مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية (دراسة حالة شركة نسيج اللاذقية)
اسم الكاتب: د. عتاب يوسف حسون، د. ولاء عدنان نصور، تالا اسماعيل محمود
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/10097
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 07:50 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role of Human Resources Management in Activating Administrative Control (A Case Study of Lattakia Textile Company)

Dr. Etaab Yousef Hassoun*
Dr. Walaa Adnan Nassour**
Tala Esmael Mahmoud***

(Received 23 / 9 / 2024. Accepted 12 / 11 / 2024)

□ ABSTRACT □

The research aimed to study the role of human resources management dimensions (selection and appointment, training) in activating administrative control in Lattakia textile company.

The researcher relied on the case study methodology, and carried out a comprehensive survey of the research community, and (130) questionnaires were distributed, and the number of questionnaires that were unloaded was (100) questionnaires, and the researcher analyzed the data using the (SPSS 25) program.

The research found a very strong correlation between the dimensions of human resources management and the activation of administrative control in the company in question, and the most important recommendations were: the need to develop accurate criteria for selecting employees, cooperating with universities and educational institutions to attract young competencies, designing effective training programs, spreading the culture of transparency and accountability more widely, and promoting the principle of "control is everyone's responsibility."

Key Words: Human Resource Management, Selection and appointment, Training, Administrative control.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

*Professor- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Latakia- Syria.

**Assistant Professor- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Latakia- Syria.

***Postgraduate Student (Master's)- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Latakia- Syria. Tala.mahmoud@tishreen.edu.sy

دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية
(دراسة حالة شركة نسيج اللاذقية)

د. عتاب يوسف حسون*
د. ولاء عدنان نصور**
تالا اسماعيل محمود***

(تاريخ الإيداع 23 / 9 / 2024. قُبِل للنشر في 12 / 11 / 2024)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى دراسة دور أبعاد إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب) في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية.

اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة، وقامت بمسح شامل لمجتمع البحث، وتم توزيع (130) استبانة، وكان عدد الاستبانات التي تم تفريغها (100) استبانة، وقامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS 25).

وتوصل البحث لوجود ارتباط قوي جداً بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وتفعيل الرقابة الإدارية في الشركة موضوع البحث، وكانت أهم التوصيات: ضرورة تطوير معايير دقيقة لاختيار الموظفين، والتعاون مع الجامعات والمؤسسات التعليمية لجذب الكفاءات الشابة، وتصميم برامج تدريبية فعالة، ونشر ثقافة الشفافية والمساءلة بشكل أوسع، وتعزيز مبدأ "الرقابة مسؤولية الجميع".

الكلمات المفتاحية: الاختيار والتعيين – التدريب – الرقابة الإدارية.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* أستاذ- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.
** مدرس- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.
*** طالبة دراسات عليا (ماجستير) - قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.
Tala.mahmoud@tishreen.edu.sy

مقدمة:

تُعد الرقابة الإدارية أحد المكونات الأساسية لعمليات الإدارة التي تضمن الالتزام بالأنظمة والسياسات والقوانين داخل المنظمات، وتسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، ومقارنة نتائجها الفعلية مع الخطط المرسومة مسبقاً، فضلاً عن المواءمة بين حاجات المنظمة وحقوق العاملين في ظل ثورة المعلومات، وبالتالي فقد ازدادت أهمية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية، لأنَّ مسؤولية الاختيار والتعيين والتدريب، تقع ضمن دائرة اختصاصها، فهي تُسألُ، ليس فقط عن تنمية مهارات العاملين، بما يتناسب مع الأهداف الإدارية المحددة مسبقاً، بل يناط فيها مسؤولية تلبية احتياجات العمل، ونشر ثقافة الالتزام والمساءلة بين العاملين، وتحسين التواصل بين مختلف الأقسام، مما يعزز من فعالية الرقابة الإدارية ويتيح استجابة سريعة للتحديات التي قد تواجه المنظمة، وتحقيق نجاح ونتائج ملموسة.

مشكلة البحث:

تعد إدارة الموارد البشرية مسؤولةً عن تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، خاصةً في مجال الرقابة الإدارية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً من خلال تبني أنظمة متابعة وتقييم الأداء الفعالة.

استناداً إلى الدراسة الاستكشافية التي أجرتها الباحثة في شركة نسيج اللاذقية على عينةٍ قوامها 20 عاملاً، تتراوح مهامهم بين مديرٍ وعاملٍ عادي، تبين لها وجود مجموعة تحدياتٍ ومعوقاتٍ أمامها، تعوقها وتمنعها من تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تضمن فعالية الأداء، وفيما يلي تلخيص لهذه التحديات والمعوقات:

- نقص الكفاءة في اختيار وتعيين العاملين، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للشركة.
- تدني مستوى تدريب وتطوير مهارات العاملين.
- ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين، بسبب عدم وضوح الأهداف والتوقعات.
- مقاومة التغيير.
- نقص الدعم الإداري.
- الضغط النفسي والعبء الزائد.

بناءً على ما سبق، تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما هو تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو تأثير بُعد الاختيار والتعيين في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية؟

2- ما هو تأثير بُعد التدريب في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية؟

فرضيات البحث:

تمثلت الفرضية الرئيسة للبحث بالآتي:

لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية.

وقد تمَّ تقسيم الفرضية الرئيسة إلى الفرضيتين الآتيتين:

1- لا يوجد تأثير معنوي لبُعد الاختيار والتعيين في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية.

2- لا يوجد تأثير معنوي لبُعد التدريب في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية.

