

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية علوم التسيير علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالب: عرباوي المهدي

بعنوان:

أثر التدقيق الفعال للموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة

نوقشت وأجيزت علينا بتاريخ: 2014/06/09

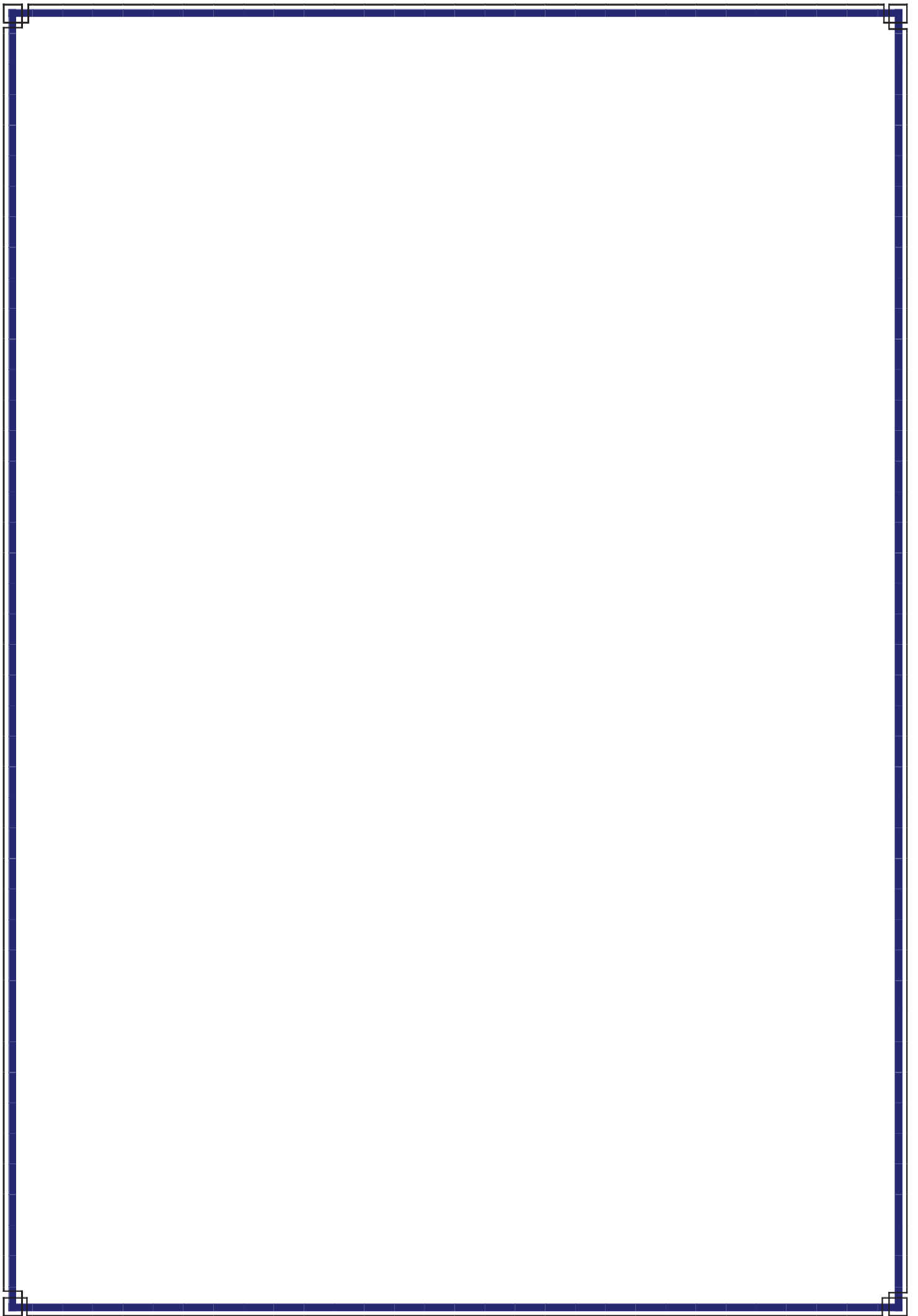
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة سعدية سعدي رئيسا

الدكتور أحمد بن عيشاوي مشرفا

الأستاذ عبد الرحيم بوخلخال ممتحنا

السنة الجامعية 2014/2013



الإهداء

إهداء إلى جدي رحمها الله وإلى عمدة بيتنا جدي أطال الله في عمره وإلى والدي
الكريمين حفظهما الله وعمتي وأخواتي أنار الله طريقهن وإلى كل عائلة عرباوي
وأصدقائي سواء في الحي أو رفقاء الدرب الدراسي والفني.

