

أثر مراقبة التسيير على قياس و قيادة أداء الموارد البشرية
حالة المؤسسات العمومية للقطاع الصناعي في الجزائر

**The impact of the management control upon the measuring as
well as the steering of the human resources performance
Cases of public companies of the industrial sector in Algeria**

أ.هديب عائشة، جامعة الجزائر3

aichahedibel@yahoo.fr

د. بن بلقاسم سفيان، جامعة الجزائر3

Sofiane.ben_belkacem@hotmail.com

تاريخ الإرسال: 2018/06/04 تاريخ القبول: 2018/10/27 تاريخ النشر: ديسمبر 2018

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير مراقبة التسيير على قياس و قيادة أداء المورد البشرية، و لتحقيق هذا الهدف تم إجراء الدراسة على عينة من المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية، حيث تم اعتماد الاستمارة كأداة لجمع البيانات و من ثم تم تحليل البيانات الواردة في الاستمارة عن طريق استخدام الرزمة الإحصائية SPSS، اعتمادا على النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، و اختبار T للعينة الأحادية، و ذلك لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل (مراقبة التسيير) على المتغير التابع (قياس و قيادة أداء المورد البشري).

و تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و قياس و قيادة أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

مراقبة التسيير، أداء الموارد البشرية، قياس الأداء، قيادة الأداء.

Abstract.

The aim of the present study is to identify the impact of the management control upon the measuring as well as the steering of the human resources performance. For this purpose, the aforementioned study has been carried out upon a sample of an Algerian public industrial company, and for this reason, we have adopted a survey as a tool of data gathering. The data included in the survey have been analysed afterwards by means of the SPSS, based on the percentage, the arithmetic average, the standard deviation as well as the T test of the only sample, so as to determine the impact of the independent variable, (the management control), upon the dependent variable, (the measuring along with the steering of the human resources performance.

Key words:

Management control, human resources performance, performance measuring, performance steering.

I. مقدمة:

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الإنتاج الأخرى والقوى المحركة لتنفيذ جميع سياسات، برامج و إستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة. ونظرا لذلك انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد اعتبار العامل سلعة تباع وتشتري، إلى إدارة علمية تعمل على تنظيم العلاقات بين الإدارة والعمال. بالتالي يتحتم على المؤسسة لضمان الاستمرارية التحكم في التسيير و مراقبته، ومن هنا تظهر أهمية نظام مراقبة التسيير فقد أصبح يعد من بين أدوات التسيير الفعالة في المؤسسات حاليا وإن كان غير إجباري بحكم القانون، فهو يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات و بالتالي يساعدهم على اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة و قبل تفاقم الأوضاع. ساعدت مراقبة التسيير باعتبارها كجزء من عملية الإدارة وكنسق متكامل المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرار. فقد أصبح نظام مراقبة التسيير يحتل الصدارة بين نظم المؤسسات الحديثة، و يفرض نفسه على كل مسير يريد أن يحقق النجاح و هذا لتمكنه من تحقيق عدة أعمال في وقت واحد و هي : تحديد الأهداف والاستراتيجيات وفي نفس الوقت متابعة تنفيذها في الميدان إضافة إلى التنسيق بين مختلف القرارات و الأداء خاصة مع لامركزية المهام لجعلها تسعى كلها إلى تحقيق الأهداف العامة، و بالتالي يلعب نظام مراقبة التسيير في هذا المجال دور الوسيط الذي يربط بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي.

I. 1 - إشكالية الدراسة و فرضيات البحث:

- و بناء على ما سبق سنحاول أن نحلل هذا الموضوع انطلاقا من طرح التساؤلات التالية:
- ماهي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية في تقييم مواردها البشرية؟
 - هل هناك أثر لمراقبة التسيير على قياس أداء الموارد البشرية؟
 - هل هناك أثر لمراقبة التسيير على قيادة أداء الموارد البشرية؟
- و للإجابة على هذه التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية:
- تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية في تقييم مواردها البشرية على وسائل و طرق متعددة.
 - لا يوجد أثر لمراقبة التسيير على قياس أداء الموارد البشرية.
 - لا يوجد أثر لمراقبة التسيير على قياس أداء الموارد البشرية.

I. 2 - أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- التطرق إلى الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم مواردها البشرية ؛
- إبراز أثر مراقبة التسيير على قياس و قيادة أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية؛

I. 3 - مصطلحات الدراسة:

سننتظر إلى المصطلحات التي استعملناها في دراستنا هذه و المتمثلة في: مراقبة التسيير، الأداء بما في ذلك الأداء التنظيمي و أداء الموارد البشرية و أخيرا قياس و قيادة الأداء.