أهمية البحث و أهدافه:

أهداف البحث:

هدف البحث إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاختيار والتعيين، التدريب) في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية.

الدراسات السابقة:

1 الدراسات العربية:

1-1 دراسة (تركمان وآخرون، 2023): بعنوان دور ممارسات الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين "دراسة ميدانية في جامعة تشرين": هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية من جهة، وبين كفاءة العاملين في جامعة تشرين من جهة ثانية، حيث اعتمد الباحث على بعدين لممارسات الموارد البشرية تمثلاً (بالاختيار والتعيين، التدريب)، وكفاءة العاملين كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على عينة من العاملين في جامعة تشرين بلغت (490) استبانة، تم استرجاع (412)، كان صالحاً منها للتحليل (380) استبانة، ولاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وكذلك معامل ارتباط بيرسون، وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية المتمثلة (بالاختيار والتعيين، التدريب) وبين كفاءة العاملين، وبالتالي وجود دور لممارسات الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين في جامعة تشرين.

2-1 دراسة (جنبلاط، 2024): بعنوان استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية في جامعة تشرين): هدفت الدراسة إلى تحديد وظيفة وأهمية استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين، وقد تم الحصول على التوصيات التي من الممكن أن تبين مدى أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى مستوى عالي من الإتقان في الإدارة، فضلاً عن ضرورة تبني ثقافة الاتقان الكامل والمميز في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وأسلوب التقارب والاستنباط كأسلوب للدراسة، وتم الاستناد إلى الاستبيان كوسيلة لقياس وتجميع البيانات، وأهم ما توصلت الدراسة إليه هو خلق علاقة قوية جداً وأثر موجب لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات الجودة الشاملة في جامعة تشرين.

2 الدراسات الأجنبية:

1-2 دراسة (Qutni, et al., 2021): بعنوان إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التعليم:

Human Resource Management in Improving the Quality of Education.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التعليم، وتمت صياغة المشكلة في هذا البحث كما يلي: (1) كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التعليم؟، (2) ما هي المعوقات التي تعترض تنفيذ إدارة الموارد البشرية لتحسين جودة التعليم؟، (3) ما هي العوامل المؤثرة في تنفيذ إدارة الموارد البشرية لتحسين جودة التعليم؟، (4) كيف يتم قياس جودة التعليم؟، وهذا البحث هو بحث نوعي اعتمد على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال تقنيات الملاحظة والمقابلة والتوثيق، وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية في (OKU) تعمل بشكل أمثل من حيث تحسين الجودة والتنفيذ والعوامل الداعمة وجودة التعليم.

2-2-5 دراسة (Ebene, et al., 2022): بعنوان تخصيص الرقابة الإدارية في القطاع العام في الكاميرون:

The Appropriation of Management Control in The Public Sector in Cameroon.

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى تخصيص الرقابة الإدارية داخل الإدارة العامة في الكاميرون، حيث تم توزيع استبيان على 212 موظفاً يعملون في سلسلة PPBS (التخطيط، البرمجة، إعداد الميزانية، الرقابة والتقييم) ضمن الخدمات المركزية من 38 وزارة، وتم إخضاع البيانات التي جُمعت وترميزها باستخدام برنامج Excel و25 SPSS للتحليل الوصفي، أشارت النتائج إلى أن الإدارة العامة الكاميرونية تمتلك نظاماً فعالاً للرقابة الإدارية، لكن مع تفاوت في استخدام أدواتها، فبعض الأدوات تستخدم بشكل كبير مثل (الميثاق الوزاري، خطة العمل السنوية)، بينما يتم استخدام بعض الأدوات الأخرى بدرجة متوسطة مثل (بروتوكول الإدارة، نظام الرقابة الداخلية التشغيلية)، وهناك أدوات تُستخدم بدرجة منخفضة مثل (عقود الأداء، المحاسبة التحليلية)، وخلصت الدراسة إلى أن هذا التفاوت في استخدام أدوات الإدارة يوضح وجود ممارسة ضعيفة للرقابة الإدارية من قبل الجهات المعنية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على أهمية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء المؤسسي، حيث تتبنى جميعها منهجيات بحثية ميدانية لجمع البيانات، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التي تم تطبيقها فيها ، حيث تركز على شركة نسيج اللاذقية بينما تركز الدراسات العربية على جامعة تشرين والدراسات الأجنبية على مجالات أخرى مثل التعليم والقطاع العام في الكاميرون، كما أن الدراسة الحالية تبرز دور الرقابة الإدارية بشكل خاص، مما يميزها عن الدراسات السابقة التي ركزت بشكل أكبر على كفاءة العاملين أو الجودة الشاملة دون تناول جوانب الرقابة بشكل مفصل.

أهمية البحث و أهدافه:

الأهمية النظرية:

يُعدُّ هذا البحث محاولة لفهم تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية في الرقابة الإدارية، فضلاً عن إضاءته على الأساليب العلمية الحديثة التي من الضرورة بمكان أن تتبناها المنظمات لتفعيل الرقابة الإدارية لديها، ولا سيما تلك المفيدة لبيئة الأعمال السورية.

الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للبحث في الآتي:

- الإسهام في تحسين عمليات الاختيار والتعيين والتدريب في شركة نسيج اللاذقية.
- تعزيز كفاءة ومهارات العاملين في الرقابة الإدارية من خلال اعتماد برامج تدريبية حديثة.
- تسليط الضوء على التحديات والمعوقات التي تواجه عمليات الاختيار والتعيين.
- تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركة.
- ضمان التنسيق والتواصل بين أقسام الشركة، مما يسهم في تحقيق سلاسة العملية الإدارية.
- العمل على تحسين الإنتاجية ومحاولة الوصول إلى إدارةٍ ورقابةٍ ذات جودة عالية.

