

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: باباعربي رزيقة

بعنوان:

دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بمؤسسة مطاحن الواحات - تقرت -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /05/2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ مساعد بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ/حجاج عبد الرؤوف
مشرفا	أستاذ مساعد بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ/ محمد قوجيل
مناقشا	أستاذ مساعد بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ/ حفصي رشيد

السنة الجامعية: 2015/2016

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: باباعربي رزيقة

بعنوان:

دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بمؤسسة مطاحن الواحات - تقرت -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /05/2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ مساعد بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ/حجاج عبد الرؤوف
مشرفا	أستاذ مساعد بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ/محمد قوجيل
مناقشا	أستاذ مساعد بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ/حفصي رشيد

السنة الجامعية: 2015/2016

الإهداء

إلى من يشتهي اللسان نطقها وترفع العين

لوحشتها إلى من تخشع الأحاسيس لذكرها إلى من يمن القلب لتقبيلها

وتشتاق الأذن لسماع دعواتها أمي الغالية.

إلى من علمني أبجدية الحياة وسقاني كأسها حلوها ومرها إلى من ناضل لأجلي وتعب

لارتياحي وهيا لي أسباب النجاح أخي العزيز.

إلى أخواتي وأبنائهم كل باسمه حقق الله لكم كل أمنيتكم يا سدي في الدنيا.

إلى رفيق دربي المستقبل ريمي أطال الله مشرتنا

و إلى رفيقتي الغالية دلال ملوح أطال الله مشرتنا يا أغلى أخت في الكون

إلى رفقاء دربي الغاليين فيروز، سلمى، وفاء، سهام ومريم جعلنا الله فريقاً أبدياً مغمور

بالمحبة.

إلى جميع زملاء الدراسة ورفقاء الدرب إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة

جهدي المتواضعة.

تقبلوا إهدائي لكم



شكر و التقدير

الحمد لله حمد الشاكرين على أن وفقني وأعانني لإتمام هذا العمل فالحمد
لله الذي تتم بفضلہ الصالحات

وعملاً بقول المصطفى صلى الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

أتقدم بجزيل شكري وتقديري

إلى الأستاذ الفاضل محمد قوجيل على تفضله بالإشراف على هذا العمل وعلى

دعمه وتوجيهه وتصويبه في إعداد هذه المذكرة

كما أتقدم بجزيل الشكر بالأخص إلى الأساتذة الفاضلة أسماء يوسف على

مساعدها لي ووجيل صنعها الدائم، وإلى جميع أساتذة الكلية الكرام على

توجيههم وتصويبهم لإنجاز هذا العمل.

ولا أنسى أن أتوجه بشكري وتقديري إلى مسؤولي مطاحن الواحات تقرت

وجميع عمال وإطارات المؤسسة على تعاونهم

ومساعدهم.

وأخيراً أتقدم بجزيل شكري وتقديري لكل من ساهم في إنجاز العمل من

قريب أو من بعيد.

رزيقة

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه مراجعة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال جملة من متغيرات الدراسة المتمثلة في : المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي. ولتحقيق هدف الدراسة تم طرح الإشكالية التالية : ما هو دور المراجعة الداخلية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة ؟ وللإجابة عن هذا الإشكال تم الاستعانة باستبيان وتم التأكد من مصداقيته ومعامل الثبات له وتم توزيعه على العاملين في المؤسسة وبعد جمع الاستبيان من الموظفين تم ترميزه وإدخاله للحاسوب ومعالجته إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تقوم بمراجعة داخلية لإدارة الموارد البشرية بصفة دورية وأن هناك علاقة متوسطة بين مراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالمؤسسة، وكذا أنها تستخدم مجموعة من المعايير الموضوعية لتقييم أداء الموظفين لمواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية : مراجعة داخلية، موارد بشرية، مراجعة موارد بشرية، أداء وظيفي، مؤسسة اقتصادية.

Abstract :

This study aims to identify the role that they can play in improving human resources review job performance of employees through the study of variables: internal audit of human resources management and functionality.

To achieve the aim of the study the following problem has been asked: what is the role of internal audit of human resources to improve the functionality of the institution? To answer this questionnaire was forms and ensure its credibility and reliability factor him and distributed to employees in the institution and after collecting the survey of employees and enter a computer encoded and processed using the statistical package for the social sciences SPSS This study concluded that the internal audit human resources management periodically and that there is a correlation between the internal audit human resource management and enterprise functionality, as they use a set of objective criteria for assessing the performance of human resources.

Keywords : internal audit, human resources, audit human resources , job performance, economic company.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
11	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
17	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
19	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
24	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها
38	الخاتمة
42	المراجع
46	الملاحق
54	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مميزات الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية	1.1
19	لمحة عن المؤسسة	1.2
19	فئات العمال	2.2
20	الإحصائيات الاستبائية الموزعة والمستردة على المؤسسة	3.2
22	محاور الاستبيان	4.2
23	معامل ثبات محاور الاستبيان	5.2
24	نتائج المعلومات الشخصية للعينة	6.2
25	مقاييس ليكارث الثلاثي	7.2
25	متوسطات مقاييس ليكارث الثلاثي	8.2
26	متوسطات إجابات العينة على محور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية	9.2
26	متوسطات إجابات العينة على محور الأداء الوظيفي	10.2
28	العلاقات بين جميع المتغيرات	11.2
28	علاقات الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	12.2
28	تحليل تبيان خط الانحدار	13.2
29	قيم معاملات خط الانحدار	14.2
29	علاقة الأداء بالعمر	15.2
30	علاقة الأداء بالمستوى التعليمي	16.2
30	علاقة الأداء بالوظيفة	17.2
31	علاقة الأداء بالخبرة	18.2

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	مدى ملائمة خط الانحدار	1.2

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة	47
2	قائمة المحكمين	49
3	نتائج اختبار ثبات الاستبيان	49
4	نتائج مقاييس الإحصاء الوصفي	50
5	نتائج اختبار العلاقات بين جميع المتغيرات	50
6	نتائج اختبار العلاقات الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	50
7	نتائج اختبار تحليل تباين خط الانحدار	50
8	نتائج اختبار قيم معاملات خط الانحدار	51
9	نتائج اختبار ANOVA علاقة الأداء بالعمر	52
10	نتائج اختبار ANOVA علاقة الأداء بالمستوى التعليمي	52
11	نتائج اختبار ANOVA علاقة الأداء الوظيفة	52
12	نتائج اختبار ANOVA علاقة الأداء بالخبرة	53
13	معايير الأداء الوظيفي بالمؤسسة	53

مقدمة عامة

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة الكثير من التطورات في العديد من المجالات مستجواب عدة وخلقت مجموعة من التحديات متعلقة باقتصاد بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة حيث ازدادت شدة المنافسة والتغيرات المتسارعة، هذه التحديات فرضت على المؤسسة مجموعة من السياسات والآليات التي تضمن التحكم في مواردها الداخلية واستغلال الفرص الخارجية والوصول إلى تحقيق النتائج وإدارة فعالة.

كما تواجه وظيفة المراجعة الداخلية في الوقت الراهن مجموعة من التغيرات أدت بالمؤسسات إلى الاهتمام بالموارد البشرية باعتباره الركيزة والميزة الأولى للتفوق، الأمر الذي جعل مراجعة إدارة الموارد البشرية أداة مهمة في ظل الظروف التي تحيط بها المؤسسة. من هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام مراجعة ورقابة لأداء الموارد البشرية في المؤسسة وهذا من خلال خلية التدقيق لديها إذا كلما تمت عمليات التدقيق بأسلوب عملي دقيق كلما صححت الأعمال وقوى التعاون بين مختلف المصالح من جهة ومع الإدارة العليا من جهة أخرى وعلى هذا الأساس يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي :

ما هو دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الواحات تقرت؟

إن التسليم باعتماد المؤسسة مراجعة وظيفية إدارة الموارد البشرية سوف يقوم بتحسين أداء المؤسسة بالشكل المرجو، هو ما يقودنا للبحث عن إجابة للأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو واقع المراجعة الداخلية للموارد البشرية في المؤسسة؟

2- ما هي معايير تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة؟

3- ما هو أثر المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الواحات تقرت؟

الفرضيات:

- الفرضية الأولى: تقوم المؤسسة بمراجعة داخلية لإدارة الموارد البشرية من خلال القيام بمراجعة دورية خلال السنة؛
- الفرضية الثانية: تستخدم المؤسسة معايير موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية من خلال معيار الكفاءة و غيرها؛
- الفرضية الثالثة : تؤثر المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بدرجة قوية في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الواحات تقرت.

أسباب اختيار الموضوع:

- إرادة الباحث في مواصلة البحث في هذا المجال لأنه موضوع حيوي؛
- التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه وظيفة المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؛
- حاجة المؤسسات الجزائرية للمراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية قصد تحسين أداءها الوظيفي الذي يتوقف أساساً على مدى كفاءة العنصر البشري في حد ذاته.

أهداف الموضوع :

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي :

- ✓ الوقوف على واقع المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ التطرق لمدى استخدام المؤسسة لمعايير الأداء الوظيفي لتقييم المورد البشري؛
- ✓ توضيح مدى تأثير مراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

أهمية الدراسة :

◀ الجانب النظري :

- تتمثل أهمية هذه الدراسة بالوقوف على واقع المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- لمساعدة الإدارة في تقييم وتقييم الأداء الوظيفي اتجاه مواردها البشرية.

◀ الجانب العملي :

- تكمن أهمية الدراسة كون المؤسسة محل الدراسة تلعب دورا هاما في حياة الأفراد والمجتمع؛
- لزيادة فعالية تصميم وتنفيذ سياسات وبرامج وخطط الموارد البشرية؛
- للمساعدة في تخطيط الموارد البشرية على تطوير وتحديث خطط العمل والبرامج؛
- لمساعدة الإدارة في تقييم وتقييم الأداء اتجاه مواردها البشرية.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : مؤسسة مطاحن الواحات تقرت SAMPAC؛

الحدود الزمانية : لقد كانت فترة التبرص في الفترة الممتدة من 01-02-2016 إلى 30-04-2016 وقد تم توزيع الاستبيان على مختلف الإطارات بالمؤسسة.

منهجية الموضوع و أدوات الدراسة :

ارتأينا لأن يكون منهج البحث هو منهج وصفي ومنهج دراسة حالة وذلك طبقا لما هو متبع في جل البحوث السابقة المماثلة لهذا الموضوع :

بالنسبة للفصل الأول اعتمدنا على المنهج الوصفي للإجابة عن الإشكالية المطروحة، أما الفصل الثاني تم فيه استخدام منهج دراسة حالة لربط الجانب النظري بما هو واقع في المؤسسة، مستعينين بالاستبيان والملاحظة العلمية والمقابلات الشخصية ولتجميع وتحليل مختلف المعطيات للتعرف على دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة المدروسة.

مرجعية الدراسة :

تم الاعتماد في دراستنا على مجموعة متنوعة من المراجع تشكلت من المراجع الأجنبية، الكتب، المذكرات والأطروحات، الملتقيات العلمية، المجالات المتخصصة، المجلات، وغيرها.

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات تعترض الباحث أثناء إنجازه وبالنسبة لدراستنا تمثلت أهم الصعوبات في:

- ✓ حساسية موضوع الدراسة بالنسبة للمؤسسات؛
- ✓ رفض بعض أصحاب المؤسسات التعاون وملاً استمارة الاستبيان لأسباب غير موضوعية.

هيكل الدراسة:

لمعالجة دراستنا في شقيها النظري والتطبيقي قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين كما يلي :

الفصل الأول : يتناول الأدبيات النظرية للمراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين خصص المبحث الأول فيه إلى الأدبيات النظرية للمراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي بالمؤسسة، أما المبحث الثاني خصص للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم الاعتماد عليها في دراستنا ومناقشتها من أجل التعرف على أوجه الشبه والاختلاف معها ومحاولة إبراز موقع دراستنا الحالية منها.

