العاملين في مكاتب المفتشين العاملين فانها ستقوي حتما من فاعلية نظام الرقابة.
15. ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته، حيث لا يمكن تحميل المرؤوس نتائج ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها، وليست له خبرة فيها، مع ضرورة تحديد المهام التي يجب تفويضها وهي المهام الروتينية والمكملة للعمل، والمهام التي يمكن تفويضها وهي المهام التي يمكن للاخرين القيام بها، شرط ان يكون قادرين على أدائها، والمهام التي لا يمكن تفويضها مثل التخطيط والتقييم والمراقبة.

ثانيا : التوصيات

1. استثمار التقدم الحاصل في الرقابة الادارية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الأداء، تفويض الصلاحيات) في تعزيز عملية التوظيف من خلال وضع سياسة سليمة في تعيين موظفين جدد أو ترقية موظفيها الحاليين تأخذ بنظر العناية متطلبات الكفاءة والنزاهة لتعزيز الدور الرقابي للمكاتب.
2. استثمار التقدم الحاصل في الرقابة الادارية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الأداء، تفويض الصلاحيات) الذي كان بمستوى عال من الأهمية في تعزيز العلاقة مع التدريب و ضرورة ان يكون هناك تقييم دوري منظم وتغذية عكسية راجعة فعالة لنظام التدريب او نشاط التدريب للتعرف بشكل علمي ومدرّس على ما يتحقق من فوائد ومزايا وانعكاسات، وتحقيقها لاهداف المحددة والخطط الموضوعية من خلال توثيق استمارات تقييم للدورات، واستمارات متابعة المتدرب .
3. الاستفادة بشكل أكبر من الرقابة الادارية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الأداء، تفويض الصلاحيات) التي ظهرت بايجابية في تعزيز وإسناد تحفيز العاملين من خلال تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحافز الجماعي، من خلال فرق العمل والاقسام والشعب ، حيث يعتمد الحافز على أداء مجموعة العاملين في كل من هذه الوحدات، إن **الحوافز** الجماعية تشجع وتنمي روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرفّوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه.
4. استثمار التقدم الحاصل في الرقابة الادارية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، كفاءة العاملين، معايير الأداء، تفويض الصلاحيات) التي كانت بمستوى عال من الأهمية في تعزيز العلاقة مع تقييم الأداء، ومشاركة الافراد بالتقييم والاطلاع المباشر على نتائج التقييم لتشخيص نقاط القوة والضعف.
5. الاستفادة من ادارات مكاتب المفتشين العاملين من خلال التقدم الحاصل في ممارسات ادارة الموارد البشرية وأبعادها (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) لاجداث المزيد من التغييرات الايجابية في الرقابة الادارية.
6. وضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي في المكتب، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال التحفيز الإنساني بشكل عام، بشكلها المادي مثل : الترقيات والمكافآت والاعانات والقروض والتسهيلات، والمعنوي مثل : تسمية الموظف المثالي وشهادات التقدير وكتب الشكر وترشيح المتميزين للدراسات وملائمة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب والاحتفاء بجهود المرؤوسين وغيرها.
7. يجب النظر الى تقييم الأداء بوصفه الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية كعملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت المناسب وأن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع الأفراد العاملين.
8. رغم ان نتائج الدراسة أكدت وجود هيكل تنظيمي ملائم لطبيعة عمل مكتب المفتش العام، الا انه يتطلب ان يكون هناك عملية تطوير وأغناء مستمرين له بمواكبة التغييرات الحاصلة بالعمل ووضع الخطوط العريضة للتعامل بين الرؤساء والمرؤوسين. ان الالتزام بآليات الرقابة وعدم الافراط فيها والاتجاه الى الهياكل المسطحة بدلا من الهياكل الطويلة وتعزيز الاتصالات ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية في مكاتب المفتشين العاملين سيعزز من العملية الرقابية فيها ويسهل من تحقيق اهدافها.