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة، وقد استندت في ذلك إلى مراجعة الأدبيات المتاحة من كتب ومجلات ودوريات سواء العربية منها أم الأجنبية بهدف الإحاطة الكاملة بموضوع البحث، فضلاً عن اعتمادها على جمع المعلومات الخاصة بمتغيرات البحث من خلال إجراء المقابلات المباشرة مع العاملين وتصميم استبانة للإجابة على أسئلة البحث، وقامت بإجراء التحليل اللازم باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وبرنامج SPSS 25.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث: شمل مجتمع البحث العاملين الإداريين كافةً في شركة نسيج اللاذقية الذين يبلغ عددهم (130) عاملاً، بما في ذلك المدير العام ومعاونيه، ومديرية العمل والشؤون الإدارية والقانونية، ومديرية الرقابة الداخلية، ومديرية مكتب المدير العام، ومديرية الشؤون المالية، والتجارية، ومديرية الشؤون الفنية والإنتاجية، ومديرية التخطيط والإحصاء.

قامت الباحثة بمسحٍ شامل لمجتمع البحث، وتمَّ توزيع (130) استبانة، استرد منها (110) استبانات قابلة للتحليل، واستبعدت (10) استبانات لعدم استكمال بياناتها، وبالتالي كان عدد الاستبانات التي تم تفريغها (100) استبانة.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: أُجريَّ البحث خلال الفترة من 2024/2/1 إلى 2024/8/1.

الحدود المكانية: شركة نسيج اللاذقية.

القسم النظري للبحث:

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تركز على توظيف وإدارة وتوجيه الأفراد الذين يعملون في المنظمة، وتقوم بالإشراف على جميع الأمور المتعلقة بإدارة رأس المال البشري، حيث يُعتبر مصطلح "إدارة الموارد البشرية" أو "إدارة شؤون الموظفين" مصطلحاً شاملاً يصف كيفية إدارة وتطوير الموظفين داخل المنظمة، وقد تم تقسيم إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجالات رئيسة، وهي: استخدام الموظفين، تحفيزهم، وحمايتهم (Osewa, Osewa, 2020, p99).

وحسب (Phillip A., et al., 2023, p1-2) تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الأصول في أية منظمة، حيث لا يمكن تنفيذ جميع الوظائف الأخرى بدون العنصر البشري، ولكي تنجح أية منظمة، يجب عليها توظيف القدرات والمهارات والمعرفة اللازمة في هذا المجال، ومن المؤكد أن أداء الأفراد العاملين يلعب دوراً كبيراً في تحقيق الهدف النهائي للمنظمة، لذا يصبح من الضروري لكل منظمة جادة تطوير وتبني إطار عمل فريد لإدارة مواردها البشرية بهدف زيادة الأداء وتحسين جودة الحياة العملية، بدءاً من عملية التوظيف والاختيار التي تساعد في العثور على الأعضاء المناسبين لملء الوظائف الشاغرة بكفاءة.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

يُعد العنصر البشري العقل المدبر والقوة المحركة التي تُمكّن المنظمة من استغلال جميع الإمكانيات المادية المتاحة وتحقيق أهدافها سواء أكانت إنتاجية، تسويقية، أم تمويلية، وهناك عوامل أخرى هامة مثل المعلومات والبيانات، بالإضافة إلى حاجة المنظمة إلى الأشخاص والأفراد والقوى العاملة، العنصر البشري، الموارد البشرية، وقوة العمل، وكلها مصطلحات واحدة تُعبر عن معنى واحد يؤكد على أهمية إدارة الموارد البشرية كأصل من الأصول الجوهرية التي تمتلكها المنظمة (بخيت وآخرون، 2023، ص66).

أبعاد إدارة الموارد البشرية:

1) تخطيط الموارد البشرية: وهي العملية التي تهدف إلى تأمين الأعداد المناسبة والكافية من العاملين للمنظمة، بحيث يكون ذلك في الوقت والمكان المناسبين، والذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية والقيام بالمهام المطلوبة بفعالية (البوص، 2024، ص71).

2) الاختيار والتعيين:

لقد عرَّف (Rajyalaxmi, 2023, p125) بعد الاختيار: بأنَّها عملية فحص دقيقة للمرشحين المتقدمين لشغل وظائف معينة، إذ تُستخدم لتحديد الأشخاص الأكثر ملاءمة لتلك الوظائف، وتعتمد هذه العملية على مطابقة مؤهلات المرشحين مع متطلبات الوظائف المطلوب شغلها، ويعدُّ الاختيار أكثر من مجرد اختيار أفضل مرشح، بل هو محاولة لتحقيق توازن بين ما يمكن لمقدم الطلب تقديمه وما تتطلبه المنظمة.

كما أشار (الطميزة، 2021، ص77) إلى أنَّ عملية الاختيار، تمرُّ بثلاث مراحل، وهي:

- المرحلة الأولى: (مرحلة تصفية للمتقدمين)، إذ يتم قبول طلبات التوظيف وإجراء المقابلات الأولية، فضلاً عن إجراء اختبارات للمتقدمين، وتكون دائرة شؤون العاملين مسؤولة عن إنجاز هذه المرحلة.
- المرحلة الثانية (مرحلة الاختيار المشروط)، إذ يحصل فيها الناجحون في المرحلة الأولى على موافقة مبدئية للتعيين مشروطة بإتمام الفحوصات الطبية.
- المرحلة الثالثة تقوم المنظمة باستصدار قرارات تعيين المتسابقين الناجحين في المراحل الثلاث السابقة.