- مراقبة التسيير: وفقا ل (A. KHEMAKHEM, 1976) ، مراقبة التسيير هي "العملية المنفذة داخل كيان اقتصادي لضمان التعبئة الفعالة والدائمة للطاقات والموارد من أجل تحقيق هدف هذا الكيان". (In, H ARNAUD, 2001 ; p.9)

عرف (R.N. ANTHONY, 1988) مراقبة التسيير "أنها العملية التي يؤثر بها المدبرون على الأعضاء الآخرين في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات". (R.N. ANTHONY, 1988, p10)

عرّف (M. LEROY, 2011) بدوره مراقبة التسيير بأنها: "نظام معلومات واتصالات يساعد ، بفضل إجراءاته وأساليبه ووثائقه ، الموظفين التنفيذيين على جميع المستويات على تحديد أهداف متماسكة تتفق مع الخيارات السياسية للشركة و قيادة تنفيذها". (M. LEROY, 2011- 2012, p9)

- الأداء:

المفهوم اللغوي للأداء: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء « Performance » كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة « performance » المأخوذة من الكلمة « performer » و التي تعني أتم أو أنجز أو أدى « Accomplir ». (Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001, p 766)

مفهوم الأداء: وضح Miller and Bromiley الأداء في إشارة أكثر لمفهوم الكفاءة، حيث تم النظر إلى "أن الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (وائل محمد إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، 2009، ص 38).

كما عرفه Peter DRUCKER "على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و الديمومة، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال" (P. DRUCKER, 1999, p 73).

- **أداء الموارد البشرية:** من الناحية الإدارية هو "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما". (أحمد زكي بدوي، 1992 ،ص 310)

من الناحية السلوكية التنظيمية هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات، وإدراك الدور". (راوية محمد حسن ، 2000 ،ص 210)

كما يعرفه هاينز بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويعبر الأداء الوظيفي عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد". (ماريون آي هاينز: إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة، الرياض، 1989 ،ص 271).

- **قياس الأداء:** يعرف على أنه "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتوثيقها نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقا". (وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي. ص 69)

و قد عرف أيضا على أنه "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه، و تنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، و في أية مجالات، هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه و بالتالي تتعلق عملية قياس الأداء بتحليل سلوك العاملين و أداءهم و إصدار حكم يمد متخذي القرار في المنظمة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العمال". (محفوظ احمد جودة، 2001، ص 243)

- **قيادة الأداء:** هي "خطوة إدارية تتعلق بربط وترجمة الإستراتيجية بالأعمال التشغيلية (العملياتية)، وتعمل على نشر و تنفيذ الإستراتيجية (Déployer) ، بالإضافة إلى إعداد ومتابعة معايير الأداء، كما تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية". (Martine) (Maadami, Karim Saïd. 2009. P 59).

I. 4 - الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي تناولت موضوع مراقبة التسيير و تقييم و قيادة أداء الموارد البشرية نذكر الآتية:

دراسة (GIRAUD F.) 2005، بعنوان: **مراقبة التسيير وقيادة الأداء**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرض لموضوع مراقبة التسيير، تقديم عناصرها، والإشكاليات التي تحركها، والأدوات التي تدعمها، فالمراقبة هي مسار قياس الأداء للمسؤولين التنفيذيين، وتم التوصل إلى وجود أدوات قياس مختلفة أهمها لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن تسمح بقياس الأداء باعتبارهما من الأدوات الحديثة التي تساعد الإدارة العليا في تفعيل مراقبة التسيير و اتخاذ القرارات.

دراسة (عادل بومجان) 2015 بعنوان: **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، و التطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن ، و الممثلة في منظور النمو و التعلم، و منظور العمليات الداخلية ، و العملاء ، و المنظور المالي. من أهم نتائج الدراسة أنه هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة .

دراسة (محمد بوعمامة) 2015، بعنوان **nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord**، هدفت هذه الرسالة إلى تحديد تأثير عوامل الطوارئ على فائدة لوحات القيادة في قيادة أداء الشركات متوسطة الحجم. و لقد سمحت هذه الأطروحة بإثراء العمل النظري المتعلق بتحديات قياس الأداء، و عمليا توفير إطار عمل للمديرين الماليين ومراقبي التسيير يشرح الممارسات الجديدة لقياس أداء الشركات متوسطة الحجم.