الفصل الثاني : يحتوي على الدراسة الميدانية من خلال إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع بالمؤسسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين خصص المبحث الأول للتعرف على طريقة وأدوات الدراسة، أما المبحث الثاني خصص لعرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشة مدى صحة الفرضيات الموضوعية.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية حول

المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية

والأداء الوظيفي

تمهيد :

لقد أصبح لوظيفة المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية مكانة بارزة في المؤسسة حيث ارتبطت بأعلى مستويات التنظيم، فلم تعد تقتصر على الرقابة فحسب، بل أصبحت تمثل نشاط تقييمي لمراجعة وفحص مختلف عمليات ونشاطات الموارد البشرية حيث أصبحت تدعم الوظيفة الرقابية لإدارة المؤسسة، وتتضح بصورة خاصة من الاتجاهات المتزايدة خلال السنوات العشر الأخيرة، والتي تحث على ضرورة تحسين الأداء الرقابي للمؤسسة الذي خلف عدة عوامل فشل المؤسسات وإفلاسها وكذا ضرورة التغيير في المواصفات الإدارية والإجراءات والأساليب الرقابية بما يحقق الحماية لمصالحهم.

وبغرض التعرف على المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالمؤسسة، جاء هذا الفصل لمعالجة الإطار النظري للدراسة والإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وبناء على هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي :

- المبحث الأول : الأدبيات النظرية للدراسة-الإطار المفاهيمي للدراسة-؛
- المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للمراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الأساس النظري للمراجعة الداخلية للموارد البشرية وذلك من خلال مطلبين الأول خصصناه للإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية للموارد البشرية والمطلب الثاني سيكون عن أساسيات الأداء الوظيفي بالمؤسسة ثم التعرف على أثر المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية

سنتناول في هذا المطلب مجموعة التعاريف المرتبطة بمفهوم المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول : تعريف المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية

بغية التعرف على المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية يجب أن نعرف ماذا نعني بالموارد البشرية أو [] والمراجعة الداخلية ثانيا وإدارة الموارد البشرية ثالثا لنتمكن من فهم مفهوم المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية وسنعرض مختلف التعاريف كالاتي :

أولا : مفهوم المورد البشري

"ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين. وقد ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة [] يستند على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم [] استفادة من بقية الموارد المتاحة"¹.

ثانيا : تعريف المراجعة الداخلية

◀ عرف مجمع المراجعين الداخليين الأمريكيين المراجعة الداخلية على أنها : "نشاط تقييمي مستقل ينشأ داخل منظمة الأعمال لمراجعة العمليات كخدمة للإدارة، وهي وسيلة رقابة إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى"².

◀ عرف المعهد الفرنسي للمراجعة والمستشارين الداخليين المراجعة الداخلية على أنها : " نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إعطاء ضمانات للمنظمة حول درجة تحكّمها في العمليات التي تقوم بها، مع تقديم نصائح للتحسين والمساهمة في خلق القيمة المضافة"³.

◀ كما عرفت على أنها وظيفة تقويم مستقلة يتم إنشائها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطتها المختلفة⁴.

¹ أعمار بن عيشي، دور أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة مسيلة، 2006، ص.3.

² صديقي مسعود، براق مجّد، انعكاس تكامل المراجعة الداخلية و الخارجية على الأداء الرقابي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح ووقلة، 2005، ص.22.

³ IFACI : www.ifaci.com/f.sommaire.htm Cite Consulté le 07/03/2016 à 11:47

⁴ عبد الفتاح مجّد الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، [] سكندرية، مصر، 2006، ص.30.

من خلال التعاريف السابقة فإننا يمكن أن نوجز تعريف المراجعة الداخلية على أنها فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف المديرية قصد مراقبة وتسيير المؤسسة. هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة وتكون مستقلة عن باقي المصالح الأخرى.

ثالثا : تعريف إدارة الموارد البشرية

وضعت العديد من التعاريف لإدارة الموارد البشرية نذكر منها :

- "هي مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتعبئة العاملين للجهاز الحكومي واستخدامها ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة".¹
- "هي قانون يحدد طرق ونظم معاملة الأفراد العاملين حتى يمكنهم تحقيق إرادتهم في إبراز قدراتهم وإمكاناتهم محققين الكفاءة الفردية والجماعية".²
- "إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها".³

ومن خلال عرضنا لمختلف التعاريف السابقة يكمن أن نصل إلى تعريف شامل وهو :
إدارة الموارد البشرية هي وظيفة كل مدير أي كان مركزه في التنظيم لها دور استشاري تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في نفس الوقت متبعة في ذلك مجموعة من السياسات والأنشطة كالتخطيط، الاختيار، التعيين، الترقية والنقل والتدريب والتأهيل.

رابعا : تعريف مراجعة إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت لها وذلك ضمن إطار التدقيق الاجتماعي أو تدقيق الأفراد أو تدقيق تسيير الموارد البشرية أو مراجعة إدارة الموارد البشرية وأهمها ما يلي :

- ✓ **التعريف الأول:** "مقياس مدى فعالية الموارد البشرية تحت ظروف معينة، ودرجة الاستفادة من مخرجاتها، فهي تعطي ملاحظات حول وظائف الموارد البشرية لمدراء التشغيل والمتخصصين في تسييرها، وباختصار فإن التدقيق هو مراقبة الجودة الشاملة على أنشطة الموارد البشرية في أقسام الشركة وتقييم كيف يمكن لهذه الأنشطة دعم إستراتيجية المنظمة".⁴
- ✓ **التعريف الثاني :** "هو فحص مهني استنادا إلى معايير ذات صلة من اجل إبداء رأي على الجوانب المختلفة لمساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة وتقديم توصيات لتحسين نوعية الإدارة كما يساعد على تنسيق عمليات التدقيق من قبل"

¹زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص.11.

² دندوقي يوسف وجغيمة العربي، واقع ادارة الموارد البشرية في المنظمة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، غير منشورة، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، 2010، ص.1.

³ سعاد نائف برونطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص.17.

⁴Shammy Shiri, Strategic Role of HR Audit in Organizational Effectiveness, Journal of Management & Public Policy, Vol. 3, No. 2, Manipal University , India, June 2012, p39.

مديري الموارد البشرية في كل خدماتها مثل التوظيف التدريب... الخ من اجل ضمان قدر اكبر من الاتساق في الإجراءات العلاجية المقترحة لتحسين الأداء العام"¹.

التعريف الثالث: " هي عملية يجب أن تكون مستقلة وموضوعية ومنهجية في التقييم التي توفر ضمان الامتثال والحكم للمتطلبات التي يتم الالتزام بها ل يتم تحقيق أهداف العمل وإدارة الموارد البشرية، ويتم تحديد مخاطر إدارة الموارد البشرية بشكل كامل"².

من التعاريف السابق لمراجعة إدارة الموارد البشرية يمكن أن نخلص إلى هذا التعريف الشامل :

مراجعة إدارة الموارد البشرية هو مسح منظم وتحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية، لمعرفة مدى مطابقة الممارسات مع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ورفع تقرير بالنتائج والتوصيات لمعالجة الانحرافات السالبة ومعرفة مواقع القوة والكفاءة في نظام إدارة الموارد البشرية. ويتم التدقيق في فترة محددة سنوية أو نصف سنوية أو ربع سنوية، أو وفق رغبة إدارة المنظمة، ولا بد أن يتم بدعم كامل من المستويات الإدارية في المنظمة وجميع موظفي الموارد البشرية.

الفرع الثاني : مهام مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

تمارس مراجعة وظيفة الموارد البشرية في المنظمة عدة مهام أساسية تساهم من خلالها في إنشاء القيمة بالمنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتمثل في تحقيق أربعة قطاعات³:

المجال الأول : مدي فعالية (الكميات) مع سعر الخدمة؛

المجال الثاني : ضمان للمؤسسة وسائل مقترحة نوعية وكمية الخدمات التسييرية الضرورية وتحقيق الأهداف العملية والإستراتيجية؛

المجال الثالث : تدفع نحو التطور وتحقيق ثقافة وعمل المنظمة وحركية الشبكة الداخلية والخارجية للعمال المدافعين عن التغيير؛

المجال الرابع : المشاركة في التحفيز وإشراك الأفراد والمؤطرين، وتشرف على الأمن وشروط العمل.

من خلال المجالات الأربعة نستنتج أن المجال الأول والرابع يركزان على الأجور أما الثاني والثالث فيركزان على التطور والنمو.

الفرع الثالث: المنهج المستخدم وأدوات مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

عند إجراء عملية المراجعة، يستخدم عادة منهج متكامل يضم مجموعة من الأدوات والطرق التي يتم تصميمها بصورة خاصة لإنجاح المراجعة وتنحصر في⁴ :

¹عباس سمية، أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص.5.

² Ronald Adler, **The Evolution of HR Audits**, Laurdan Associates, Inc, 2008, p1.

³الزغودي مجد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص.23 ص.24.

⁴ عمر مجد آدم الامام، الطاهر أحمد مجد علي، نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، 2013، ص.121-122.

◀ الأدوات والمقاييس :

✓ **المقابلات :** يتم إجراء المقابلة بصورة منفردة مع العاملين بإدارة المنظمة - المستوى الإداري الأول - لمعرفة خطط المنظمة في المستقبل ونظرتها اتجاه العاملين فيها. كما يتم إجراء مقابلات جماعية مع العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لجمع المعلومات عن مدى فعالية وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها وأسلوب إدارتها وثقافتها.

✓ **مجموعات النقاش المفتوحة :** في المنظمات الكبيرة يتم إجراء مقابلات لمجموعات كبيرة من العاملين (لقاءات جماعية)، يناقش فيها المدقق مع العاملين مدى فعالية وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها وأسلوب إدارتها وثقافتها.

✓ **الملاحظة :** يلجأ المدقق أيضاً للملاحظة لتقييم مكان وبيئة العمل والثقافة السائدة ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف وتدوين الملاحظات خلال المقابلات الفردية والجماعية.

✓ **تحليل المستندات ومقارنتها :** يحلل المدقق المعلومات الواردة في ملفات العاملين، من تقييم سنوي، وتقييم معينة، والفوائد الممنوحة، والشهادات المطلوبة للوظيفة.

✓ **استبيانات :** يتم تصميم عدد من الاستبيانات أو استبيان واحد على حسب حجم الوظائف المراد تدقيقها. ويضم الاستبيان الآتي :

- نظام الوظائف ويشمل تخطيط الموارد البشرية، التعيين، وتقييم الوظائف، والترقيات، والتطوير الوظيفي؛
- تخطيط العمل ويشمل وضع الأهداف وتحليل الأدوار وتقييم الأداء؛
- نظام تطوير وتنمية الموارد البشرية : ويضم نظم التدريب والتعليم والقيادة والاستشارة ودوران العاملين في الوظائف والرقابة؛
- نظام التجديد الذاتي : ويضم الكفاءة والفاعلية والتطوير الوظيفي ونظم البحث والمعلومات؛
- النظم الثقافية : ويضم مناخ الموارد البشرية، والقيم، وفرق العمل والجودة، والمعلومات، والتواصلات، والتمكين؛
- وظائف إدارة الموارد البشرية.

◀ طرق وأساليب إجراء تدقيق الموارد البشرية

عند إجراء مراجعة الموارد البشرية، يمكن للمدقق الاختيار من بين عدة طرق وأساليب الاختيار المعايير التي سيتم مراجعة الموارد البشرية على أساسها، منها¹ :

أو : طريقة المقارنة : Comparative Approach

في هذه الطريقة يحدد المدقق معايير التدقيق وفقاً لأفضل المنظمات المنافسة ويجعلها كنموذج يحتذى به، ويتم بعد ذلك مقارنة أداء الموارد البشرية في المنظمة بالنموذج المنافس. بهدف أن تتفوق إدارة الموارد البشرية بالمنظمة عليه.