3) التدريب:

يُقصد بالتدريب عملية ردم الفجوة بين متطلبات العمل ومؤهلات العامل التي اكتسبها خلال فترة تأهليه العلمي والعملي سابقاً، بما يكفل تحسين وتطوير المهارات والمعارف اللازمة لأداء عملٍ معين، يسهم التدريب في تغيير سلوك وأداء العاملين، كما أنَّه عملية ممنهجة ومستدامة، يعد التدريب مهماً للعاملين، لأنَّ الأداء الجيد، يسهم في زيادة وتحسين ربحية المنظمة (التميمي، 2017، ص14).

لقد عدَّ (الأسطل، اشتيوي، 2023، ص15) التدريب نشاطاً علمياً، يخطط من قبل المنظمة مُسبقاً، ويهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكيات الموارد البشرية المؤهلة، كما يسعى إلى إكساب الافراد بالمعارف اللازمة للعمل، فضلاً عن تعزيز قدراتهم، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الشخصية للعامل والاهداف العامة للمنظمة.

تتجلى أهمية التدريب في عدة جوانب، (بعداشي، زيتوني، 2020، ص45) منها:

- تحقيق المواءمة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة.
- تحسين مهارات التواصل والتفاعل مع الجهات الإشرافية العليا، وتنمية مهارات التكيف مع التغييرات اللازمة.
- تقليل مشاعر الخوف والقلق الناتجة عن عدم الإلمام بمتطلبات العمل.
- تمتين وتقوية العلاقات بين الإدارة والعاملين.

4) تقييم الأداء:

تُجرى عملية تقييم الأداء وفق نظام رسمي تم وضعه مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، يتضمن هذا النظام قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة للأداء والسلوك، وتحديد النتائج خلال فترات زمنية محددة سلفاً، ويُعرف تقييم الأداء بأنه تقييم كفاءة الفرد من الناحيتين الوظيفية والسلوكية، ويعتبر أيضاً عملية منظمة ودورية تتناسب مع الأنشطة وطبيعة عمل كل مؤسسة (الشمري، 2022، ص1084).

مفهوم وتعريف الرقابة الإدارية:

تعدُّ (Pesalj, et al., 2018, p7) الرقابة الإدارية من العمليات التنظيمية الأساسية التي حظيت باهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء في مجال إدارة العمليات والمحاسبة الإدارية والاستراتيجية، إذ تشمل الرقابة الإدارية الأعمال الروتينية والإجراءات الرسمية التي تستخدم المعلومات للمحافظة على أنماط النشاط التنظيمي أو تغييرها، وبالتالي فإنَّ جوهر الرقابة الإدارية، يكمن في الحصول على المعلومات واستخدامها، بما يكفل التأثير الإيجابي في سلوكيات العاملين.

ويرى (Al-Tamimi, Al Anssari, 2022, p62) بأنَّ تحكم المنظمة في عملياتها شرطاً ومتطلباً أساسياً لنجاحها، وبخاصةٍ إذا كانت تعمل في سوق منافسةٍ كاملة، تشمل الرقابة الإدارية مجموعة التدابير الفعالة للرقابتين الداخلية والخارجية، وتمتلك العديد من المؤسسات أنظمة رقابة إدارية توفر لها القدرة على التحكم في جميع العمليات بشكل أكثر ملاءمة وفعالية، كما أن الرقابة مفهوم واسع، وبدون نظام شفاف يصبح من المستحيل تحقيق جميع المهام، وتعد إدارة الأصول ومراقبة الميزانية وتخصيص الموارد والعمليات التجارية وإدارة المتطلبات بعضاً من أنشطة الرقابة التي يجب على الشركة التعامل معها لتحقيق الاستقرار، ويجب متابعة هذه الأنشطة والتحكم فيها بشكل فعال إذا أرادت الشركة تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

يرى (الزهرة، حنان، 2023، ص23) بأن الرقابة الإدارية تهدف إلى قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف المحددة في الخطة، ومن ثم تشخيص وتحليل أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان إعادة النشاطات إلى مسارها الصحيح وتحقيق الأهداف المحددة.

وقد عرفَّها دافيد ستيفن على أنَّها وظيفة إدارية تشمل الإشراف والرقابة على جميع الأنشطة للتأكد من تنفيذها وفقاً للخطة الموضوعة، وتصحيح أية أخطاء تظهر خلال التطبيق.

أهمية الرقابة الإدارية:

تكمن أهمية الرقابة الإدارية في الآتي: (Alayoubi, et al., 2021, p221)

1- توفير المناخ المناسب في بيئة العمل، بما يمكِّنُ المدير من اتخاذ قراراته وممارسة صلاحياته ومهامه بشكل أفضل.

2- تجنب حدوث الأخطاء أو التقليل منها.

3- التأكد من حسن سير العمل.

4- تحفيز وتشجيع العاملين الكفؤين.

5- محاولة منع الوقوع في كوارث اقتصادية.

6- تقليل الهدر والإسراف ومحاولة القضاء على البطالة المقنعة في حال وجودها.

7- تخفيف حالات الاحتيال والسرقة والفساد، ومحاولة كشفها وتحديد المسؤولين عنها في حال وجودها، وبالتالي فإن عملية الرقابة ترتبط بشكل مباشر ووثيق بجميع جوانب العمليات الإدارية الأخرى.