9. يجب التأكد من أن السلطات المفوضة قد استخدمت الاستخدام السليم المتوقع وأن التنفيذ يتم على وفق السياسات المرسومة مع ادراك ان تفويض السلطة لا يعني تفويض المسؤولية، إذ يبقى المدير مسؤولاً عن أداء الوظيفة، وضرورة ايجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية، إذ يجب ان يستفيد المفوض اليه من مزايا التفويض بقدر ما يتحمل من مسؤولية عن ذلك.

10. يجب ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتنمية مرفوضيه، وإعدادهم للوظائف والمسؤوليات الأكبر، وأن لا يكون قرار التفويض انفعالياً غير مبني على تقييم موضوعي لقدرات المرفوض وإمكاناته، وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.

المراجع المستخدمة

- 1 أبو زيد، ذياب محمود. (2005)، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص"، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك :أربد، الأردن.
- 2 بربر، كامل، (2012)، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، دار المنهل اللبناني، بيروت.
- 3 برنوطي، سعاد، (2004)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.
- 4 البطش، محمد وليد و أبو زينة ، فريد (2007)، "تصميم البحث والتحليل الإحصائي"، عمان ، دار المسيرة
- 5 جيرو ، فرانسواز ، سولبيك ، اولفبيية واخرون، (2007)، "المراقبة الادارية وقيادة الاداء"، ترجمة رويده واشد ، مؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت.
- 6 الدرة ، عبد الهادي وجودة، محفوظ احمد، (2011) الاساسيات في الادارة المعاصرة ، عمان الاردن
- 7 ديري، زاهد محمد، (2011)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 8 الساعدي ، مؤيد يوسف ، (2001) ، اخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد
- 9 السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش(2000)، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية الكتب للطباعة ، بغداد
- 10 السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش(2002) " إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي، عالم الكتب للنشر و التوزيع،أربد
- 11 السهلاني ، عباس مزعل مشرف ،(2004)،: "تأثير استراتيجية تقويم اداء الموارد البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل
- 12 الشماع ، خليل محمد حسن ،(2004)، " مبادئ الادارة "، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان



- 13 الطراونة ، حسين احمد وعبد الهادي ، توفيق صالح ،(2011)، "الرقابة الادارية" ، دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان / الاردن.
- 14 عباس، علي،(2001) ، "الرقابة الادارية على المال والاعمال" ،مكتبة الرائج العلمية ، عمان، الاردن .
- 15 عقيلي، عمر وصفي (2009)، ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر، حلب
- 16 العلاق، بشير ،(1998)، "اسس الادارة الحديثة" ،دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن
- 17 عمران، كامل علي متولي، (2007)، "الرقابة والتخطيط"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
- 18 العميان، محمود سلمان(2002)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى دار وائل للنشر
- 19 العنزي، سعد علي، (2006) ، "مضمون نظرية رأس المال البشري ومبادئها في ضوء ادراكات القيمة الاقتصادية (نظرة فلسفية)" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد-بغداد، مج 12، ع/ 42 81-101
- 20 العنزي، سعد والساعدي، مؤيد،(2007) ، " فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13 ، العدد 45
- 21 الفرخ، هبة زرقان،(2009)، "استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل"، دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق، دراسة ماجستير غير منشورة ،جامعة دمشق.
- 22 القزاز، اسماعيل والحديثي، رامي وكوريل، عادل،(2009)، "SIX SIGM وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان ، الاردن.
- 23 ماهر، احمد،(2003)، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 24 منصور، علي محمد، (1999) ، "مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم" ، القاهرة، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى .
- 25 وليم توماس، امرسون هنكي، (2009)، "المراجعة بين النظرية والتطبيق"، ترجمة احمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 26 Amin, Muslim & Wan Khairuzzaman Wan Ismail, Siti Zaleha Abdul Rasid, Richard Daverson Andrew Selemani, (2014), "The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University", The TQM Journal, Vol. 26 Iss: 2, pp.125 – 142
- 27 Anthony, R. N. & Govindarajan, V," (2007) Management control Systems" (12th ed.), New York: McGrawHill.
- 28 Certo & samuel, Trevis (2012) , "madern management" , Pearson
- 29 Dessler, Gary(2000)," Human Resource Management" 8thed ,Prentice Hall. Inc,
- 30 Hartel, Charmin&Fujimoto, Yuka&Strybosch, Victoria&Fitzpatrick, Karen,(2007),"Human Resources Managing", Pearson Education, Australia.
- 31 Hofstede, G. (1981, No.3). Management Control of Public and Not- For Profit Activities. Accounting, Organizations and Society , pp. 193-211.
- 32 Ivancevich, John&Konopaske,(2013), "Human Resource Management ", McGraw-Hill, New York