دراسة (هدى زيان) 2013، بعنوان **Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances**، هدفت هذه الرسالة إلى دراسة مكان لوحة القيادة في توجيه أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. وبشكل أكثر تحديداً، تهدف إلى توفير إطار توضيحي لممارسات لوحة القيادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

II. إجراءات الدراسة :

II 1 - منهج البحث

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و ذلك عن طريق مراجعة الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث ثم إجراء قياس للمتغيرات وأبعادها في الجانب التطبيقي وفقا للاستبيانات الموجهة لكل من مراقبي التسيير و مسئولو الموارد البشرية في عينة الدراسة.

II 2 - خصائص عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في 32 مؤسسة من المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية، تم العمل فيها مع مسئولو الموارد البشرية و مراقبي التسيير، و سنعرض فيما يلي خصائصها في جداول و أعمدة تكرارية مستخلصة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 20.

- عينة الدراسة حسب نوع الشهادة المحضرة من طرف المسؤول عن الموارد البشرية

جدول رقم (01) : التوزيع التكراري لأفراد عينة المجتمع حسب نوع الشهادة

الـ شهادات	العدد	%
ليسانس في العلوم المالية و الإقتصاد	20	62.5
مهندس إعلام آلي	03	09.40
ماستر اقتصاد و مالية	05	15.70
مهندس جيولوجيا	01	03.10
ليسانس في علم النفس التنظيمي	03	09.40
المجموع	32	100

يوضح الجدول رقم (01) أنّ معظم أفراد العينة متحصلين على شهادة في مجال المالية و الإقتصاد، رغم أنّ هناك أفراد يحملون شهادات في تخصصات أخرى منها الإعلام الآلي، علم النفس التنظيمي لكن بنسب قليلة.

- عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة :

جدول رقم (02) : التوزيع التكراري لأفراد عينة المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

عدد السنوات	العدد	%
1 – 5 سنوات	06	18.8
6 – 10 سنوات	09	28.1
11 – 15 سنة	03	09.4
16 – 20 سنة	04	12.5
21 – 25 سنوات	02	06.3
26 – 30 سنة	02	06.3
31 فما فوق	06	18.8
المجموع	32	100

يوضح الجدول رقم (02) أنّ نسبة 28.1 % من أفراد العينة تتراوح عدد سنوات عملهم بالمؤسسة من سنة إلى 05 سنوات، و هذا لأنّ هناك مسؤولي في الموارد البشرية يتم تعيينهم من موارد بشرية خاج المؤسسة أنّ نسبة الذين تتراوح خبرتهم في المنصب من سنة إلى 10 سنوات تقدّر بـ 46.9 %.

- عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في منصب مسؤول الموارد البشرية :
جدول رقم (03) : التوزيع التكراري لأفراد عينة المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة في منصب مسؤول الموارد البشرية

عدد السنوات	العدد	%
1 - 5 سنوات	18	56.3
6 - 10 سنوات	08	25.0
11 - 15 سنوات	02	06.3
16 - 20 سنوات	02	06.3
21 - 25 سنوات	02	06.3
المجموع	32	100

يوضح الجدول رقم (03) أنّ معظم أفراد العينة تتراوح خبرتهم في منصب مسؤول الموارد البشرية بين سنة و 05 سنوات.

II 3 - أدوات الدراسة :

اعتمدنا في بحثنا هذا على أداة الإستمارة التي تمّ بناؤها من طرفنا بالإعتماد على دراسات سابقة في نفس الميدان و بمحاورتنا لمجموعة من مسئولي الموارد البشرية و مراقبي التسيير، و بعد الإنتهاء منها و ضبطها باللغة الفرنسية انتقلنا إلى مرحلة فحصها.

• صدق الإستمارة :

تمّ عرض الإستمارة على مجموعة من الأساتذة و الباحثين من جامعة البليدة و جامعة الجزائر 03 و جامعة تيزي وزو و مديرة لمصلحة الموارد البشرية حيث قدموا لنا هؤلاء جميعا بعض التوجيهات بخصوص البنود المكونة لها و التي تمّ تصحيحها قبل عرضها للمرحلة الموالية و المتمثلة في فحص ثباتها.