عيوب الرقابة الإدارية:

تعاني الرقابة الإدارية من بعض العيوب التي تؤدي إلى انخفاض كفاءتها وفعاليتها، من هذه العيوب الآتي: (النعيمات، الدروع، 2016، ص41 – 42)

1- الحاجة للرقابة الذاتية: يجب توافر رقابة الضمير الذاتية لدى ممارسي الرقابة الإدارية، بما يكفل عدم استغلالها لتحقيق غاياتهم وأهدافهم الشخصية.

2- عدم ضمان حقوق العاملين: قد لا تكون الرقابة الإدارية كافية لصون حقوق العاملين، خاصة إذا كان قرارها معتمداً من السلطة الإدارية العليا، مما يقلل من إمكانية تعديله أو تصويبه.

3- انعدام الحيادية: قد يؤدي العناد لدى القائمين بالرقابة إلى عدم تصويب أحكامهم، مما يفقدهم صفة الحياد اللازمة ويستدعي وجود رقابة إضافية عليهم.

4- التكاليف والإجراءات: يجب أن تكون تكاليف عمليات الرقابة الإدارية أقل من منفعتها، بما يضمن رقابةً اقتصاديةً كفؤة.

النتائج والمناقشة:

أولاً: أداة الدراسة: قامت الباحثة بجمع بيانات البحث موضوع الدراسة اعتماداً على استبانة، أُعدَّت لهذه الغاية، وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة، تغطي أبعاد إدارة الموارد البشرية والرقابة الإدارية. وقد تمَّ إجراء التحليل اللازم باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وفق الشكل الآتي:

الجدول رقم (1): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المقياس:

☑ ثبات المقياس:

أجرَّت الباحثة اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة القياس(الاستبانة) الذي يعتد به، إذا زادت قيمته عن (0.60)، وقد قامت الباحثة بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محورٍ من محاور الاستبانة من جهة، ثمَّ قاسته لكل بند من بنود محاورها من جهة ثانية، وقد أظهرت نتائج الاختبار الآتي:

الجدول رقم (2): قيم معامل ألفا كرونباخ

المحور	Cronbach's Alpha	N of Items
بُعد الاختيار والتعيين	.803	5
بُعد التدريب	.796	6
الرقابة الإدارية	.838	8
جميع المحاور	.928	19

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

استناداً إلى الجدول السابق، تبيَّن للباحثة، أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ، بلغت 0.803/ 0.796 على التوالي بالنسبة لأبعاد إدارة الموارد البشرية، كما بلغت 0.838 بالنسبة لوظيفة الرقابة الإدارية، وبلغت 0.928 لجميع محاور الاستبانة، مما يعني أن الاستبانة تتمتع بثباتٍ جيد جداً، وهي صالحة للحصول على البيانات المطلوبة، الأمر الذي يعني ثبات المقياس، والذي لا يستدعي حذف أية عبارة من عبارات الاستبانة.

☑ صدق المقياس:

تمَّ إعداد مصفوفة الاتساق الداخلي للتأكد من صدق المقياس، فضلاً عن التأكد من معنوية الارتباط بين متوسطات أبعاد إدارة الموارد البشرية البينية من جهة، والتأكد من معنوية ارتباطها مع متوسط محاور الاستبانة كافةً، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (3): مصفوفة الاتساق الداخلي للاستبانة

Correlations						
			A	B	C	Total
Spearman's rho	A	Correlation Coefficient	1.000	.549**	.697**	.784**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	100	100	100	100
	B	Correlation Coefficient	.549**	1.000	.944**	.930**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	100	100	100	100
	C	Correlation Coefficient	.697**	.944**	1.000	.982**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	100	100	100	100
	Total	Correlation Coefficient	.784**	.930**	.982**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	100	100	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يبين الجدول رقم (3) أن قيمة sig المقابلة لكافة الأبعاد تساوي الصفر أو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على معنوية العلاقة بين أبعاد الاستبانة فيما بين بعضها البعض من جهة، ومع متوسط الاستبانة ككل من جهة أخرى، مما يعني تحقق شرط مصفوفة الاتساق الداخلي، وبالتالي صدق المقياس الذي يقيس أبعاد إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: التوصيفات الإحصائية:

الجدول رقم (4): التوصيفات الإحصائية لبُعد الاختيار والتعيين

	N	Mean	Std. Deviation
تتم عملية الاختيار والتعيين في الشركة بشفافية وكفاءة تزيد من رضا وولاء العاملين.	100	3.6200	1.35423
تتم عملية اختيار وتعيين الموظفين وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة.	100	3.5600	1.37304

يتم تقييم الأداء السابق للموظفين الجدد بفعالية قبل تعيينهم.	100	3.0100	1.24312
توجد آليات متابعة وتقييم دورية للموظفين الجدد بعد التعيين.	100	3.5200	1.32177
تلعب إجراءات الاختيار والتعيين دوراً حيوياً في تعزيز الرقابة الإدارية بالشركة.	100	3.1700	1.35628

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يبين الجدول رقم (4) أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على محور الاختيار والتعيين تساوي (3.376)، وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تميل باتجاه الموافقة على أن الاختيار والتعيين كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية متوفر وله دور في تفعيل الرقابة الإدارية في الشركة محل الدراسة.