ع،المهدي

الشكر

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني في هذا البحث بداية من أستاذي الفاضل والمشرف على هذا العمل الدكتور أحمد بن عيشاوي جزاه الله كل الخير ثم إلى والدي العامل بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وكل العاملين معه هناك ونذكر منهم بامون علي و حميداتو فريد ولا أنسى أن أشكر كل الأساتذة اللذين درسوني من نعومة أظفاري إلى هذا اليوم وتحية لكل عمال وعاملات جامعة ورقلة.

ع،المهدي

الملخص:

لقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدقيق الفعال للموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية حيث إعتمدت على دراسة ميدانية شملت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة وتما توزيع إستبيان على 30 مستجوب ضمت 14 إطارا و16 عمال تحكم وتوصلنا من خلاله إلى أن تدقيق وظيفة الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات والاختبارات من خلالها نخرج بتقرير مفصل عن موارد المؤسسة البشرية وتساهم هذه العملية بدرجة كبيرة في تحسين أداء المؤسسة من حيث الإنتاجية والجودة .

الكلمات المفتاحية: تدقيق الموارد البشرية، أداء، مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة .

Abstract:

I study aimed to investigate the effect of the audit of effective human resources on the performance of the economic foundation which relied on a survey of the National Foundation for electricity and gas Ouargla and Tema distribution of a questionnaire to 30 interrogator included 14 frames and 16 workers control and we came through it to check the human resources function is a set of processes the tests from which to come up with a detailed report on the organization of human resources and contribute to this process significantly improve the performance of the institution in terms of productivity and quality.

Key words: audit of human resources, performance, Foundation electricity, gas and Ouargla.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
III	الاهداء والشكر
VI	الفهرس
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: تدقيق الموارد البشرية والاداء داخل المؤسسة
03	المطلب الأول: تدقيق الموارد البشرية
07	المطلب الثاني: الاداء داخل المؤسسة
10	المطلب الثالث: تدقيق الموارد البشرية ودوره في التحكم في الأداء
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
11	المطلب الاول: دراسات من داخل الوطن
14	المطلب الثاني: دراسات من خارج الوطن
15	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
17	مقدمة الفصل
18	المبحث الأول: الطريقة والادوات
18	المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة
20	المطلب الثاني: الدراسة الوصفية للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
25	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
25	المطلب الاول: نتائج الدراسة
30	المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات

32	خلاصة الفصل
34	الخاتمة
37	المراجع
40	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	نتائج اختبار ألفا كرونباغ	(1-2)
20	توزيع العينة حسب الجنس	(2-2)
21	توزيع العينة حسب السن	(3-2)
22	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
23	توزيع العينة حسب المنصب	(5-2)
24	توزيع العينة حسب الخبرة	(6-2)
25	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	(7-2)
26	يوضح مدى موافقة أفراد العينة على أسئلة المحور الأول	(8-2)
27	يوضح مستوى اجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول	(9-2)
27	يوضح مستوى اجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول	(10-2)
28	يوضح مدى موافقة أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني	(11-2)
29	يوضح مستوى اجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني	(12-2)
30	يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين تدقيق الموارد البشرية والأداء	(13-2)
30	يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين الانتاجية والجودة والأداء	(14-2)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الرسم البياني	رقم الرسم
21	توزيع العينة حسب الجنس	(1-2)
22	توزيع العينة حسب السن	(2-2)
23	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(3-2)
24	توزيع العينة حسب المنصب	(4-2)
25	توزيع العينة حسب الأقدمية	(5-2)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
40	الإستبيان	01
43	تحديد ألفا كرونباچ	02
43	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع أسئلة محاور الدراسة	03
44	معامل الارتباط بين تدقيق الموارد البشرية والأداء	04
44	معامل الارتباط بين الانتاجية والجودة والأداء	05

المقدمة

توطئة

إن لوظيفة التدقيق أهمية بالغة، وذلك استناداً على المراحل التي مر بها منذ ظهوره إلى يومنا هذا، ولهذا نلاحظ العناية البالغة التي أعطتها له الدول والمنظمات وكذا المؤسسات الاقتصادية، فهو يمس جميع وظائف المؤسسة ونشاطاتها، ليخرج في الأخير بتقرير عام حول وضعية المؤسسة المالية والمحاسبية والتسييرية مبيناً ومقيماً مستوى الأداء.