ثانياً : طريقة السلطة الخارجية : Outside authority Approach

يعتمد المدقق في هذه الطريقة على معايير تم وضعها بواسطة جهة استشارية خارجية ليتم المقارنة على أساسها.

¹ عمر محمد آدم الإمام، الطاهر أحمد محمد علي، مرجع سابق الذكر، ص.ص 122-123.

ثالثا : الطريقة الإحصائية : Statistical Approach

بناء على المعلومات المتوفرة في المنظمة يتم وضع معايير إحصائية خاصة يتم المعايرة على أساسها.

رابعا : طريقة الالتزام : Compliance Approach

يجمع المدقق معلومات عن جميع الممارسات الإدارية التي تتم داخل المنظمة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها وأنشطتها، ومعرفة ما إذا كانت هذه الممارسات الإدارية تتم وفقاً للسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح التي تنظم عمل هذه الممارسات داخل المنظمة.

خامسا : طريقة الإدارة بالأهداف : Management by objectives (MBO) Approach

تعمل هذه الطريقة على خلق أهداف معينة تقابل أداء معين يمكن قياسه والمعايرة على أساسه.

المطلب الثاني : أساسيات الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات ومنه يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة شمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء.

ومن هنا سنتطرق في هذا المطلب لأساسيات الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول : مفهوم الأداء

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية. وللتنويه قد تمت التفرقة بين بعض الباحثين حول عملية التقييم أو القياس فهناك من اعتبرها مصطلح واحد على عكس باحثين آخرين تم تحديد كل مصطلح على حدى وهنا سنأخذ بتوحيد المصطلحين واعتبارها مصطلح واحد وذلك لاعتبار أن عملية تقييم الأداء هي ضمنا عملية قياس الأداء.

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهتان متلازمتان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا حيث يعرفان بأتهما :

✓ **تعريف الكفاءة :** حسب Vincent plauchet : " هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء وهو النشاط الأقل تكلفة"¹.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 7، 2010، ص220.

✓ **تعريف الفعالية:** " ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها : "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة"¹.

❖ تعريف الأداء الوظيفي :

سنوضح أهم وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الأداء بإيجاز كما يلي:

◀ **التعريف الأول:** "حيث يعرف الأداء بأنه : "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد"².

◀ **التعريف الثاني:** كما عرف الباحثان بدوي ومصطفى الأداء بأنه : "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين، كما عرفاه أيضا بأنه : الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"³.

◀ **التعريف الثالث:** "الأداء هو الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فإن هذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقيائها في الأسواق، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، ويقترن مفهوم الأداء بمصطلحين هاميين في التسيير هما الكفاءة والفعالية"⁴. "و عموما فإن الأداء يوفر للمنظمة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة"⁵.

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي : الأداء الوظيفي هو السلوك الذي يقوم به الفرد لتنفيذ ما يُلَب من الظروف العادية وضمن مستوى مقبول من الكفاءة والفعالية، إذن الأداء هو الكفاءة والفعالية معا.

الفرع الثاني : معايير قياس أداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف من جهة أخرى، وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا الجانب يرى "علي غربي" وآخرون أن أداء الفرد يقترن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير : الملائمة، الفعالية، الكفاءة . بينما يحرص البعض الآخر من الباحثين أهم معايير قياس الأداء بتصنيفها إلى⁶ :

¹ المرجع سابق، ص 219.

² موسى، سلامي اللوزي، عمر علية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة الباحة و المحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة السعودية، 2012، رقم 39، العدد 1، ص.3.

³ بوقلف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص.58.

⁴ عباس سمية، مرجع سابق الذكر، ص.3.

⁵ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص.70.

⁶ محمد عبد العليم صابر وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل معاصر، ط 1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية(مصر)، 2010، ص.340.

- ◀ **الكمية** : "هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات".
- ◀ **الوقت** : "هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له. إذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيت الأعمال، و عادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء".
- ◀ **الإجراءات** : "عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف"¹.
- ◀ **الجودة** : "هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج، وهي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة"².
- ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير.

الفرع الثالث : تقييم الأداء

- يعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم. في حين يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية يرى آخرون أن عملية تقييم الأداء هي جزء من الرقابة، وفي حين يرى أحد الباحثين أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية، ويرى الأخر أنها عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة. وسنحاول توضيح مختلف تعاريف تقييم الأداء كالتالي :
- ◀ **التعريف الأول** : "هو مجموعة من الإجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل"³.
- ◀ **التعريف الثاني** : "هو العملية المستمرة لقياس وتقدير وتقييم الأداء وإدارة السلوك والنتائج في المنظمة"⁴.
- كما تعرف المصطلحات التالية على أنها⁵ :
- ✓ **القياس** : أي قياس الأداء المتحقق ومقارنته بالمعايير الموضوعية مسبقا.
 - ✓ **التقدير** : بمعنى تحديد مستوى الأداء المتحقق عند مقارنته بالمعايير هل أداء جيد وسط أو ضعيف، هنا تمثل هذه القيمة عملية حكم وتقييم.
 - ✓ **التقويم** : وهنا يتم تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف في الأداء. ويعني ضمنا القياس والتقدير والتقويم لكي تكون هذه الممارسات الإدارية متكاملة وتعطي النتائج المرجوة منها.

¹ وائل مجد صبحي ادریس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق الذكر، ص.77.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص.138.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص.439.

⁵ نفس المرجع والصفحة سابقا.

◀ **التعريف الثالث:** "عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات. هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه"¹.

من خلال عرضنا لمختلف التعاريف لعملية تقييم الأداء يمكن أن نصل إلى تعريف شامل :
تقييم الأداء هي عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي/الفعلي للعاملين بشكل فردي أو جماعي في المنظمة.

المطلب الثالث : أثر المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الوظيفي بالمؤسسة

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق الاستمرارية والبقاء في دنيا الأعمال في ظل المتغيرات الحالية، وهناك كثير من المدخل لتحسين الأداء والتي تهدف جميعها إلى حماية المؤسسة من هذه المتغيرات ومن بين هذه المدخل الإدارة بالأهداف، مدخل الإدارة بالنتائج، ومدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل المراجعة وغيرها من المدخل وكلما تنوعت هذه المدخل يصبح الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو الاستمرارية وبالتالي فإن أثر مراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء يكمن في تحقيق الخطوات التالية² :

◀ **مرحلة تحديد أهداف المؤسسة ومقياس الأداء :** حيث يجب تحديد رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية الخاطئة بما وكذلك الاتفاق على معايير قياس الأداء لأهداف المؤسسة.

◀ **تحديد المستوى الحالي ومستوى الأداء المستهدف :** حيث يتم تحديد المستوى الحالي للأداء من خلال المؤشرات التي يتم تحديدها، ومن ثم وضع البيانات المتاحة ثم وضع رؤية لما يستهدف في الفترة الزمنية القصيرة والطويلة وعلى ضوء الفرق بين الحالي و المخطط يتم تحديد فجوة الأداء المطلوب اجتيازها لكل مؤشر من المؤشرات.

◀ **تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة :** حيث نميز بين نوعين من القوى التي تؤثر على أداء المؤسسة :

✓ **القوى المعوقة :** وهي المشاكل التي تحد من تحقيق تحسين الأداء ومن ثم اجتياز فجوة الأداء؛

✓ **القوى الدافعة :** وهي المزايا والفرص التي تتوفر للمؤسسة وتمكنها من تحقيق أهدافه.

◀ **المراجعة والتقييم وإعادة النظر في تقييم الأداء :** تعتبر من أهم المراحل حيث يتم فيها التصحيح والمواجهة، حيث يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الحلول والأساليب لها اثر مباشر في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفر تغذية عكسية مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم الأثر الحاصل في محاولة سد فجوة الأداء وتجنب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمخطط، وبهذا يتم الحصول على معلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

¹ سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق الذكر، ص.378.

² عباس سمية، رجع سابق الذكر، ص.6.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للمراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

في هذا المبحث سنتناول الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا سواء منها العربية والأجنبية والتي اختلفت بين أبحاث جامعية ومقالات علمية، ثم توضيح مكانة دراستنا الحالية من هذه الدراسات.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة(العربية و الأجنبية).

سوف نعرض في هذا المطلب بعض الدراسات العربية التي تناولت موضوع بحثنا والتعرف على أهم النقاط التي تناولتها ومحاولة إظهار مكانة دراستنا الحالية من هذه الدراسات.

الفرع الأول : عرض الدراسات السابقة العربية

يحتوي هذا الفرع على مختلف الدراسات السابقة العربية وهي :

◀ **الدراسة الأولى : كاهي محمد ع الغفور 2015**، إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في الشركات النفطية، مذكرة ماستر، والتي تناولت الإشكالية الآتية ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات البترولية ؟ هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة البترولية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته. وقد أجريت هذه الدراسة على المستوى المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة باستخدام استمارة موجهة إلى المؤسسة.

من نتائجها : توصلت إلى أن مفهوم ومنطق العمل الإداري الحديث في إدارة الموارد البشرية يهدف دائما إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب¹.

◀ **الدراسة الثانية : عباسي سمية 2014**، أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، وكانت اشكاليته كالأتي كيف يمكن أن تساهم مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ؟ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع مراجعة إدارة الموارد البشرية وانعكاسها على أداء العاملين، وذلك من خلال معرفة مساهمة مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسة، وقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، حيث اعتمدت في دراستها لهذا الموضوع المنهج الوصفي للإجابة عن الإشكالية المطروحة، أما الفصل الثاني تم فيه استخدام منهج دراسة الحالة لربط الجانب النظري بما هو واقع في المؤسسة، مستعينة بالملاحظة العلمية والمقابلات الشخصية والاستمارة الاستبائية لتجميع وتحليل مختلف المعطيات، وقد اقتصرت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر مكونة من 30 عامل من مختلف المستويات الوظيفية، وقد استخدمت برنامج SPSS نسخة 20 لمعالجة المعطيات.

¹كاهي عبد الغفور، إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في الشركات النفطية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، 2015.

من نتائجها : توصلت إلى أن مراجعة إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمال من خلال تحسين فعالية الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية¹.

◀ **الدراسة الثالثة :** وجدان علي أحمد 2010، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة،** مذكرة ماستر، وتمحورت اشكالياتها في ما مدى مساهمة الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة ؟ حيث تهدف إلى إعطاء فكرة عن نظام الرقابة الداخلي وكذا المراجعة الخارجية ومحاولة تقديم نموذج يعكس دور التكامل بين المراجعة الداخلية كأداة من أدوات الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء الإدارة. حيث أجرت الدراسة بالمؤسسة، حيث اعتمدت مناهج متعددة فاستخدمت المنهج الوصفي في معظم أجزاء البحث وكذا المنهج التاريخي في إظهار التطور التاريخي للمراجعة وكذا المنهج التحليلي فيما يخص استخدام المراجعة للنسب المالية².

من نتائجها : على الإدارة تصميم نظام رقابة داخلية فعال لتتمكن من تحقيق نتائج مرضية وأن المراجع الخارجي يقوم بفحص المعلومات المالية التي تحتويها القوائم المالية المعدة من طرف المؤسسة للتأكد من مدى صدقها وشرعيتها وإعطاء رأي في محايد عن سلامتها.