الجدول رقم (5): التوصيفات الإحصائية لبُعد التدريب

	N	Mean	Std. Deviation
تساهم برامج التدريب في تعزيز الوعي بأهمية ودور الرقابة الإدارية.	100	3.9200	1.13422
يتم تقييم فعالية برامج التدريب بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف.	100	2.9200	1.23648
تتضمن برامج التدريب مواضيع تتعلق بأهمية الرقابة الإدارية وكيفية تطبيقها.	100	2.6600	1.42998
تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديث البرامج التدريبية بانتظام لمواكبة التغيرات في مجال الصناعة.	100	2.8800	1.40906
تعتبر برامج التدريب الحالية كافية لتلبية احتياجات العمل الرقابي.	100	2.7200	1.35647
تحرص الشركة على متابعة مدى التقدم الحاصل في أداء العاملين بعد التدريب.	100	3.4800	1.22664

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على محور التدريب تساوي (3.0967)، وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تميل باتجاه الموافقة على أن التدريب كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية متوفر وله دور في تفعيل الرقابة الإدارية في الشركة محل الدراسة.

الجدول رقم (6): التوصيفات الإحصائية للمُتغير التابع (الرقابة الإدارية)

	N	Mean	Std. Deviation
الرقابة الإدارية في منظمتكم تتماشى مع الخطط والأهداف المحددة من قبل المنظمة.	100	3.6200	1.35423
يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة في إطار الرقابة العادلة.	100	3.5600	1.37304
يحرص المسؤول المباشر على توضيح مهام العمل ومسؤوليات كل عامل ومناقشتها مع الموظفين.	100	3.9200	1.13422
المسؤولين المباشرين على علاقة جيدة مع الأفراد العاملين.	100	2.9200	1.23648
يفضل المشرف بناء علاقات قوية مع بعض العمال الذين يظهرون أداءً متميزاً.	100	2.6600	1.42998
يستخدم المشرف الرقابة كوسيلة لتعزيز أداء العامل وتحفيزه على تحقيق أفضل النتائج.	100	2.8800	1.40906

نظام الرقابة في منظمتكم يمنح الحوافز على أساس الكفاءة والتميز في الأداء.	100	2.7200	1.35647
يوفر نظام الرقابة كافة المعلومات للعاملين عن تفاصيل رواتبهم بصفة دورية.	100	3.4800	1.22664

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على محور الرقابة الإدارية (3.22)، وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تميل باتجاه الموافقة على أن الرقابة الإدارية متوفرة ...

رابعاً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد تأثير معنوي لبُعد الاختيار والتعيين في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية.

H1: يوجد تأثير معنوي لبُعد الاختيار والتعيين في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط لدور الاختيار والتعيين في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية، وتم توضيح ذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور الاختيار والتعيين في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية.

الاختيار والتعيين	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R square	معامل التباين (F)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	.767	.589	140.278	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يبين الجدول رقم (8) أن قيمة معامل التحديد تبلغ (0.589)، وهذا يعني أن (58.9%) من التغيرات في الرقابة الإدارية كانت بسبب الاختيار والتعيين كمتغير مستقل في علاقة الانحدار الخطي البسيط، كما يبين الجدول أن قيمة معامل التباين (140.278) عند القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α = 0.05)، وهذا يعني رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تقول: (يوجد تأثير معنوي لبُعد الاختيار والتعيين في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية).

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد تأثير معنوي لبُعد التدريب في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية.

H1: يوجد تأثير معنوي لبُعد التدريب في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط لدور التدريب في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية، وتم توضيح ذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور التدريب في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية.

التدريب	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R square	معامل التباين (F)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	.955	.913	1024.117	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يبين الجدول رقم (9) أن قيمة معامل التحديد تبلغ (0.913)، وهذا يعني أن (91.3%) من التغيرات في الرقابة الإدارية كانت بسبب التدريب كمتغير مستقل في علاقة الانحدار الخطي البسيط، كما يبين الجدول أن قيمة معامل التباين (1024.117) عند القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تقول: (يوجد تأثير معنوي لبُعد التدريب في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية).

الفرضية الرئيسة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية.

H1: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية.

لاختبار الفرضية الرئيسة قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لدور أبعاد إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية، وتم توضيح ذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور أبعاد إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية.

أبعاد إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R square	معامل التباين (F)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	.982	.964	1297.308	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة معامل التحديد تبلغ (0.964)، وهذا يعني أن (96.4%) من التغيرات في الرقابة الإدارية كانت بسبب أبعاد إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل في علاقة الانحدار الخطي المتعدد، كما يبين الجدول أن قيمة معامل التباين (1297.308) عند القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تقول: (يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية).

وتعبر القيمة المطلقة لمعامل الارتباط عن قوة العلاقة بين المتغيرين، ويمكن تصنيفها كما يلي:

الجدول رقم (8): تحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث

قيمة معامل الارتباط المطلقة	شدة العلاقة
$R \geq 0.90$	قوية جداً
$0.90 \geq R \geq 0.80$	قوية
$0.80 \geq R \geq 0.70$	مقبولة
$0.70 \geq R$	ضعيفة

المصدر: (غدير، 2012، ص69)

نتائج الدراسة العملية:

توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1) يوجد تأثير معنوي لبُعد الاختيار والتعيين في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.589)، وهذا يعني أن (58.9%) من التغيرات في الرقابة الإدارية كانت بسبب الاختيار والتعيين كمتغير مستقل في علاقة الانحدار الخطي البسيط، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.767) مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية ومقبولة.

2) يوجد تأثير معنوي لبُعد التدريب في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.913)، وهذا يعني أن (91.3%) من التغيرات في الرقابة الإدارية كانت بسبب التدريب كمتغير مستقل في علاقة الانحدار الخطي البسيط، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.955) مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية وقوية جداً.

3) يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة نسيج اللاذقية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.964)، وهذا يعني أن (96.4%) من التغيرات في الرقابة الإدارية كانت بسبب أبعاد إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل في علاقة الانحدار الخطي المتعدد، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.982) مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية وقوية جداً.