• ثبات الإستمارة:

لفحص الاتساق الداخلي الذي يقيس مدى قدرة العبارات في قياس البعد الذي تقيسه بوضوح عبر عرض مصفوفة الارتباط بين كل بعد من أبعاد البحث والعبارات التي تقيسه، وقد تمّ نزع البنود التي لم تظهر ارتباطا، أو أظهرت ارتباطا غير دال إحصائيا. كما اعتمدنا على معامل Cronbach's Alpha لفحص مدى ثبات أبعاد الإستمارة و كذلك الثبات الكلي للإستمارة، حيث أظهرت النتائج على أنّها ثابتة قدرت قيمة البعد المتعلق بقياس الموارد البشرية ب 0.97، أما بالنسبة للمحور المتعلق بقيادة الموارد البشرية فقد قدر ب 0.93.

II 4 - عرض و تحليل و مناقشة النتائج:

سنتطرق في هذه النقطة لعرض و تحليل و مناقشة الفرضيات و هذا باحترام التسلسل التي جاءت به في النقاط السابقة.

أ. عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الأولى:
 لفحص الفرضية القائلة "تعتمد المؤسسات الجزائرية في تقييم مواردها البشرية على وسائل و طرق متعددة" ، تمّ الإعتماد على الإحصاء الوصفي، باستخدام النسب المئوية لإجابات المسؤولين عن تسيير الموارد البشرية، و سنجد النتائج في الجداول التي سنقدمها.

• وسائل و طرق تقييم الموارد البشرية :

جدول رقم (40) يمثل التكرارات و النسب المئوية لاستجابات المسؤولين حول وسائل و طرق تقييم الموارد البشرية.

المجموع		لا		نعم		احتمالات الإجابة التساؤل
%	N	%	N	%	N	
يتم تقييم الموارد البشرية عن طريق:						
100	32	84.37	27	15.62	05	• مقابلات دورية.
100	32	12.5	04	87.5	28	• بطاقة تقييم تحوي معلومات موضوعية من طرف هيكل الموارد البشرية.
100	32	93.75	30	06.25	02	• بطاقة تقييم تحوي معلومات موضوعية من طرف هيكل مراقبة التسيير

من استقراننا للجدول رقم (40) نلاحظ أن تقييم الموارد البشرية يتم بالإعتماد خاصة على بطاقة تقييم يضعها هيكل الموارد البشرية و هذا بنسبة 93.75 %، أما الوسيلتين الأخرين فلا يعتمد عليهما إلا بنسبة قليلة جدا.

• وسيلة جهاز التعويض المالي (rémunération) :

جدول رقم (05) يمثل التكرارات و النسب المئوية لاستجابات المسؤولين حول جهاز التعويض المالي.

المجموع		لا		نعم		احتمالات الإجابة التساؤل
%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	
يركز جهاز التعويض المالي للمؤسسة على:						
100	32	06.25	02	93.75	30	• ترتيب المناصب المهنية
100	32	78.5	28	12.5	04	• الكفاءات المهنية.
100	32	75.0	24	25.0	08	• النتائج المتوصل إليها في المهنة

نلاحظ من الجدول رقم (05) أنّ جهاز التعويض المادي و الذي يعتبر وسيلة من وسائل التقييم داخل المؤسسات يركز خاصة على ترتيب المناصب المهنية بنسبة 93.75 و أنّ نسبة

قليلة من المؤسسات و المقدرة ب 12.5 فقط هي التي تعتمد في هذه العملية على الكفاءات المهنية.

جدول رقم (06) يمثل التكرارات و النسب المئوية لاستجابات المسؤولين حول محتوى التعويض المالي (الراتب).

المجموع		لا		نعم		التساؤل
%	التكرارات	%	N	%	N	
100	32	15.62	05	84.37	27	يحوي التعويض المادي على قسم ثابت و قسم متغير

جدول رقم (07) يمثل التكرارات و النسب المئوية لاستجابات المسؤولين حول المناصب المهنية التي يمسها جهاز الأجر المتغير.