- 33 Khaled Aladwan, Ramudu Bhanugopan, Alan Fish, (2014) "Human resource management practices among frontline employees in the Jordanian organizations: Navigating through the crossroads of change and challenge", International Journal of Commerce and Management, Vol. 24 Iss: 1, pp.6 – 24
- 34 Lammers, C. J.(2003),” Occupation regimes alike and unlike: British, Dutch and French patterns of inter-organizational control of foreign territories”. Organization Studies, 24(9): 1379.
- 35 Longenecker ,Clinton O.&Fink ,Laurence S.,(2013),”Creating human-resource management value in the twenty-first century”,Emerald Group Publishing Limited, VOL. 21 NO. 2, pp. 29-32.
- 36 Longenecker, Justin Gooderl, Pringle, Charles D,(1993),” Management” Columbus, Ohio : Charles E. Merrill
- 37 Manoharan .T& Muralidharan .C& Deshmukh S”A composite model for employees' performance appraisal and improvement ”,(2012),European Journal of Training and Development,V 36 , N .4
- 38 Mathis,Robert&Jakson,John,(2006),” Human Resource management” ,South-Western.
- 39 Mejia,Balkin & Cardy,(2012),” managing human resources”,7th Ed, Prentice Hall, New jersey.
- 40 Mohammed Nural Absar et al,(2010),“Impact of HR practices on organizational performance in Bangladesh.
- 41 Moideenkutty, Asya Al-Lamki, Y. Sree Rama Murthy, (2011),”HRM practices and organizational performance in Oman”, Personnel Review, Vol. 40 Iss: 2 pp. 239 – 25
- 42 Simons, R. (1995, March-April). Control in an Age of Empowerment. Harvard Business Review, pp. 80-88
- 43 Sundaram, V. (2013). Essentials of design phase cost management and budget control. Cost Engineering, 50(2), 24-28.
- 44 Vaassen, E, (2010),”Control and the controller function“, ECJ Monthly magazine for Accountancy and Economics,.
- 45 Van der Zee,(2010),Benchmark Project management " De sleutel tot success". Utrecht :Atos
- 46 Yadong, L. Y., Shenkar, O., & Nyaw, M. 2001. A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy. Journal of International Business Studies, 32(1): 41-58
- 47 Zimmerman, J. L. (2009). Accounting for Decision Making and Control (6th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin



Achieve the requirements of the Administrative Control according to human resource management practices

ABSTRACT

Human Resources Management Practices (HRMP) and managerial control represent two academic fields that have been and still are the focus of many studies. However, merging both fields and studying the relationship that connects them and also the role that HRMP play in achieving the requirements of managerial control represents a new and novel study according to the available literature in these fields.

To achieve these goals, this study has been conducted, using the surveying questionnaire method, on a sample of ten general inspector offices in Iraq that work in the field of control for ministries and independent committees. A questionnaire has been used to collect the data which was analyzed with several statistical measures using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). A targeted sample of 179 participants has been selected from the general inspector offices with ranks of department manager and unit manager.

The study focuses on understanding the role of HRMP in these offices and highlights the areas that need the most attention. The study also proposes solutions to handle and overcome points of weakness and activate the role of managerial control by achieving its needed requirements, Two main hypotheses have been derived, with each branching into secondary hypotheses, to test the connection relation and the effect between variables.

The study has proved the two main hypotheses through demonstrating the relationship and the effect of the variables in study. The study reaches conclusions on the relationship between the performance appraisal system and the incentive program and also between the performance appraisal system and the training needs assessment. The study presents some recommendations about the activation of HRMP and requirements for achieving managerial control.

Keywords / Human Resource Management - Administrative Control - Employment - Training - stimulus - performance evaluation - the organizational structure - the efficiency of workers - performance standards - the devolution of powers.