4) إن واقع بُعد الاختيار والتعيين في الشركة محل الدراسة هو واقع منخفض، وهذا يعني أن الشركة تحتاج إلى معايير علمية سليمة ودقيقة لاختيار الموظفين بشفافية وكفاءة، وآليات متابعة وتقييم دورية للموظفين الجدد بعد التعيين.

5) إن واقع بُعد التدريب في الشركة محل الدراسة هو واقع منخفض، وهذا يعني أن الشركة تحتاج إلى برامج تدريبية تساهم في تعزيز الوعي بأهمية الرقابة الإدارية، وتقييم فعالية هذه البرامج بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف.

6) إن واقع الرقابة الإدارية في الشركة محل الدراسة هو وافع منخفض، وهذا يعني أن الشركة تحتاج إلى رقابة إدارية تتماشى مع الخطط والأهداف المحددة، وأن يكون المسؤولين المباشرين على علاقة جيدة مع الأفراد العاملين، والتعامل معهم بعدل ومساواة، وحرصهم على توضيح مهام العمل ومسؤوليات كل عامل ومناقشتها مع الموظفين.، وتوفير كافة المعلومات لهم عن تفاصيل رواتبهم بصفة دورية.

الاستنتاجات والتوصيات:

1) يجب على الشركة زيادة الاهتمام بالاختيار والتعيين كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير معايير دقيقة لاختيار الموظفين، واستخدام أساليب تقييم متقدمة خلال المقابلات، والتعاون مع الجامعات والمؤسسات التعليمية لجذب الكفاءات الشابة في مجال إدارة الأعمال، وتوجيه أسئلة للمتقدمين تبين خبراتهم في اكتشاف الأخطاء وتطبيق التعليمات، والتعامل مع المخالفات بشكل سابق.

2) يجب على الشركة الاهتمام بالتدريب كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية من خلال تصميم برامج تدريبية فعالة مخصصة لتلبية احتياجاتها الرقابية، مع التركيز على أساليب الرقابة الحديثة كالرقابة الداخلية، وتدريب الموظفين على استخدام برامج الحاسوب والتطبيقات المخصصة في الرقابة، والمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات المتخصصة في الرقابة الإدارية.

3) يجب على الشركة خلق بيئة عمل تشجع على التعلم والتطور المستمر، وتوفير مصادر للتعلم الذاتي مثل المكتبات الالكترونية، والدورات التدريبية عبر الإنترنت.

4) يجب على الشركة توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم وتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها في تفعيل الرقابة الإدارية بشكل فعال من خلال تحديد الفجوات بين الموارد الحالية والمطلوبة، ونشر إعلانات للوظائف الشاغرة في إدارة الموارد البشرية عبر القنوات المناسبة لجذب الكفاءات، واستخدام أساليب تقييم متقدمة (مثل المقابلات السلوكية، واختبار القدرات) لاختيار المرشحين المناسبين، والاستثمار في برامج وتطبيقات تكنولوجية لتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية والرقابة الإدارية.

5) يجب على الشركة نشر ثقافة الشفافية والمساءلة بشكل أوسع من خلال تكريم العاملين الذين يساهمون في اكتشاف الأخطاء وتحسين الإجراءات لتعزيز مبدأ "الرقابة مسؤولية الجميع"، وإعداد خطة تواصل داخلية توضح أهمية الشفافية والمساءلة وكيفية تطبيقها في العمل اليومي، وتعليم العاملين كيفية التعامل مع الأخطاء بشكل إيجابي، وتشكيل لجان لمراقبة الأداء تشمل ممثلين من مختلف الأقسام، وإجراء استطلاعات دورية لقياس رضا العاملين حول البيئة الداخلية ومدى شعورهم بالأمان عند الإبلاغ عن المخالفات.

References:

Arabic references:

- Al-Astal, R; Ishteiwi, M. The Effect of Applying Human Resources Management Jobs on the Individual's Job Quality of Life in Paltel Group in Gaza Strip – A Field Study. Arab Journal of Humanities and Social Sciences, Issue (20), 2023, 1-35.
- Albouss, F. Evaluating the Relationship Between Human Resources Management Practices and Career Development for Employees in The Ministry of Higher Education in The State of Kuwait. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies – Economic and Legal Sciences Series, Volume (46), Issue (2), 2024, 65-92.
- Al-Nuaimat, O; Al-Daroo, K. The Impact of The Party System on Administrative Control on the Work of the Administration (An Applied Study on The Hashemite Kingdom of Jordan). Dirasat, Sharia and Law Sciences, University of Jordan, Volume (43), Issue (1), 2016, 35-54.
- Al-Shammari, O. The Role of Human Resource Management Practices in Supporting Organizational Performance in the Era of Digitization "An Applied Study". Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research, Volume (13), Issue (3), 2022, 1079-1092.
- Baadashi, S; Zeitouni, H. The Impact of The Use of Information and Communication Technology on Human Resources Management Functions – A Case Study Algeria Telecom Souk Ahwas Market Branch. Unpublished Master's Thesis, Department of Management Sciences, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Larbi Tebsi University, 2020.
- Bakhit, M; Ahmed, M; Luqama, A; Saleh, S. The Role of Human Resources Management in Achieving Competitive Advantage by Applying to Omdurman National Bank in Khartoum State. Afro-Asian Journal of Scientific Research (AAJSR), Volume (1), Issue (4), 2023, 63-74.
- Ghadeer, B. Advanced Data Analysis Using IBM SPSS Statistics (The Second Part). Ministry Of Information, Syria, 2012.