المجموع		بدون جواب		كل المناصب		المناصب العليا فقط		التساؤل
%	N	%	N	%	N	%	N	
100	100	09.37	03	59.37	19	31.25	10	إذا كنتم من المؤسسة التي تطبق عملية الأجر بقسم ثابت و قسم متغير ما هي المناصب المهنية التي تمسها هذه العملية؟

يظهر لنا من الجدولين رقم (06) و (07) أنّ المؤسسات المهنية الجزائرية تعتمد في جهازها للتعويض المادي للموظفين على جزء ثابت و جزء متغير و قد ظهر هذا في عينة البحث الذي عملنا معها حيث صرحوا بنسبة 84.37 % أنّ الراتب الذي يتقاضاه الموظف يتكون من أجر ثابت و أجر تحده عوامل متغيرة كرتبة المهنة و الكفاءة و الخبرة... الخ. كما توصلنا حسب نتائج الجدول رقم (07) أنّ هذا التعويض المادي (الأجر) الذي يحتوي على قسم ثابت و قسم متغير موجه بنسبة 59.37 % إلى كل المناصب المهنية و أنّ هناك تقريبا ثلثي المؤسسات أي ما يعادل 31.25 % التي شملتها عينة البحث لا تطبق هذا إلا على المناصب المهنية العليا.

نستنتج من مجموع الأجوبة أنّ المؤسسات الجزائرية تعتمد على وسائل متعددة في تقييم الموارد البشرية و المتمثلة في بطاقة تقييم يضعها هيكل الموارد البشرية، كما تعتمد أيضا على جهاز تعويض مادي يركز أساسا على ترتيب المناصب المهنية حسب محتوى و خصوصيات و درجة كل منصب.

تعتمد أيضا في تقييمها للموارد البشرية على تبني تطبيق عملية الأجر بقسم ثابت و قسم متغير الذي يحوي على مجموع المكافآت الفردية و الجماعية و التي يحددها خاصة جهد الموظف.

ب. عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الثانية:
 لاختبار الفرضية القائلة "لا يوجد أثر لمراقبة التسيير على قياس و قيادة أداء الموارد البشرية"، و التي قسمناها إلى فرضيتين جزئيتين، سنبدأ أولا بعرض التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة و المتمثل في المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ثم نتبعها لإضفاء دلالة إحصائية على بحثنا بنتائج إختبار (ت) و هذا للتأكد ما إذا كان تأثير مراقبة التسيير دال إحصائيا أم غير دال إحصائيا و الذي يعني قبول أو رفض الفرضية الصفرية. قمنا في هذا القسم من البحث بمقارنة مستوى المعنوية α و الذي حدد ب 5% مع معنوية إختبار (t) ، و إذا وجدنا (t) أقل من مستوى المعنوية ل α نرفض الفرضية الصفرية (H₀) رفض الفرضية الصفرية إذا كانت مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ و قبول الفرضية البديلة. قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ و رفض الفرضية البديلة.

• لا يوجد أثر لمراقبة التسيير على قياس أداء الموارد البشرية:

سنبدأ بعرض التحليل الوصفي ثم نعرض نتائج إختبار (ت).

التحليل الوصفي:

تحليل البيانات المتعلقة باتجاهات مسؤولي الموارد البشرية حول دور مراقبة التسيير في قياس أداء الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية :
 نوضح في الجدول رقم (08) اتجاهات مسؤولي الموارد البشرية حول دور مراقبة التسيير في قياس أداء الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية.
الجدول رقم (08) تقييم اتجاهات مسؤولي الموارد البشرية حول دور مراقبة التسيير في قياس أداء الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية

درجة الموافقة	المعايير										العبارات
	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
عالية	46.9	15	28.1	9	15.6	5	6.3	2	3.1	1	معطيات مرافبة التسيير ضرورية لتقييم استراتيجية الموارد البشرية
عالية	34.4	11	28.1	9	12.5	4	09.4	3	15.6	5	يعتمد تقييم الموارد البشرية على المؤشرات التي توفرها مراقبة التسيير
عالية	28.1	09	46.9	15	6.3	2	3.1	1	15.6	5	تسمح معطيات مراقبة التسيير بتقييم فعالية نشاطات المراد البشرية
عالية	25.0	08	40.6	13	28.1	9	3.1	1	3.1	1	معطيات مرافبة التسيير تساهم في تحسين تكاليف الموارد البشرية

جدول رقم (09) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات دور مراقبة التسيير في قياس أداء الموارد البشرية.