◀ **الدراسة الرابعة :** شدري معمر سعاد 2009، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية،** مذكرة ماستر، حيث تدور اشكالياتها إلى أي مدى تساهم إجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في تسهيل دور وفعالية المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وفي مؤسسة سونلغاز بصفة خاصة ؟ حيث سعى الباحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها الاهتمام بالنواحي الوظيفية للمراجعة الداخلية المالية، وتبيان الدور الذي تؤديه في مجال تقييم الأداء وكذا البحث في المراجعة الداخلية وكذا نظام الرقابة الداخلية من حيث كفاءته، نظرا لما يقدمه المراجع الداخلي المالي من تقارير مالية يمكن الاعتماد عليها لتحسين مستوى أداء المؤسسة، جرت الدراسة بمؤسسة سونلغاز حيث اعتمدت لمعالجة جوانب البحث المنهج التاريخي التحليلي لدراسة التطور التاريخي لكل من المراجعة والرقابة الداخلية، وكذلك اعتمدت على كل من منهجي الاستقصاء والاستنتاج.

من نتائجها : أن المراجعة الداخلية المالية تقوم على المساهمة في الوقوف على الوضعية المالية للمؤسسة من خلال فحص النسب المالية وكذا منع وتقليل حدوث الأخطاء، حيث تتم ممارسة المراجعة الداخلية المالية طبقا للمعايير المتعارف عليها في المراجعة للوصول إلى معلومات مرتبطة بتقييم الأداء المالي للمؤسسة، وكذا معلومات مرتبطة بتقييم نظام الرقابة الداخلية، ومدى إمكانية استمرار المؤسسة في نشاطها المالي الحالي عن طريق النصح المقدم في تقرير المراجع الداخلي³.

الفرع الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية

سنقوم في هذا المطلب بعرض بعض الدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى موضوع بحثنا ومحاولة التعرف على أهم ما جاء فيها، وإظهار موقع دراستنا الحالية من هذه الدراسات.

¹ عباس سمية، مرجع سابق الذكر.

² وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2010.

³ شدري معمر، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة أمّج بوقرة بومرد، بومرداس، 2009.

◀ الدراسة الأولى :

دراسة بعنوان¹ :**Strategic Role of HR Audit in Organizational Effectiveness.**

قامت بها الباحثة Shammy Shiri في إطار مقال علمي منشور بجريدة Journal of Management & Public

Policy سنة 2012. حيث دارت اشكالياتها في : ما مدى فعالية الموارد البشرية في المنظمة ؟ وهل تؤدي الواجبات اللازمة من

اجل تحقيق أهداف المنظمة ؟ حيث سعى الباحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف وهي :

✓ تدقيق الموارد البشرية من اجل قياس كفاءة الموارد البشرية.

✓ إعطاء أدلة على وظائف الإدارة السليمة.

جرت الدراسة باختيار عينات عشوائية من المدققين من الدرجة الأولى، خبرة لا تقل عن 10 سنوات، وعملوا في شركات

تدقيق معروفة، حيث اعتمد لمعالجة جوانب البحث منهج دراسة حالة مستعين بالاستبيان ثم تحليل البيانات التي تم جمعها

باستخدام الإحصاء الوصفي ثم عرض نتائج البحث للوصول إلى الاستنتاجات في الأخير.

من نتائجها:

✓ يمكن القيام بتدقيق الموارد البشرية من خلال قياس فعالية وظائف الموارد البشرية؛

✓ الموارد البشرية تتمثل للسياسات الإدارية والإجراءات والأحكام القانونية؛

✓ مناخ إدارة الموارد البشرية يؤثر على دوافع الموظف، والروح المعنوية والرضا الوظيفي.

الدراسة الثانية :

دراسة بعنوان² :**Challenges to Hr Audit in Hospital Administration in 21St Century**

قاما بها الباحثين PONMALAR و PUNITHA في إطار مقال علمي منشور بجريدة INDIAN JOURNAL OF

APPLIED RESEARCH في جويلية 2014، حيث دارت اشكالياتها في : ما هي التحديات التي تواجه تدقيق الموارد

البشرية في المستشفى القرن 21 ؟ حيث سعى الباحثان إلى تحقيق هدف الدراسة والمتمثل في تدقيق ومراجعة الموارد البشرية في

المستشفيات من اجل تحديد نقاط قوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتحسينها وكيفية مواجهة التحديات المرتبطة بتدقيق الموارد البشرية.

جرت الدراسة باختيار عينة وهي الموارد البشرية في المستشفيات حيث اعتمد لمعالجة جوانب البحث منهج الوصفي التجريبي

باستخدام الأدب النظري للوصول إلى النتائج المرجوة في الأخير.

من بين النتائج المتوصل إليها هي :

- كيفية مواجهة التحديات التي تواجه تدقيق الموارد البشرية؛

¹ Shammy Shiri, **Strategic Role of HR Audit in Organizational Effectiveness**, Journal of Management & Public Policy, 2012.

² PONMALAR, PUNITHA, **Challenges to Hr Audit in Hospital Administration in 21St Century**, INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH, INDIAN, 2014.

- فهم النظام الصحي المعمول به؛
- مشاركة الخبراء المختصين والموظفين في شؤون المستشفى؛
- التعامل مع متطلبات المعارضة بالمرضى وإدارات المستشفى.

المطلب الثاني : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الأجنبية.

سنوضح في هذا المطلب أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الفرع الأول : أوجه التشابه

- ✓ تتماثل هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة كونها استخدمت نفس الأداة في جمع البيانات ألا وهو الاستبيان؛
- ✓ بالنسبة للمنهج المتبع في معظم الدراسات السابقة كان المنهج الوصفي.

الفرع الثاني : أوجه الاختلاف

سنوضح في هذا الفرع أهم ما يميز الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية التي نقوم بها والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (1-1) : يوضح مميزات الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية وجزائرية بشكل عام.	تتبع هذه الدراسة في منقحة ورقة وبشكل خاص في مؤسسة ملاحن الواحات تقرت.
الوحدة المبحوثة	تناولت الوحدة المبحوثة في الدراسات السابقة ما بين موظفي وإداريين.	إن الوحدة المبحوثة في هذه الدراسة هي مختلف إطارات الإدارية بالمؤسسة.
الهدف	تناولت الدراسات السابقة المراجعة وإدارة الموارد البشرية من وجهات مختلفة.	تناولت هذه الدراسة مراجعة الداخلية للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في مؤسسة ملاحن الواحات في تقرت.

المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

نوضح في هذا الفرع مجال استفادتنا من الدراسات السابقة.

قمنا بالاستفادة من الدراسات السابقة وذلك بمناقشة وتلخيص الأفكار الهامة الواردة فيها وذلك من خلال :

- توضيح وشرح خلفية وموضوع الدراسة؛
- وضع الدراسة في الإطار الصحيح وفي الوقت المناسب بالنسبة للدراسات والبحوث الأخرى؛
- تجنب الأخطاء والأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون؛
- توضيح نقاط القوة والضعف في الدراسات السابقة.

ومن خلال قيامنا بمسح هذه الدراسات أعطتنا فكرة عن مدى إمكانية إثراء الجانب النظري وكذا إثراء الفكر والكشف بصورة واضحة عما كتب حول هذا الموضوع.

خلاصة الفصل الأول

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري لدراستنا حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى المفاهيم المتعلقة بالمراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بالإضافة لأساسيات الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية ثم التعرف على دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما أتاح لنا ضبط متغيرات دراستنا وحصرتها. أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا سواء الدراسات العربية أو الأجنبية، ثم محاولة تقييمها وإبراز ما يميزها مع دراستنا الحالية وإظهار موقع دراستنا الحالية من هذه الدراسات إضافة إلى التعرف على كيفية معالجتهم للفرضيات، من أجل تسهيل معالجة إشكالية دراستنا والتي سنتطرق إليها من خلال الفصل الثاني.

حيث سيكون الفصل الثاني لدراستنا على شكل دراسة ميدانية والتي سنحاول من خلالها إثبات أو نفي الفرضيات التي وضعناها لهذه الدراسة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، فسنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مؤسسة مطاحن الواحات تقرت، مبرزين في ذلك واقع المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية السائدة ومدى وجود علاقة بينها وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : التطرق لمنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

المبحث الثاني : تحليل النتائج واستخراج الاستنتاجات.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الطريقة المستخدمة في الدراسة بالإضافة الأدوات التي تم استخدامها في دراستنا هذه.

المطلب الأول : طريقة الدراسة

يحتوي هذا المطلب على فرعين الأول يتناول مؤسسة محل الدراسة، أما الثاني المنهج والأدوات المستعملة.

الفرع الأول : المؤسسة محل الدراسة مطاحن الواحات تقرت

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى التعريف بالمؤسسة عن طريق تقديم عرض موجز عنها :

أولاً : أسقطت الدراسة على مؤسسة مطاحن الواحات –بتقرت- وتعتبر المؤسسة واحدة من أفضل سبع مؤسسات يملكها مجمع الرياض سطيف، تعتبر مؤسسة مطاحن الواحات من أهم الوحدات الإنتاجية بتقرت، وذلك لمكانتها وكبر حجمها، ومن أجل مصداقية وموثوقية بياناتها ولطبيعة الدراسة فقد اخترنا إجراءها على مستوى مصلحة الموارد البشرية ومصلحة التدقيق الداخلي (إحتساب)، حيث يسعى مديري المصالح إلى تحقيق الأفضل للمؤسسة، وهذا ما يساعد في دراستنا للموضوع والمتعلق بدور المراجعة الداخلية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة .

وفيما يلي جدول يوضح لمحة مختصرة عن مؤسسة مطاحن الواحات *بتقرت* :

جدول رقم (1.2) : جدول يوضح لمحة عن المؤسسة

التسمية	الرياض سطيف –مطاحن الواحات *بتقرت* -
الطبعة القانونية	المرسوم الوزاري رقم 376/22
رأس المال الإجمالي	761.320.000 دج
عدد العمال	124 عامل
المساحة	935664 م ²
نشاط المؤسسة	إنتاج السميد و الدقيق بنوعيه العادي و الممتاز، النخالة

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على وثائق المؤسسة

أما فيما يخص فئات العمال البالغ عددهم 124 عامل منهم 70 دائمين و 54 مؤقتين والجدول التالي يوضح مختلف الفئات :

جدول رقم (2.2) : جدول يوضح فئات العمال

فئات العمال	العدد
إطارات سامية	7
إطارات مسيرة	30
إطارات التحكم	30
التنفيذ	57
المجموع	124

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني : المنهج ومجتمع وعينة الدراسة

سنتولى في هذا الفرع توضيح كيفية إنجاز الدراسة، أي تقديم كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، تحديد المتغيرات وكيفية قياسها، طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع، ووصف كيفية تلخيص المعطيات المجمعة والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل المعطيات واختبار الفروض.

أولاً : المنهج المتبع : يمثل المنهج في الدراسة الميدانية، وهو الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث اعتمدنا منهج دراسة الحالة وباعتبار بحثنا يدور حول دور مراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الواحات تقرت مما ساهم في الإجابة على الإشكالية المطروحة ومختلف التساؤلات والفرضيات وسوف نعلم في دراستنا على المنهج الوصفي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها.

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة .:

1. **مجتمع الدراسة :** يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإطارات العاملين في مختلف المستويات الإدارية في مؤسسة مطاحن الواحات تقرت.
 2. **عينة الدراسة :** تم اختيار عينة عشوائية تتألف من (50) عامل في المستويات الإدارية السامية و المسيرة و التحكم في المؤسسة محل الدراسة حيث تم توزيع 50 استبيان في حين تم استرداد 50 استبيان كما هو موضح في الجدول الموالي:
- الجدول رقم (3.2) : الإحصائيات الاستبائية الموزعة والمستردة على المؤسسة

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية %	العدد	
100 %	50	عدد الاستثمارات الموزعة
100 %	50	عدد الاستثمارات المسترجعة
12 %	6	عدد الاستثمارات الملغاة
88 %	44	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارات الاستبيان

الفرع الثالث : تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها : قبل التطرق إلى تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها لابد من الإشارة إلى المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً : تحديد متغيرات الدراسة : تتمثل متغيرات الدراسة في :

- ✓ المتغير المستقل : المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية؛
- ✓ المتغير التابع : الأداء الوظيفي.