كما سبق ذكره، التدقيق يمس جميع وظائف المؤسسة الاقتصادية، اليوم ومن خلال بحثنا أردنا التطرق إلى تدقيق الموارد البشرية، لأن جوهر نشاط كل المؤسسات الاقتصادية مرتبط بمواردها البشرية والكفاءات التي تحويها تقنية كانت أم إدارية، حيث أن هذا ينعكس على الأداء للوصول إلى أهداف المؤسسة، ومما تقدم ذكره، يمكننا صياغة الإشكالية بحثنا وفق السؤال الجوهرى التالي:

ما هو أثر التدقيق الفعال للموارد البشرية على أداء داخل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة؟

وللإجابة على هذا السؤال يمكن تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو جوهر وظيفة تدقيق الموارد البشرية؟

- كيف يساهم تدقيق الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز؟

فرضيات الدراسة:

1- يتمثل تدقيق الموارد البشرية في مجموعة من العمليات والاختبارات التي من خلالها نخرج بتقرير حول موارد المؤسسة البشرية وأدائها.

2- يساهم تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في تحسين الأداء من خلال الرفع من مستوى الإنتاجية وتحسين الجودة.

أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في إكمال الدراسة في التخصص وكذا القيام بعملية التدقيق الفعلية تطبيقياً بعد الدراسة النظرية للتخصص.

أهمية وأهداف الموضوع:

- توضيح عملية التدقيق ومراحلها.

-دراسة الموارد البشرية ومهامها.

-توضيح أثر تدقيق الموارد البشرية على الأداء.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بورقلة

احدود الزمنية : من 01أفريل إلى غاية 17 أفريل من سنة 2014 .

المنهج المستخدم:

للإجابة على التساؤلات واختبار صحة الفرضيات نعلمد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وكذا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

تقسيمات الموضوع:

نعمد في دراستنا على فصلين أولهما نظري والثاني تطبيقي، حيث الأول يكون معنون ب الأدبيات النظرية ويضم مبحثين الأول عموميات حول تدقيق الموارد البشرية وإنعكاساته والأداء والمبحث الثاني الدراسات السابقة والفصل الثاني معنون ب الدراسة الميدانية

يضم مبحثين الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة والثاني النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

مقدمة الفصل:

لوظيفة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة حيث أصبح من الضروري القيام بتدقيق فعال لهذه الوظيفة نظرا لدورها الفعال في تحسين الأداء من خلال هذا الفصل أردنا أن نقدم دراسة حول مدخل عام لوظيفة مراجعة الموارد البشرية والأداء داخل المؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال مبحثين مقسمين كالآتي:

المبحث الأول: تدقيق الموارد البشرية والأداء داخل المؤسسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: تدقيق وظيفة الموارد البشرية والأداء داخل المؤسسة

المطلب الأول: تدقيق وظيفة الموارد البشرية

أولاً: نشأة وظيفة تدقيق الموارد البشرية

نشأة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أصبحت الحاجة ماسة لمعلومات حول ادارة الموارد البشرية حيث أن (بووم) هو أول من أشارة الى هذا المصطلح حيث دعى الى ضرورة مراجعة الأداء من وجهة نظر اجتماعية .

-في فرنسا كان ظهور المراجعة الاجتماعية سنة 1979 مع صدور القانون الذي ألزم المؤسسات تقديم الميزانية الاجتماعية مما جعل العديد منها يقوم بتخطيط البعد الاجتماعي وفي سنة 1982 تم انشاء المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي 1 .

-في الجزائر بدأ الاهتمام بالموضوع من طرف بعض الباحثين والمهتمين في بداية السبعينات مع ظهور الاصلاحات الاقتصادية واعادة الهيكلة حيث بدأت البحوث الأكاديمية بتزايد من طرف الباحثين وظهور مايعرف بالجمعية الجزائرية للموارد البشرية التي تضم بعض المختصين والمهتمين.

ثانياً: مفهوم تدقيق الموارد البشرية

تعريف أول: هو مراجعة منظمة من قبل الإدارة العليا لجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحليلها بهدف معرفة الانحرافات إن وجدت واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها².

تعريف ثاني: نشاط بحثي رسمي لتقييم الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة¹³.