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.08	4.09	معطيات مراقبة التسيير ضرورية لتقييم استراتيجيات الموارد البشرية
1.45	3.56	يعتمد تقييم الموارد البشرية على المؤشرات التي توفرها مراقبة التسيير
1.35	3.68	تسمح معطيات مراقبة التسيير بتقييم فعالية نشاطات الموارد البشرية
0.96	3.81	معطيات مراقبة التسيير تساهم في تحسين تكاليف الموارد البشرية
1.09	3.78	معطيات مراقبة التسيير ضرورية لتقييم تكلفة الموارد البشرية
3.66	17.15	العام (دور مراقبة التسيير في قياس أداء الموارد البشرية)

من خلال الجدولين السابقين، نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة هي نحو كل العبارات التي تميل إلى جهة الموافقة العالية، كما ظهر أعلى متوسط حسابي للعبارة المتمثلة في "معطيات مراقبة التسيير ضرورية لتقييم إستراتيجية الموارد البشرية" و الذي قدر بـ 4.09 و بانحراف معياري قدر بـ 1.08، ثم تليها العبارة المتمثلة في معطيات مراقبة التسيير تساهم في تحسين تكاليف الموارد البشرية و هذا بمتوسط حسابي قدر بـ 3.81 و انحراف معياري قدر بـ 0.96، بعدها تأتي مساهمة معطيات مراقبة التسيير في تقييم تكلفة الموارد البشرية و الذي قدر متوسطها الحسابي بـ 3.78 و انحراف معياري بـ 1.09، تليها العبارة المتمثلة في أن معطيات مراقبة التسيير تسمح بتقييم فعالية نشاطات الموارد البشرية و الذي قدر متوسطها الحسابي بـ 3.68 و انحرافها المعياري بـ 1.09، و في الأخير جاءت العبارة المتضمنة اعتماد تقييم الموارد البشرية على المؤشرات التي توفرها مراقبة التسيير بمتوسط حسابي قدر بـ 3.56، و انحراف معياري قدر بـ 1.450. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 17.15، مما يعكس درجة موافقة عالية على مساهمة مراقبة التسيير في قياس أداء الموارد البشرية.

• نتائج التحقق من صحة الفرضية

لإعطاء دلالة إحصائية للنتائج المتوصل إليها استعنا باختبار (T) للعينة الأحادية

جدول رقم (10): قيمة ومعنوية الإختبار (T)

العبارات	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (sig)	الدلالة الإحصائية (القرار)
معطيات مراقبة التسيير ضرورية لتقييم استراتيجية الموارد البشرية	21,278	0.00	لها دلالة إحصائية و بالتالي رفض الفرضية الصفرية H_0
يعتمد تقييم الموارد البشرية على المؤشرات التي توفرها مراقبة التسيير	13,825	0.00	
تسمح معطيات مراقبة التسيير بتقييم فعالية نشاطات الموارد البشرية	15,400	0.00	
معطيات مراقبة التسيير تساهم في تحسين تكاليف الموارد البشرية	22,346	0.00	
معطيات مراقبة التسيير ضرورية لتقييم تكلفة الموارد البشرية	19,456	0.00	
العام (دور مراقبة التسيير في قياس أداء الموارد البشرية)	26,486	0.00	

يتضح من الجدول أن معنوية قيمة t أصغر من معنوية $\alpha = (0.05)$ وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير على قياس أداء الموارد البشرية"، و هذا ما يؤكد أن معطيات مراقبة التسيير ضرورية لتقييم استراتيجية الموارد البشرية و لتحسين تكاليفها و تقييم تكلفتها و فعالية نشاطاتها، كما أن تقييم الموارد البشرية ينطلق أساسا من المؤشرات التي يوفرها مراقبة التسيير.

● لا يوجد أثر لمراقبة التسيير على قيادة أداء الموارد البشرية:

سنبدأ بعرض التحليل الوصفي ثم نعرض نتائج اختبار (ت).

التحليل الوصفي:

تحليل البيانات المتعلقة باتجاهات مسؤولي الموارد البشرية حول دور مراقبة التسيير في قيادة أداء الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية .

نوضح في الجدول رقم (11) اتجاهات مسؤولي الموارد البشرية حول دور مراقبة التسيير في قيادة أداء الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية.

الجدول رقم (11) تقييم اتجاهات مسؤولي الموارد البشرية حول دور مراقبة التسيير في قيادة أداء الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية

درجة الموافقة	المعايير										العبارات
	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
متوسطة	25	8	21.9	7	28.1	9	.4	3	15.6	5	معطيات مراقبة التسيير ضرورية لبناء استراتيجية الموارد البشرية
متوسطة	27.1	9	34.4	11	21.9	7	06.3	2	09.4	3	يركز بناء ميزانية الموارد البشرية على معطيات مراقبة التسيير
عالية	25	8	46.9	15	25	8	03.1	1	00	0	تساهم المعطيات المقدمة من طرف مراقبي التسيير في تخطيط نشاطات الموارد البشرية
أقل من المتوسط	25	8	31.3	10	40.6	13	0	0	3.1	1	إن تحليل معطيات لوحة القيادة يساهم في توجيه التغيرات داخل المؤسسة
متوسطة	12.5	4	37.5	12	31.3	10	9.4	3	9.4	3	مراقبة التسيير في المؤسسات تحتم تحديد أهداف التكاليف للموارد البشرية
	28.1	09	40.6	13	15.6	5	12.5	4	3.1	1	معطيات مراقبة التسيير تحدد الموارد البشرية الضرورية لبلوغ الأهداف
متوسطة	12.5	4	40.6	13	31.3	10	9.4	3	6.3	2	يساهم مراقبة التسيير في تحديد الموارد البشرية اللازمة لنشاط ما
متوسطة	21.9	7	34.4	11	29.1	9	6.3	2	9.4	3	يستعمل مسئولو الموارد البشرية معطيات مراقبة التسيير لتحديد أهدافهم تبعا للاستراتيجية العامة للمؤسسة
عالية	25	8	46.9	15	9.4	3	9.4	3	9.4	3	تساعد مراقبة التسيير المسؤولين في الموارد البشرية في تحديد الوسائل الضرورية لكل مصلحة و هذا من أجل بلوغ أهداف المؤسسة

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات دور مراقبة التسيير في قياس أداء الموارد البشرية.

السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معطيات مراقبة التسيير ضرورية لبناء استراتيجية الموارد البشرية	3.31	1.37
يركز بناء ميزانية الموارد البشرية على معطيات مراقبة التسيير	3,65	1,23
تساهم المعطيات المقدمة من طرف مراقبي التسيير في تخطيط نشاطات الموارد البشرية	3,93	,800
إنّ تحليل معطيات لوحة القيادة يساهم في توجيه التغيرات داخل المؤسسة	3,75	,950
مراقبة التسيير في المؤسسات تحتم تحديد أهداف التكاليف للموارد البشرية	3,34	1,12
معطيات مراقبة التسيير تحدد الموارد البشرية الضرورية لبلوغ الأهداف	3.78	1.09
يساهم مراقبة التسيير في تحديد الموارد البشرية اللازمة لنشاط ما	3.43	1.04
يستعمل الموارد البشرية معطيات مراقبة التسيير لتحديد أهدافهم تبعاً للإستراتيجية العامة للمؤسسة	3,53	1,19
تساعد مراقبة التسيير المسؤولين في الموارد البشرية في تحديد الوسائل الضرورية لكل مصلحة و هذا من أجل بلوغ الأهداف المؤسسة	3.68	1.22
العام (دور مراقبة التسيير في قيادة أداء الموارد البشرية)	27.93	6.40

من خلال الجدولين السابقين، نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل العبارات كانت بنسب متوسطة و عالية تميل إلى الموافقة ماعدا عبارة إنّ تحليل معطيات لوحة القيادة يساهم في توجيه التغيرات داخل المؤسسة، و ظهر أعلى متوسط حسابي في العبارة تساهم المعطيات المقدمة من طرف مراقبي التسيير في تخطيط نشاطات الموارد البشرية بمقدار 3.93، و بانحراف معيار قدر بـ 0.80 يليه متوسط عبارة يساعد مراقبي التسيير المسؤولين في الموارد البشرية في تحديد الوسائل الضرورية لكل مصلحة و هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بمقدار 3.68 و بانحراف معياري قدر بـ 1.22، تليها عبارة التركيز في بناء ميزانية الموارد البشرية على معطيات مراقبة التسيير بمتوسط حسابي 3.65 و انحراف معياري 1.23، ثم بعدها جاءت عبارة اعتماد الموارد البشرية على معطيات مراقبة التسيير لتحديد أهدافهم تبعاً للإستراتيجية العامة للمؤسسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.53 و انحراف معياري قدر بـ 1.19، تليها بقية العبارات بمتوسطات متقاربة.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 27.93، مما يعكس درجة موافقة عالية على مساهمة مراقبة التسيير في قيادة أداء الموارد البشرية.