ثانياً : مصادر معلومات الدراسة : اعتمدت دراستنا الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والمصادر الثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي :

- **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني من خلال توزيع استبيانات الدراسة لبعض مفردات البحث، وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها في برنامج الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- **البيانات الثانوية:** وذلك بالبحث في الكتب والدراسات السابقة والدوريات والمنشورات والمواقع الإلكترونية الخاطبة بالموضوع قيد الدراسة دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، واعتمادا على الفرضيات المختلفة تم تحديد أسئلة الاستبيان بحيث يحقق أهداف الدراسة المختلفة وفرضياتها، وبغرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة الموجودة في الاستبيان وفق مقياس ليكارت الثلاثي الذي أعتمد في الدراسة.

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات وقياس المتغيرات

تهدف من خلال هذا المطلب إلى توضيح الأدوات المستعملة في دراستنا الميدانية ولقرب جميع البيانات والبرامج والأدوات المستعملة في المعالجة الإحصائية لها.

الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة.

تهدف من خلال هذا الفرع إلى معرفة مختلف الأدوات التي تم استخدامها في الدراسة وهي :

أولا : الاستبيان

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استمارة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في إبراز مدى التزام المؤسسات بالمراجعة الداخلية تجاه مواردها البشرية وأثره على أداء الوظيفي وهذا ما سيبينه التحليل الإحصائي للاستمارة عن طريق برنامج SPSS الـ 19، وقد تم بناء فقرات الاستبيان بالاعتماد على الجانب النظري في الدراسة إضافة إلى الاستعانة بالدراسات السابقة. وقد تم إعداد الاستبيان عبر المراحل التالية :

1. تجميع المعلومات من الدراسات والبحوث الجامعية السابقة؛
2. إعداد مجموعة من الأسئلة المبدئية وبناء استبيان أولي تم عرضه على المشرف؛
3. تعديل الاستبيان الأولي بالتشاور مع المشرف؛
4. عرض الاستبيان للتحكيم على مجموعة من الأكاديميين والمهنيين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والتوجيه لتعديل وحذف ما يلزم؛
5. إخراج الاستبيان في شكله النهائي بعد تعديل وتصحيح ما يلزم؛
6. توزيع الاستبيان على أفراد العينة بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة.

وقد اشتمل استبيان الدراسة على المحاور الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (4.2) : يوضح محاور الاستبيان

المحاور	الفقرات
المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية	B1-B7
الأداء الوظيفي	C8-C22

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

أ- محاور الاستبيان :

تم تقديم استمارة الاستبيان إلى المستجوبين بشكل مدروس حيث راعينا في تقديمه دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات وبساطتها وأن تؤدي إلى الغرض المطلوب مع الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الصعبة ليتمكن المستجوبين من فهم ما فيه والإجابة بدون تعقيد على فقراته، وقد تم تقسيمه إلى :

- **المحور الأول :** ويشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من مختلف الإطارات بالمؤسسة وعمال مصلحة التدقيق الداخلي في المؤسسة وهذه البيانات متمثلة في : السن، المؤهل التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة؛
- **المحور الثاني :** تضمن 07 أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى حول واقع المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية؛
- **المحور الثالث :** تضمن 15 أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية حول الأداء الوظيفي.

ب- صدق الاستبيان : اعتمدنا في حساب الصدق الاستبيان على طريقتين هما :

✓ **صدق المحكمين :** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 6 محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في المراجعة الداخلية والموارد البشرية والجانب المنهجي والإحصائي من جامعة قاصدي مرباح ورقلة وذلك للحكم على مدى صلاحية وصدق فقرات الاستبيان لقياس أثر المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات تقرت، ولقد استجبتنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

✓ **قياس ثبات الاستبيان :** قمنا باستخدام مقياس ألفا كرونباخ للتعرف على مدى ثبات الاستبيان وفقراته حيث يأخذ هذا المعامل قيم بين (0-1) فكلما كانت قيمة المعامل أقرب للواحد كان هناك ثبات للفقرات، والعكس إذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر. والمعروف أن هذا المعامل يقيس الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مما يدل على الثبات الكلي لمجموع الفقرات في الاستبيان وقد بلغ معامل ألفا كرومباخ بعد إجراء الاختبار %86.2 والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (5.2) : يوضح معامل ثبات محاور الاستبيان

التعليق	معامل ألفا كرومباخ	عدد العبارات	المحاور
جيدة	0.779	7	المحور 1: المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية.
جيدة	0.794	15	المحور 2 : الأداء الوظيفي.
جيدة	0.862	22	الاجمالي

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

بما أن قيمة معامل الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ألفا كرومباخ تساوي 86.2 % وهي قيمة جيدة لأنها تفوق الحد الأدنى الذي يساوي 62 % والذي يدل على الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، وبالتالي فإن الاستبيان يحقق المستويات المطلوبة في الثبات ويمكن اعتماده في الدراسة.

ثانيا : المقابلة

بغرض التأكد من جدية المستجوبين وكذا الحرص على فهمهم لأسئلة الاستبيان وفقراته، قمنا بتدعيمه بمقابلة مباشرة مع المدقق الداخلي بالمؤسسة ومسؤولي قسم الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الواحات، وكذا عدد من مسؤولي ومسيري الأقسام بالإدارة في مختلف نشأتهم، بغية التعرف على طبيعة وواقع نشاط المؤسسة مع تقديم بعض التوضيحات القانونية والفنية حول موضوع دراستنا قبل وبعد إجراء الدراسة الميدانية وتمت الإجابة على الأسئلة الموجهة لهم.

ثالثا : الملاحظة

استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم تتمكن من الحصول عليها من الاستبيان مباشرة، أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الاستبيان، حيث ركزنا على سلوكيات الأفراد في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم، علاقاتهم ببعض وعلاقتهم برؤسائهم، وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال ملاحظته المباشرة أو أثناء إجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات دون الحاجة إلى التوصل إليها من خلال ردها في الاستبيان.

الفرع الثاني : الأدوات والبرامج الإحصائية لقياس المتغيرات

أولا : البرامج المستعملة

بعد الحصول على الاستبيانات من العينة المستجوبة، قمنا بترميزها ثم تفرغها في برنامج Spss 19 بغرض المعالجة الإحصائية للبيانات إضافة إلى برنامج Excel 2007 للمساعدة في التمثيل البياني لمتغيرات تطبيقات الإحصاء الوصفي.

ثانيا : الاختبارات الإحصائية المستعملة

من أجل معالجة بيانات الدراسة وبغرض الحصول على نتائج لدراستنا قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية نذكر منها :

1. أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية؛
2. اختبار ألفا-كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
3. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من الاستبيان؛
4. اختبار Anova لمعرفة مدى قبول النموذج إحصائياً؛
5. تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها

سنقوم في هذا المبحث بعرض أهم نتائج التي توصلت إليها دراستنا مع تحليل هذه النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية

بعد تفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج spss، من أجل الحصول على النتائج وتحليلها ومناقشتها، نشرع في عرض مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

الفرع الأول : عرض النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة

يعرض هذا الفصل النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة وهي العمر والمستوى التعليمي والوظيفة وكذا الخبرة.

◀ عرض نتائج المعلومات الشخصية للعينة

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة والجدول الموالي يوضح ذلك :

جدول رقم (6.2) : نتائج المعلومات الشخصية للعينة

الرقم	المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة
1	العمر	أقل من 30 سنة	16	36,4%
		من 31 إلى 40 سنة	14	31,8%
		من 41 إلى 50 سنة	6	13,6%
		أكثر من 50 سنة	8	18,2%
2	المستوى التعليمي	ليسانس	15	34,1%
		ماستر	9	20,5%
		دراسات عليا	4	9,1%
		معهد متخصص	16	36,4%
3	الوظيفة	إطار سامي	4	9,1%

إطار مسير	22	50%	4	الخبرة
إطار تحكم	18	40,9%		
أقل من 5 سنوات	18	40,9%		
من 5 إلى 10 سنوات	13	29,5%		
أكثر من 10 سنوات	13	29,5%		

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق رقم (6.2) يظهر أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) قد تحصلت على أعلى نسبة وهي 36,4% تلي تلك الفئة من (31 إلى 40 سنة) نسبة 31,8% من أفراد عينة الدراسة، و تليها الفئة (أكثر من 50 سنة) تحصلت على نسبة 18,2% في حين تحصلت الفئة (من 41 إلى 50 سنة) على المرتبة الأخيرة بنسبة 13,6%.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد العينة فقد وجدت نسبة 36,4% من الحاصلين على معاهد متخصصة ونسبة 34,1% من الحاصلين على شهادات الليسانس أما نسبة 20,5% هم من الحاصلين على شهادات الماستر ونسبة 9,1% من الحاصلين على دراسات عليا مما يشير إلى الفئة الغالبة في المؤسسة هي من معاهد متخصصة.

أما بالنسبة لمتغير الوظيفة لأفراد عينة الدراسة فقد وجدت نسبة 50% هم إطارات مسيرة ويلى ذلك نسبة 40,9% من إطارات تحكم ونسبة 9,1% هم إطارات سامية مما يشير إلى أن أغلب عمال المؤسسة هم إطارات مسيرة.

وفيما يخص متغير الخبرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة فقد وجدت فئة (أقل من 5 سنوات) أعلى نسبة هي 40,9% وتليها كل من الفئتين (من 5 إلى 10 سنوات) والفئة (أكثر من 10 سنوات) بنسب متساوية.

الفرع الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان

أ- عرض نتائج محور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية :

تم تقييم محاور الاستبيان وفق المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول رقم (7.2) : يوضح مقياس ليكارت الثلاثي للدرجات

الرأي (التصنيف)	موافق	محايد	غير موافق
الأوزان (الدرجة)	03	02	01

المصدر : من إعداد الطالبة

بالنسبة لمقياس ليكارت الثلاثي يكون مجال المتوسط الحسابي المرجح كما يلي :

جدول رقم (8.2) : يوضح متوسطات مقياس ليكارت الثلاثي

المتوسط المرجح	1.66-1	2.33-1.67	3-2.34
المستوى العام	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، باستخدام SPSS، (الجزء الثالث موضوعات مختارة)،

ص 538، 25/04/2016 cite visite le 15.30، www.iugaza.edu.ps

جدول رقم (9.2) : يوضح متوسطات إجابات العينة على محور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية

المستوى	الترتيب	انحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
مرتفع	4	0,655	2,61	1-تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لوظيفة المراجعة الداخلية للموارد البشرية.
مرتفع	5	0,658	2,59	2-تتمتع المراجعة الداخلية للموارد البشرية بتنظيم مستقل ينظم القانون علاقاتها و حدود مسؤولياتها
مرتفع	6	0,759	2,43	3-تعتمد المراجعة الداخلية للموارد البشرية على المعايير الدولية المعتمدة .
مرتفع	7	0,787	2,41	4-توفر المؤسسة الإمكانيات المادية و البشرية لتسهيل عمل المراجع.
مرتفع	3	0,650	2,64	5-تقوم المراجعة الداخلية للموارد البشرية باكتشاف الأخطاء و تقديم التوصيات.
مرتفع	1	0,424	2,77	6-يقدم التقرير النهائي لعملية المراجعة إلى المدير العام يضم التوصيات اللازمة.
مرتفع	2	0,608	2,66	7-تتصف وظيفة مراجعة الموارد البشرية بالـاستمرارية و الدورية في عملها في مختلف الوظائف.
مرتفع	-	43157,	2,5877	المتوسط العام

المصدر : من إعداد الألبه بناء على مخرجات برنامج spss.