- Itmeizeh, K. The Effect of Using Competencies on Selection and Appointment Policies in The Palestinian Ministry of Higher Education and Scientific Research (Normative Commitment, Variable and Mediating). Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Volume (5), Issue (4), 2021, 71 – 92.
- Jumblatt, M. The Strategy of Human Resources Management and Its Impact on Reaching Total Quality Management (A Field Study at Tishreen University). Tishreen University Journal. Economic and Legal Sciences, Volume (46), Issue (1), 2024, 29-45.
- Tamimi, M. The Impact of Human Resource Management Practices on Strategic Renewal (A Field Study in Jordanian Commercial Banks). Unpublished Master's Thesis, Department of Business Administration, Faculty of Business, Middle East University, 2017.
- Turkman, H; Fayyad, L; Bahloul, Z. The Role of Human Resources Practices in Improving the Efficiency of Workers "A Filed Study at Tishreen University". Tishreen University Journal. Economic and Legal Sciences, Volume (45), Issue (3), 2023, 517-536.
- Venus, M; Hanan, w. Administrative Control and Its Relationship to Job Performance (A Field Study in The Naftal Fuel Unit Corporation – Tiaret-). Unpublished Master's Thesis, Department of Psychology, Philosophy and Orthonia, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ibn Khaldun University – Tiaret, 2023.
- الأسطل، رند عمران؛ اشتيوي، محمد عبد. *أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جودة حياة الفرد الوظيفية بمجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة – دراسة ميدانية*. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (20)، 2023، 1- 35.
- بخيت، منتصر الهادي مالك؛ أحمد، محمد مختار إبراهيم؛ لقمة، أبو بكر عامر محمد؛ صالح، صديق عبد الرحمن شعيب. *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على بنك أمدرمان الوطني بولاية الخرطوم*. المجلة الأفرو آسيوية للبحث العلمي (AAJSR)، المجلد (1)، العدد (4)، 2023، 63-74.
- بعداشي، سماح؛ زيتوني، هبة. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية – دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع سوق اهواس. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2020.
- البوص، فالح. تقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبين التطوير الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت. مجلة جامعة تشرين. العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (46)، العدد (2)، 2024، 65-92.
- تركمان، حنان؛ فياض، لينا؛ البهلول، ذو الفقار. *دور ممارسات الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين "دراسة ميدانية في جامعة تشرين"*. مجلة جامعة تشرين. العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (45)، العدد (3)، 2023، 517-536.
- التميمي، محمد كريم عبيد. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي (دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
- جنبلاط، مادلين محمد. استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية في جامعة تشرين). مجلة جامعة تشرين. العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (46)، العدد (1)، 2024، 29-45.
- الزهرة، مشيد؛ حنان، واجر. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال وحدة الوقود – تيارت –). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون–تيارت، 2023.

- الشمري، وضحه سالم فزع عويد. دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الأداء التنظيمي في عصر الرقمنة "دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، العدد (3)، 2022، 1079-1092.
- الطميزة، خالد موسى. *أثر استخدام الكفايات في سياسات الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية – الالتزام المعياري متغير وسيط*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5)، العدد (4)، 2021، 71-92.
- غدير، باسم. تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics (الجزء الثاني). وزارة الإعلام، سوريا، 2012.
- النعيمات، أسامة أحمد؛ الدروع، خالد خلف. *أثر النظام الحزبي في الرقابة الإدارية على أعمال الإدارة (دراسة تطبيقية على المملكة الأردنية الهاشمية)*. دراسات، علوم الشريعة والقانون، الجامعة الأردنية، المجلد (43)، العدد (1)، 2016، 35-54.

Foreign references:

- Alayoubi, M; Arekat, Z; Al shobaki, M; Abu-Naser S. The Effect of Administrative Control on Improving the Quality of Health Services: An Empirical Study on Al-Awda Hospital. Quality Access to Success, Volume (22), Issue (184), 2021, 217-231.
- Al-Tamimi, S; Al Anssari, M. Implementation of the Comprehensive Management Control System Package to Enhance the Overall Control System Effectiveness in Iraqi Industrial Sector Companies. International Journal of ebusiness and Egovernment Studies, Volume (14), Issue (3), 2022, 61-75.
- Ebene, C; Wamba, H; Mbenda, S. The Appropriation of Management Control in the Public Sector in Cameroon. International Journal of Economics, Commerce and Management, Volume (x), Issue (9), 2022, 129-157.
- Osewa, O; Osewa, O. Human Resource Management: Functions, Challenges and the Assessment of the Methods of Enhancing Employee's Performances and Preventing Industrial Conflicts to its Bearable Minimum in An Organization. International Journal of Applied Engineering and Management, Volume (4), Issue (2), 2020, 96-110.
- Pesalj, B; Pavlov, A; Micheli, P. The Use of Management Control and Performance Measurement Systems in SMEs: A Levers of Control Perspective. Production Planning and Control, Volume (29), Issue (5), 2018, 367-385.
- Phillip A., O; Ishaq, M; Kola, A. Effects of Recruitment and Selection Process on Performance in Organizations. International Journal of Human Resource Management and Humanities (IJHRMH), Volume (1), Issue (1), 2023, 1-26.
- Qutni, D; Kristiawan, M; Fitriani, Y. Human Resource Management in Improving the Quality of Education. Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan, Volume (2), Issue (2), 2021, 354-366.
- Rajyalaxmi, M. Human Resource: Recruitment and Selection Process. International Journal of Novel Research and Development (IJNRD), Volume (8), Issue (10), 2023, 118 – 132.