لإعطاء دلالة إحصائية للنتائج المتوصل إليها استعنا باختبار (T) للعينة الأحادية

نتائج التحقق من صحة الفرضية

لإعطاء دلالة إحصائية للنتائج المتوصل إليها استعنا باختبار (T) للعينة الأحادية

جدول رقم (13): قيمة ومعنوية اختبار (T)

العبارات	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (sig)	الدلالة (القرار)	الإحصائية
معطيات مراقبة التسيير ضرورية لبناء استراتيجية الموارد البشرية	13,597	0.00	لها دلالة إحصائية و بالتالي رفض الفرضية الصفرية Ho	
يركز بناء ميزانية الموارد البشرية على معطيات مراقبة التسيير	16,758	0.00		
تساهم المعطيات المقدمة من طرف مراقبي التسيير في تخطيط نشاطات الموارد البشرية	27,818	0.00		
إن تحليل معطيات لوحة القيادة يساهم في توجيه التغيرات داخل المؤسسة	22,321	0.00		
مراقبة التسيير في المؤسسات تحتم تحديد أهداف التكاليف للموارد البشرية	16,817	0.00		
معطيات مراقبة التسيير تحدد الموارد البشرية الضرورية لبلوغ الأهداف	19,456	0.00		
تساهم مراقبة التسيير في تحديد الموارد البشرية اللازمة لنشاط ما	18,602	0.00	الدلالة (القرار)	الإحصائية
تستعمل الموارد البشرية معطيات مراقبة التسيير لتحديد أهدافهم تبعاً للإستراتيجية العامة للمؤسسة	16,773	0.00	الدلالة (القرار)	الإحصائية
تساعد مراقبة التسيير المسؤولين في الموارد البشرية في تحديد الوسائل الضرورية لكل مصلحة و هذا من أجل بلوغ أهداف المؤسسة	16,964	0.00	الدلالة (القرار)	الإحصائية
العام (دور مراقبة التسيير في قيادة أداء الموارد البشرية)	24,673	0.00	الدلالة (القرار)	الإحصائية

يتضح من الجدول أن معنوية قيمة t أصغر من معنوية $\alpha = (0.05)$ وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير على قيادة أداء الموارد البشرية"، أي أنّ الموارد البشرية تعتمد على معطيات مراقبة التسيير لبناء استراتيجياتها و ميزانياتها و تخطيط نشاطاتها و أهدافها و الوسائل الضرورية لكل مصلحة و المورد البشري الضروري و هذا كله من أجل أهداف المؤسسة.

III. خاتمة:

استهدف هذا المقال دراسة أثر مراقبة التسيير على قياس و قيادة أداء الموارد البشرية و الذي توصلنا في نهايته إلى أهمية مراقبة التسيير كتقنية ذات أثر على قياس و قيادة أداء الموارد البشرية. و الملاحظ أن المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية تعتمد على وسائل عديدة في تقييم أدائها، و أن لمراقبة التسيير أثر ذو دلالة إحصائية على قياس أداء الموارد البشرية و كذلك ذو دلالة إحصائية على قيادة أداء الموارد البشرية. من هنا يمكننا القول بأن المؤسسات و خاصة منها العمومية الصناعية التي كونت عينة دراستنا تحتاج للإهتمام أكثر بمراقبة التسيير لما له من أثر على قياس و قيادة أداء الموارد البشرية حيث سيعزز هذا مكانتها التنافسية التي تعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري.

IV.

المراجع:

➤ المراجع باللغة العربية:

1. أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992
2. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للنشر و التوزيع و الطبع، لإسكندرية، مصر، 2000
3. عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة"، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015
4. ماريون أي هاينز: إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة، الرياض، 1989.
5. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2001
6. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن. الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009.

➤ المراجع باللغة الأجنبية:

1. Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001
2. GIRAUD F., Le contrôle de gestion et le pilotage de performance, Gualino Editeur, France, 2 ème Edition, 5002.)
3. Houda ZIAN, **Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances**, thèse de doctorat en science de gestion, université de MONTESQUIEU- BORDEAUX IV, Ecole Doctorale Entreprise, économie, Société, 2013
4. KHEMAKHEM . A, In, H. ARNAUD, « Le contrôle de gestion en action »; Ed. H. ARNAUD 2001.
5. M. LEROY, «Le contrôle de gestion et ses évolutions», Ed. D'Organisation, 2011-2012
6. Martine Maadami, Karim Saïd. Management et pilotage de la Performance .Hachette livre Paris
7. Mohamed BOUAMAMA, **Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord**, thèse de doctorat en science de gestion, université de Bordeaux, école Doctorale entreprise, économie, société, 2015.
8. P. Drucker. L'avenir du management selon Drucker. Edition Village mondial.Paris. 1999. P 73.
9. R. N. ANTHONY; «The Management Control Function» The Harvard Business School, Press, Boston, 1988.