يظهر من خلال الجدول رقم (9.2) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية أن المتوسط العام لفقرات هذا المحور بلغ (2,5877) وانحراف المعياري (0.43157) حيث احتلت العبارة رقم (B6) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,77) وانحراف معياري بلغ (0.424)، أما المرتبة الأخيرة كانت لفقرة (B4) بمتوسط حسابي (2,41) وانحراف معياري (0.787).

ب- عرض نتائج محور الأداء الوظيفي :

سنعرض في هذا المحور إجابات العينة على الأداء الوظيفي

جدول رقم (10.2) : يوضح متوسطات إجابات العينة على محور الأداء الوظيفي

المستوى	الترتيب	انحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
مرتفع	2	0,476	2,77	8-يحرص العاملون بالمؤسسة على تحقيق الأهداف العامة
مرتفع	11	0,698	2,52	9-يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد
مرتفع	7	0,574	2,64	10-توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل
مرتفع	8	0,695	2,57	11-يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين

مرتفع	3	0,553	2,70	12-توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل
مرتفع	9	0,695	2,57	13-يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية
مرتفع	12	0,590	2,52	14-تتوافر لدي العاملون بالمؤسسة الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل
مرتفع	10	0,661	2,57	15-يبدل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة
مرتفع	6	0,574	2,64	16-يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة
مرتفع	13	0,787	2,41	17-توفر لدي العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها
مرتفع	4	0,645	2,66	18-يتم التنسيق مع الآخرين لانجاز العمل
متوسط	15	0,831	2,23	19-توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة
مرتفع	5	0,65.0	2,64	20-التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين
مرتفع	14	0,693	2,41	21-يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع وتطوير العمل
مرتفع	1	0,428	2,84	22-توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل
مرتفع	-	0,32716	2,5788	المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss

بلغ المتوسط العام لمحور الأداء الوظيفي كمتغير تابع (2.5788) كمتوسط حسابي و (0,32716) كانحراف معياري، وقد احتلت الصدارة في هذا المحور الفقرة (C22)، أما المرتبة الأخيرة لهذا المحور فكانت الفقرة (C19).

الجدول رقم (11.2) : يوضح العلاقات بين جميع المتغيرات

Corrélations

		B	C
B	Corrélation de Pearson	1	.649**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	44	44
C	Corrélation de Pearson	.649**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	44	44

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال جدول معامل الارتباط الخطي بين الأداء الوظيفي ومراجعة إدارة الموارد البشرية هو 64.9 % وهي علاقة متوسطة تؤكد أن لمراجعة إدارة الموارد تأثير على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (12.2) : يوضح العلاقات الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,649 ^a	,421	,407	,25190

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور 1

المصدر : بناء على نتائج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين الأداء الوظيفي ومراجعة إدارة الموارد البشرية هو 64,9 % أي هناك ارتباط متوسط وإيجابي بينهما.

الجدول رقم (13.2) : يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Significatio n
1 Régression	1,937	1	1,937	30,530	,000 ^a
Résidu	2,665	42	,063		
Total	4,602	43			

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور 1

b. Variable dépendante : المحور 2

المصدر : بناء على نتائج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار يساوي (1,937) ومجموع البواقي (2,665) ومجموع مربعات الكلي يساوي 4,607

مستوى دلالة الاختبار 0.00 اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

الجدول رقم (14.2) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Signification
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (constante)	1,306	,233		5,595	,000
1 المحور	,492	,089	,649	5,525	,000

a. Variable dépendante :
2 المحور

المصدر : بناء على نتائج Spss

من الجدول السابق مقطع خط الانحدار يساوي 0.492 ميل خط الانحدار للمتغير المستقل قيمته 0.00، ميل خط الانحدار للمتغير التابع 0.00، ونستنتج من ذلك أن الأداء الوظيفي يتأثر بالمراجعة الداخلية للموارد البشرية بناء على معيار الكفاءة والجودة والوقت وغيرها.

الجدول رقم (15.2) : يوضح علاقة الأداء بالعمر

ANOVA

C

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	79.498	3	26.499	1.109	.357
Intra-groupes	956.048	40	23.901		
Total	1035.545	43			

المصدر : بناء على نتائج Spss

من خلال الجدول رقم (15.2) نتيجة لتحليل التباين بناء على قيمة Sig بالنسبة لمتوسط الأداء هو 0,357 ومنه نلاحظ أنه لا توجد فروقات بين إجابات العمال تبعاً للعمر.

الجدول رقم (16.2) : يوضح علاقة الأداء بالمستوى التعليمي

ANOVA

C

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	84.875	3	28.292	1.190	.326
Intra-groupes	950.671	40	23.767		
Total	1035.545	43			

المصدر : بناء على نتائج Spss

من خلال الجدول رقم (16.2) نتيجة لتحليل التباين بناء على قيمة Sig بالنسبة لمتوسط الأداء هو 0,326 ومنه نلاحظ أنه لا توجد فروقات بين إجابات العمال تبعاً للمستوى التعليمي

الجدول رقم (17.2) : يوضح علاقة الأداء الوظيفة

ANOVA

C

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	6.727	2	3.364	.134	.875
Intra-groupes	1028.818	41	25.093		
Total	1035.545	43			

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (17.2) نتيجة لتحليل التباين بناء على قيمة Sig بالنسبة لمتوسط الأداء هو 0,875 ومنه نلاحظ أنه لا توجد فروقات بين إجابات العمال تبعاً للوظيفة.

الجدول رقم (18.2) : يوضح علاقة الأداء بالخبرة

ANOVA

C

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	54.024	2	27.012	1.128	.333
Intra-groupes	981.521	41	23.940		
Total	1035.545	43			

المصدر : بناء على نتائج Spss

من خلال الجدول رقم (2-18) نتيجة لتحليل التباين بناء على قيمة Sig بالنسبة لمتوسط الأداء هو 0,333 ومنه نلاحظ أنه لا توجد فروقات بين إجابات العمال تبعا للخبرة.

المطلب الثاني : التحليل و المناقشة

تهدف من خلال هذا المطلب إلى تناول مختلف النتائج التي تحصلنا عليها من خلال نتائج الاستبيان بالتحليل والتفسير.

الفرع الأول : تحليل نتائج محاور الاستبيان

يتضمن هذا الفرع تحليل لمختلف محاور الاستبيان وهي كالآتي :

◀ التحليل رقم (01) : الإجابة الإحصائية للسؤال الأول

يظهر من خلال الجدول رقم (2-9) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية أن المتوسط العام لفقرات هذا المحور بلغ (2,5877) وانحراف المعياري (0.43157) وبمستوى مرتفع، حيث احتلت العبارة رقم (B6) وهي (يقدم التقرير النهائي لعملية المراجعة إلى المدير العام يضم التوثيق اللازمة). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,77) وانحراف معياري بلغ (0.424) وهذا ما يفسر اهتمام المراجع الداخلي بالتقرير النهائي الذي يقدمه للمدير يضم التوثيق اللازمة طبقا للاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي المعمول به، أما المرتبة الأخيرة كانت للفقرة (B4) وهي (توفر المؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية لتسهيل عمل المراجع). بمتوسط حسابي (2,41) وانحراف معياري (0.787) مما يدل على عدم اتفاق أفراد العينة حول توفير المؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية لتسهيل عمل المراجع، وبما أن مستوى جميع فقرات هذا المحور جاء بدرجة مرتفعة هذا ما يدل على وجود واقع وفهم جيد لمفهوم المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية وقيام المؤسسة بما من خلال القيام بمراجعة دورية خلال السنة. كما تأكدنا من خلالها الملاحظة الشخصية

للمدقق عند قيامه بعملية المراجعة في مختلف أقسام الإدارة وكما تأكدنا كذلك من خلال المقابلة مع المدقق الداخلي¹ الذي صرح بوجود مراجعة داخلية لإدارة الموارد البشرية بصفة دورية خلال السنة أو إذا كانت الحاجة ملحة لذلك.

التحليل رقم (02) : الإجابة الإحصائية للسؤال الثاني

من خلال الجدول رقم (2-10) بلغ المتوسط العام لمحور الأداء الوظيفي كمتغير تابع (2.5788) كمتوسط حسابي و(0,32716) كانحراف معياري ومستوى مرتفع، وقد احتلت الصدارة في هذا المحور الفقرة (C22) (توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل) مما يدل على وجود اتفاق بين أفراد العينة على توفر قدرة كافية لدى الموظفين لتصحيح أخطاء أعمالهم، أما في المرتبة الأخيرة لهذا المحور فكانت الفقرة (C19) (توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة) بمتوسط حسابي (2,23) وانحراف معياري (0,831) مما يدل على عدم اتفاق أفراد العينة على توفير الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم، وهذا ما أكدته المقابلة مع العمال بالمؤسسة حيث صرحوا بعدم استفادتهم من التدريب لزيادة كفاءتهم وتوفيرها لأشخاص محددة فقط وكان ذلك منذ مدة طويلة، وبما أن مستوى أغلب فقرات هذا المحور جاءت بدرجة مرتفعة هذا ما يدل على استخدام المؤسسة لمعايير الأداء الوظيفي، كما صرح مسؤول إدارة الموارد البشرية² في مقابلة معه عن استخدام المؤسسة لعدة معايير الأداء الوظيفي من بينها الجودة والكمية والنضباط (أنظر الملحق رقم) وغيرها، وتهدف عملية تقييم الأداء بالمؤسسة إلى تقديم حوافر مادية أو بغيرها الترقية.. الخ.

*الوقت

يظهر من الجدول رقم (2-10) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن الواحات تقرت ان المتوسط الحسابي للفقرة رقم (09) (يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد) و الفقرة رقم (15) (يبدل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة) بلغ على التوالي 2.77 و 2.57 و انحراف معياري بلغ على التوالي 0.476 و 0.661 حيث أن مستوى الفقرتين جاء بدرجة مرتفعة لكليهما مما يدل على استخدام المؤسسة على معيار الوقت في قياس الأداء الوظيفي.

*الجودة

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (2-10) أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (20) (التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين) بلغ 2,64 و الانحراف المعياري بلغ 0,650 حيث أن مستوى الفقرة جاء بدرجة مرتفعة مما يدل على استخدام المؤسسة لمعيار الجودة لتقييم أداء مواردها البشرية.

¹ بوليفة عبد الصمد، مصلحة التدقيق الداخلي، دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الوظيفي بالمؤسسة، مؤسسة مطاحن الواحات تقرت، 2016/03/03، (مقابلة شخصية).

² حجوج عبد اللطيف، مصلحة الموارد البشرية، دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة، مؤسسة مطاحن الواحات تقرت، 2016/03/05، (مقابلة شخصية).

*الانضباط

من خلال نتائج جدول رقم (2-10) أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (11) (يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين) و الفقرة رقم (13) (يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية) بلغ نفس القيمة وهي 2,57 وانحراف معياري بلغ كذلك نفس القيمة وهي 0.695 كما أن مستوى الفقرتين جاء بدرجة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تحرص فعلا على انضباط مواردها البشرية والتزامها بالقانون الداخلي.

◀ الإجابة الإحصائية للسؤال الثالث :

❖ العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة :

✓ تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى OLS عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ حيث المتغيرات المستقلة هي (المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي حيث الجدول السابق يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

يتضح من خلال الجدول رقم (2-11) والجدول رقم (2-12) بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي (9,64%) وهي قيمة متوسطة وإيجابية تؤكد أن للمراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية تأثير متوسط في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الإقتصادية، ويتضح أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هي 42,1% بمعنى أن تحسن الأداء الوظيفي يعود إلى مراجعة إدارة الموارد البشرية بنسبة 42.1 % والنسبة المتبقية 57.9 % تعود إلى عوامل أخرى أو عوامل الخطأ العشوائي.

الفرع الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

✓ تبين خط الانحدار :

يوضح الجدول رقم (2-13) تحليل تبين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعلمات وفرضيته الإحصائية التي تنص على انحدار لا يلائم المعلمات المقدمة

مجموع مربعات الانحدار يساوي (1,937) ومجموع البواقي (2,665) ومجموع مربعات الكلي يساوي 4,607

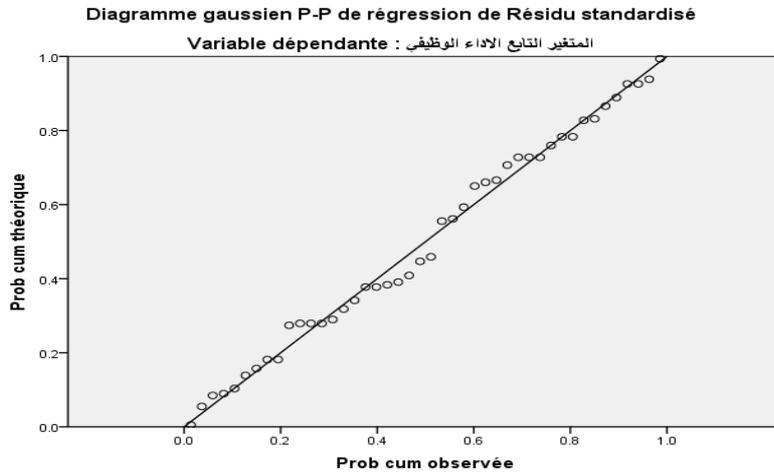
درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 42

معدل مربعات الانحدار (1,937) ومعدل مربعات البواقي (063)

قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 30,530

مستوى دلالة الاختبار 0.00 اقل من مستوى دلالة الفرضية الإحصائية 0.05 وبالتالي خط الانحدار يلائم المعلمات. والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-1) : يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر : بناء على مخرجات برنامج Spss.

حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

✓ دراسة معاملات خط الانحدار

من خلال الجدول رقم (2-14) نلاحظ أن مقطع خط الانحدار يساوي 0.492 والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم:

$$Y=ax+b$$

ميل خط الانحدار للمتغير المستقل قيمته 0.00 وهي قيمة مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة H1 لأنها أقل من 0.05 وقيمة

المتغير التابع وهي 0.00 مقبولة أيضا لأنها تحقق الفرضية البديلة H1

وتصبح معادلة الانحدار كما يلي : $Y=0.492X+1.306$ وبالتالي نستنتج أن المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية لها

دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة

✓ تحليل التباين الأحادي : (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع

❖ اختبار فرضية التباين : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ بين متوسطات إجابات

العمال على الأداء الوظيفي بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة)،

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

أولا : علاقة المتغيرات بالسن

اختبار الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ بين متوسطات إجابات

العمال تبعا لمتغير السن

H0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات إجابات العمال تبعا لمتغير السن

H1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات إجابات العمال تبعا لمتغير السن

للإجابة على هذه الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ومن خلال نتائج الجدول رقم (2-15) نلاحظ أنه لا توجد فروقات بين إجابات العمال تبعا للعمر لأن قيمة Sig=0,357 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم H0، ومنه عمر المستجوبين لا يؤثر على الأداء الوظيفي.

ثانيا : علاقة المتغيرات بالمستوى التعليمي

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ بين متوسطات إجابات العمال تبعا لمتغير المستوى التعليمي

H0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات إجابات العمال تبعا لمتغير المستوى التعليمي

H1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات إجابات العمال تبعا لمتغير المستوى التعليمي

للإجابة على هذه الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ومن خلال نتائج الجدول رقم (2-16) نلاحظ أنه لا توجد فروقات بين إجابات العمال تبعا للمستوى التعليمي لأن قيمة Sig=0.326 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم H0 ونرفض H1، ومنه نلاحظ أن المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على الأداء الوظيفي.

ثالثا : علاقة المتغيرات بالوظيفة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ بين متوسطات إجابات العمال تبعا لمتغير الوظيفة

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات إجابات العمال تبعا لمتغير الوظيفة

H1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات إجابات العمال تبعا لمتغير الوظيفة

للإجابة على هذه الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ومن خلال نتائج الجدول (2-17) نلاحظ أنه لا توجد فروقات بين إجابات العمال تبعا لمتغير الوظيفة لأن قيمة Sig=0,875 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم H0 ونرفض H1، ومنه نلاحظ أن الوظيفة لا تؤثر على الأداء الوظيفي.

رابعا : علاقة المتغيرات بالخبرة

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات إجابات العمال تبعا لمتغير الخبرة

H0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات إجابات العمال تبعا لمتغير الخبرة

H1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات إجابات العمال تبعا لمتغير الخبرة

للإجابة على هذه الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ومن خلال نتائج الجدول رقم (2-18) نلاحظ أنه لا توجد فروقات بين إجابات العمال تبعا للخبرة، لأن قيمة $Sig=0.333$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم H_0 ونرفض H_1 ، ومنه نلاحظ أن خبرة المستجوبين لا تؤثر على الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل الثاني :

حاولنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانياً، والتعرف على دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، توجهنا لمؤسسة مطاحن الواحات تقرت ورقلة، مستخدمين أداة الاستبيان، ومن أجل عرض النتائج المتوصل إليها قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها.

بعد الدراسة التي قمنا بها على عينة الدراسة و بعد إجراء مقابلة مع المدقق الداخلي بالمؤسسة و كذا مسؤول قسم الموارد البشرية ومجموعة من مسؤولي المصالح خلصت دراستنا هذه إلى مجموعة من الاستنتاجات نوجزها كما يلي:

- 1- المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية تؤثر بدرجة متوسطة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة؛
- 2- تستخدم المؤسسة مجموعة من المعايير لتقييم أداء مواردها البشرية؛
- 3- من خلال اختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على التابع تبين أنه لا توجد فروقات بين إجابات الإداريين تبعاً للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة)، أي لا تؤثر على الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على دور المراجعة الداخلية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية. حيث تعد وظيفة المراجعة الداخلية للموارد البشرية من بين الأدوات الإدارية التي يمكن الاعتماد عليها في تنظيم حركة سير المؤسسة، وذلك عن طريق الاهتمام بشكل رئيسي بمدى التزام العمليات المختلفة باليات التنفيذ الخاصة بما مما أدى إلى الاهتمام بما من قبل المؤسسات.

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين الأول تناولنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية حول موضوع بحثنا، والفصل الثاني كان عبارة عن دراسة ميدانية شملت مؤسسة مطاحن الواحات تقرت وهذا من خلال التوصل الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في :

ما هو دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة مطاحن الواحات تقرت ؟

بعد إجراء البحث توصلنا لاختبار الفرضيات و مجموعة من التوصيات التالية :

أولا : نتائج اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى : تقوم المؤسسة بمراجعة داخلية لإدارة الموارد البشرية من خلال القيام بمراجعة دورية خلال السنة.

حيث قمنا بالتأكد من ثبات هذه الفرضية و توصلنا من خلال الدراسة إلى أن :

- ✓ تقوم المؤسسة بمراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في العديد من المجالات حيث تقوم بمراجعة جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، من بينها إجراءات التوظيف لضمان توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ تقوم المؤسسة بتدريب عمالها و لكن بصفة قليلة و لا توفرها لكافة العمال؛
- ✓ تقوم المؤسسة بالحرص على العناية بالدفاتر القانونية للموارد البشرية أهمها سجل الأجرة، الحوادث المهنية، سجل اعدارات مفتش العمل بغية الامتثال القانوني لها؛
- ✓ تقوم المؤسسة بمراجعة مختلف الكشوفات عن طريق أخذ عينة حسب العدد من أصناف فئات العمال (التنفيذ، إدارات التحكم، إدارات المسيرة، إدارات السامية) و تتم عن طريق صبر الآراء؛
- ✓ ومن خلال المقابلة توصلنا إلى أن المؤسسة تقوم بمراجعة داخلية لإدارة الموارد البشرية من خلال القيام بمراجعة دورية خلال السنة وهو ما يؤدي إلى تحسين أداء مواردها البشرية.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية : تستخدم المؤسسة معايير موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية من خلال معيار الكفاءة وغيرها.

حيث حاولنا إثبات صحة الفرضية ومن خلال الدراسة توصلنا إلى أن :

- ✓ تستخدم المؤسسة معايير الوقت، الانضباط، الكمية، الجودة والكفاءة وغيرها لتقييم الأداء الوظيفي؛
- ✓ من خلال المقابلة اتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية تهدف من خلالها إلى تقديم حوافز مادية شهرية وتمنحها كل 3 أشهر وكذا معايير موضوعية لتقديم حوافز أخرى مثل الترقية وغيرها.

وبالتالي يمكننا القول أن الفرضية الثانية مثبتة.

الفرضية الثالثة : تؤثر المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بدرجة قوية على تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الواحات تقرت.

- ✓ من خلال نتائج معادلة خط الانحدار تبين لنا أن المراجعة الداخلية للموارد البشرية تؤثر بدرجة متوسطة على الأداء الوظيفي وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة بأن المراجعة الداخلية للموارد البشرية تؤثر بدرجة قوية على تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الواحات تقرت.
- ✓ تحاول المؤسسة تغيير جميع المعدات بالمؤسسة وذلك للرفع من جودة منتجاتها وإجراء تدريبات لفئة معينة من العمال لتتمكن من التكيف مع المعدات الجديدة على يد مدربين أجانب مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي؛
- ✓ من خلال اختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على التابع تبين أنه لا توجد فروقات بين إجابات الإداريين تبعا للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة)، أي لا تؤثر على الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

ثانيا : التوصيات :

- ✓ ضرورة إعادة تنظيم خلية التدقيق بالمؤسسة فيما يخص استقلاليتها وذلك لإعطاء رأي في محايد وعدم تدخل الإدارة العليا في إعداد التقرير النهائي؛
- ✓ ضرورة ضبط و توضيح مسؤوليات كل من الموظفين بالمؤسسة وحرص المسؤولين على تطبيقها؛
- ✓ ضرورة إعلام و توضيح برنامج تقييم الأداء للموظفين و إعلامهم بنتائج التقييم لتمكينهم من تحسين أداءهم بـ [قوة أفضل؛
- ✓ فتح خلية الوسائل العامة عن الأمن الداخلي بالمؤسسة وذلك للحرص أكثر على أمن و سلامة الموظفين وتوضيح أهمية الالتزام بمختلف توصياتها للموظفين؛
- ✓ إعادة مراجعة نظام الأجور وهو الحافز المهم للحول على الرضا الوظيفي للموظفين وهو ما يعارض عليه جميع الموظفين بالمؤسسة؛
- ✓ ضرورة إجراء دورات تدريبية للموظفين الأمر الذي يزيد من كفاءة وفاعلية الموظفين.

آفاق الدراسة :

في الأخير يبقى جانب البحث مفتوحا في موضوع دراستنا هذه وما يرتبط بالمؤسسات الاقتصادية باعتبار أن الأبحاث في هذا المجال لا تزال حديثة و مهمة و ضرورية، ويمكن للباحثين تناول إشكاليات أخرى حولها مستقبلا ولهذا نقتراح كمواضيع مستقبلية للبحث ما يلي :

- ✓ -دراسة مقارنة المراجعة الداخلية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بين المؤسسات الاقتصادية والخدماتية؛
- ✓ -دور نظام المعلومات البشري في مراجعة الموارد البشرية؛
- ✓ -دور مراجعة تسيير الموارد البشرية في تحسين مساهمة التكوين؛
- ✓ -دور مراجعة تسيير الموارد البشرية في تحسين مردودية المؤسسة.

مراجع

الكتب :

1. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
2. سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
3. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
4. عبد الفتاح مُجَّد الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
5. مُجَّد عبد العليم صابر وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل معاصر، ط 1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية(مصر)، 2010 .
6. مدحت أبو النصر، الأداء الاداري المتميز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
7. وائل مُجَّد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، 2009.

البحوث العلمية :

8. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، غير منشورة، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
9. دندوقي يوسف وجغيمة العري، واقع ادارة الموارد البشرية في المنظمة الجزائرية ،مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010.
10. الزغودي مُجَّد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.
11. شدري معمر، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة أُمَّجَّد بوقرة بومرد، بومرداس، 2009.
12. عباس سمية، أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
13. عمار بن عيشي، دور أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة مسيلة، 2006.
14. كاهي عبد الغفور، ادارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في الشركات النفطية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.

15. وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2010.

المجلات والمجلدات والمؤتمرات :

16. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 7، 2010.
17. صديقي مسعود، براق محمد، انعكاس تكامل المراجعة الداخلية و الخارجية على الأداء الرقابي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005.
18. عمر محمد آدم الإمام، الطاهر أحمد محمد علي، نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، 2013.

19. موسى، سلامي اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة و المحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، مجلد دراسات العلوم الادارية، جامعة السعودية، 2012، رقم 39، العدد 1.

المقابلات الشفوية :

20. بوليفة عبد الصمد، مصلحة التدقيق الداخلي، دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الوظيفي بالمؤسسة، مؤسسة مطاحن لواحات تقرت، 2016/03/03، (مقابلة شخصية).
21. حجوج عبد اللطيف، مصلحة الموارد البشرية، دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة، مؤسسة مطاحن الواحات تقرت، 2016/03/05، (مقابلة شخصية).

الأنترنت :

22. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، باستخدام SPSS، (الجزء الثالث موضوعات مختارة)، ص 538، 25/04/2016 cite visite le 25/04/2016 a 15.30 www.iugaza.edu.ps
23. I F A C I : www.ifaci.com/f.sommaire.htm, Cite Consulté le 07/03/2016 à 11:47

المراجع باللغة الأجنبية :

24. Shammy Shiri, **Strategic Role of HR Audit in Organizational Effectiveness**, Journal of Management & Public Policy, Vol. 3, No. 2, Manipal University , India, June 2012, p39.
25. Ronald Adler, **The Evolution of HR Audits**, Laurdan Associates, Inc, 2008, p1.
26. PONMALAR, PUNITHA, **Challenges to Hr Audit in Hospital Administration in 21St Century**, INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH, INDIAN, 2014.
27. Charlie Yovino, **Internal Audit of Human Resources (HR) People Costs and Business Risk - Finance Understanding Human Resources**, 2012.

28. Osama Shaban , **Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human resources Functions and to Control Quality Check**, Internal Business Research, Vol 5, N 3, March 2012.

ملاحق

ملحق رقم (1): استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

شعبة تدقيق و مراقبة التسيير

استبيان

أخي المحيَّبأختي المحيَّبة

تحية طيبة و بعد؛

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي " في مؤسستكم و ذلك في إطار إعداد مذكرة الماستر .

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع في المؤسسة التي تعملون بها، علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستوصل إليها الدراسة.

شاكرين لكم تعاونكم معنا

الطالبة

✓ باباعربي رزيقة

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

ضع علامة (*) في الخانة المناسبة التي تعبر عن موقفك

السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى العلمي: ليسانس ماستر دراسات عليا معهد متخصص

الوظيفة: اطار سامي اطار مسير اطار تحكم

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول : فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالمراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية الرجاء قراءتها جيدا ووضع علامة (*) في الخانة المناسبة التي تعبر عن موقفك.

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			1-تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لوظيفة المراجعة الداخلية للموارد البشرية.
			2-تتمتع المراجعة الداخلية للموارد البشرية بتنظيم مستقل ينظم القانون علاقاتها و حدود مسؤولياتها
			3-تعتمد المراجعة الداخلية للموارد البشرية على المعايير الدولية المعتمدة .
			4-توفر المؤسسة أماكن المادية و البشرية لتسهيل عمل المراجع.
			5-تقوم المراجعة الداخلية للموارد البشرية باكتشاف الأخطاء و تقديم التوقيات.
			6-يقدم التقرير النهائي لعملية المراجعة إلى المدير العام يضم التوقيات اللازمة.
			7-تتلف وظيفة مراجعة الموارد البشرية بأستمرارية و الدورية في عملها في مختلف الوظائف.

المحور الثاني : فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي الرجاء قراءتها جيدا ووضع علامة (*) في الخانة المناسبة التي تعبر عن موقفك.

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			8-يحرص العاملون بالمؤسسة على تحقيق الأهداف العامة
			9-يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد
			10-توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل
			11-يوجد التزام و تقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين
			12-توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل
			13-يحافظ العاملون على التزام بأوقات العمل الرسمية
			14-تتوافر لدي العاملون بالمؤسسة الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل
			15-يبدل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة

			صحيحة
			16- يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة
			17- تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها
			18- يتم التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل
			19- تتوفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة
			20- التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين
			21- يتوفر لدى العاملين القدرة على الابداع وتطوير العمل
			22- توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل

ملحق رقم (2) : قائمة المحكمين

أسماء يوسف	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
بابنات عبد الرحمان	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
مناصرية رشيد	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
لمقدم خالد	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
حجاج عبد الرؤوف	جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق رقم (3) : نتائج اختبار ثبات الإستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.862	22

الملحق رقم (4) : نتائج مقاييس الإحصاء الوصفي

Statistiques

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
N Valide	44	44	44	44	44	44	44
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2.61	2.59	2.43	2.41	2.64	2.77	2.66
Ecart-type	.655	.658	.759	.787	.650	.424	.608

ملحق رقم (5) : نتائج اختبار العلاقات بين جميع المتغيرات

Corrélations

	B	C
B		
Corrélation de Pearson	1	.649**
Sig. (bilatérale)		.000
N	44	44
C		
Corrélation de Pearson	.649**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	44	44

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : بناء على مخرجات برنامج Spss

ملحق رقم (6) : نتائج اختبار العلاقات الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,649 ^a	,421	,407	,25190

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور 1

ملحق رقم (7) : نتائج اختبار تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Significatio n
1 Régression	1,937	1	1,937	30,530	,000 ^a
Résidu	2,665	42	,063		
Total	4,602	43			

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور 1

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Significatio n
1 Régression	1,937	1	1,937	30,530	,000 ^a
Résidu	2,665	42	,063		
Total	4,602	43			

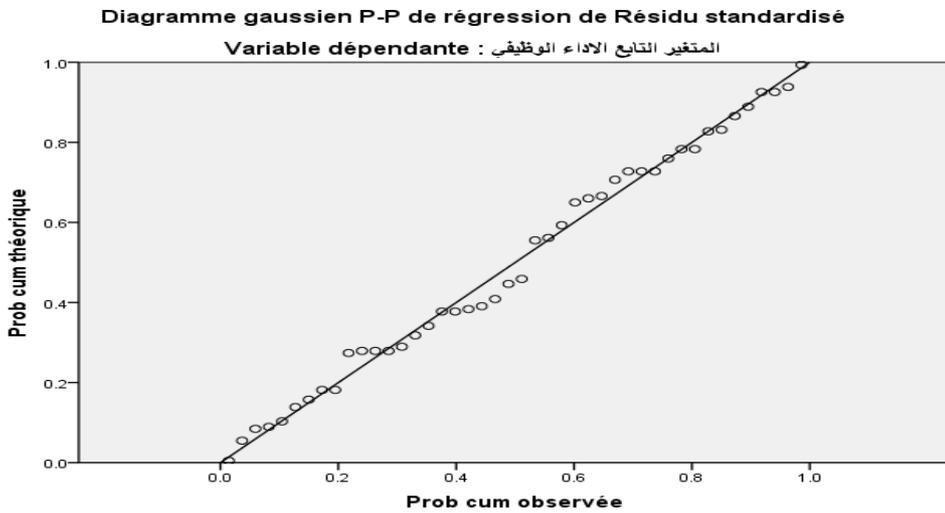
b. Variable dépendante : المحور 2

ملحق رقم (8) : نتائج اختبار قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	1,306	,233		5,595	,000
	المحور 1	,492	,089	,649	5,525	,000

a. Variable dépendante : المحور 2



ملحق رقم (9) : نتائج اختبار ANOVA علاقة الأداء بالعمر

ANOVA

C

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	79.498	3	26.499	1.109	.357
Intra-groupes	956.048	40	23.901		
Total	1035.545	43			

ملحق رقم (10) : نتائج اختبار ANOVA علاقة الأداء بالمستوى التعليمي

ANOVA

C

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	84.875	3	28.292	1.190	.326
Intra-groupes	950.671	40	23.767		
Total	1035.545	43			

ملحق رقم (11) : نتائج اختبار ANOVA علاقة الأداء الوظيفة

ANOVA

C

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	6.727	2	3.364	.134	.875
Intra-groupes	1028.818	41	25.093		
Total	1035.545	43			

ملحق رقم (12) : نتائج اختبار ANOVA علاقة الأداء بالخبرة

ANOVA

C

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	54.024	2	27.012	1.128	.333
Intra-groupes	981.521	41	23.940		
Total	1035.545	43			

ملحق رقم (13) : معايير الأداء الوظيفي بالمؤسسة

ERAD SETIF
LES MOULINS DES OASIS/SPA
BP 173 TOUGGOURT

FICHE D' EVALUATION DU RENDEMENT INDIVIDUEL

NOM :
POSTE DE TRAVAIL :

PRENOM :
Mois de :

Rubriques	NOTATION			
	nul	Faible	bon	Excelent
Paramètres				
Volume du Travail	00.	01.	02.	03.
Qualité du Travail	00.	01.	02.	04.
Assiduité	00.	01.	02.	03.
TOTAL				10

NOTE MENSUELLE : _____ /10

LE RESPONSABLE

فهرس

رقم الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للمراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالمؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للمراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالمؤسسة
3	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية
3	الفرع الأول : مفهوم مراجعة إدارة الموارد البشرية
5	الفرع الثاني : مهام مراجعة إدارة الموارد البشرية
5	الفرع الثالث : المنهج المستخدم وأدوات مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الثاني : أساسيات الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية
7	الفرع الأول : مفهوم الأداء
8	الفرع الثاني : معايير قياس الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
9	الفرع الثالث : تقييم الأداء
10	المطلب الثالث : أثر المراجعة الداخلية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية
11	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
11	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة (العربية و الأجنبية)
11	الفرع الأول : عرض الدراسات السابقة العربية
12	الفرع الثاني : عرض الدراسات السابقة الأجنبية
14	المطلب الثاني : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
14	الفرع الأول : أوجه التشابه
14	الفرع الثاني : أوجه الاختلاف
14	الفرع الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

16	خلاصة الفصل
17	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
18	تمهيد
19	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
19	المطلب الأول : طريقة الدراسة
19	الفرع الأول : المؤسسة محل الدراسة مطاحن الواحات تقرت.
20	الفرع الثاني : المنهج ومجتمع وعينة الدراسة
20	الفرع الثالث : تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها
21	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات وقياس المتغيرات.
21	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة
23	الفرع الثاني : الأدوات والبرامج الإحصائية لقياس المتغيرات
24	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها
24	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية.
24	الفرع الأول : عرض النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة
25	الفرع الثاني : عرض النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان
31	المطلب الثاني: التحليل والمناقشة.
31	الفرع الأول : تحليل نتائج محاور الاستبيان
33	الفرع الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.
37	خلاصة الفصل.
38	الخاتمة.
42	المراجع
46	الملاحق
54	الفهرس