1 خالد بن شويحة محاضرات في مقياس مراجعة نظام الموارد البشرية تخصص أولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير جامعة ورقلة السنة الجامعية 2012/2013 غير منشورة

2 edwin flippo,principles of personnel managemnt (new yourk mcgraw –hill book co.,1971)p86

3 obert l.mathis and john h.jackson ,personnel /human rosourse managemnt ,(st .paul :west publishing co.1998)p571

ثالثا: فوائد تدقيق أنشطة الموارد البشرية

أبرز الفوائد الناجمة عن تدقيق الموارد البشرية:

- 1- توضيح مدى المساهمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها؛
- 2- تحفيز العاملين في إدارة الموارد البشرية على تبني مسؤولية أكبر وتخص في أعمق في مجالات عملهم نظرا لخضوعها إلى تدقيق دوري منظم من قبل الإدارة العليا في المنظمة؛
- 3- التعرف على أبرز المشاكل الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛
- 4- تخفيض التكاليف الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال استحداث إجراءات فعالة للأفراد العاملين في المنظمة؛
- 5- تهيئة الفرص الجيدة لقبول التغييرات المطلوب استحداثها في إدارة الموارد البشرية²¹.

رابعا: أساليب تدقيق أعمال إدارة الموارد البشرية

لكي تتعرف الإدارة العليا على مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ وظائفها المتعددة، لا بد من القيام بعملية تدقيق جمع العمليات و الأنشطة التي تزاو لها هذه الإدارة، ولما كانت هذه العملية ليست بسيطة، و تستغرق وقتا طويلا لذلك يجذب تشكيل لجنة على غرار اللجنة المالية مثلا أعضائها من المختصين بشؤون الأفراد ومن الإدارات الأخرى، وتزداد أهمية هذه اللجنة عندما يتم تنظيم الموارد البشرية على أساس لا مركزي. حيث تتمكن المنظمة من خلال هذه اللجنة من خلق الانسجام في تنفيذ الأنشطة المختلفة ذات العلاقة بالعاملين رغم الأقسام الفرعية لإدارة الموارد البشرية، تتضمن عملية التدقيق خمس خطوات رئيسية هي:

- 1- تحديد الأهداف الأساسية من عملية التدقيق ؛
- 2- وضع معايير تؤدي الأعمال على أساسها ؛
- 3- مقارنة النتائج بالأهداف المطلوب تحقيقها؛

1 william b.werther ,jr., and keith davis, *personnel managment human rousource* ,(new yourk :mc graw-hill book co .,1981),p.p437-38

4- التعرف على الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت؛

5- اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها و متابعة تنفيذها.

والملاحظ أن هناك أسلوبين في تدقيق أعمال إدارة الموارد البشرية ، الأول دراسة المعلومات المتاحة والثاني يركز على ماتجربه الادارة من بحوث ودراسات داخل المنظمة³¹

وفيما يلي مناقشة لهذين الأسلوبين:

1-دراسة المعلومات المتاحة عن الأفراد

تزخر الملفات الإدارية وكشوفاتها بمعلومات كثيرة و ذات قيمة كبيرة يجب عدم الاستهانة بها.فمن قوائم سجلات الإنتاج , إلى استمارات التعيين و التدريب و تقويم الأداء العاملين, إلى كشوفات الغياب و الأجور و المكافآت و الحوادث و المنازعات , والترقيات والتقاعد , و الإجازات وغيرها.تستطيع الادارة العليا (عن طريق لجنة التدقيق) الحكم على مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية و درجة نجاحها في تنفيذ أعمالها المختلفة. ولكي تتمكن الإدارة من الاستفادة من عملية التدقيق يجب اعتمادها طريقة منظمة قائمة على أسس علمية. فلا بد أولا أن تحدد الأعمال أو الأساسيات التي سيتم إخضاعها للدراسة. فقد لا ترغب الإدارة (لأسباب معينة) في القيام بتدقيق و مراجعة جميع سياسات الأفراد بل تكتفي بمراجعة عدد معين منها. و بعد أن يتم تحديد السياسات تقوم الإدارة بتحديد نوع البيانات المطلوبة للمراجعة و التدقيق . وبعد إتمام ذلك تقوم اللجنة بدراسة و تحليل البيانات المتاحة و استخراج مدلولاتها.

و تستطيع اللجنة استخدام مهارات أعضائها وأخذ رأي رؤساء الأقسام المشرفين في البيانات التي يمكن اعتمادها في التحليل . و مما لا شك فيه أن الخبرة المتراكمة عند أعضاء اللجنة ستمكنها من تأشير البيانات التي يمكن الاستفادة منها مباشرة.وبعد حصول اللجنة على المؤشرات المهمة في تلك البيانات تستطيع مقارنتها مع بيانات السنوات السابقة في نفس المنظمة أو مقارنتها مع منظمات أخرى مشابهة ثم تصدر حكمها على السياسات التي تبحتها و تقرر نواحي العلاج.

ولابد من الإشارة هنا إلى عدم بنس الناس أشياءهم , بمعنى عندما تجد اللجئة أن إدارة الموارد البشرية تؤدي أعمالها بشكل جيد فلا بد من الإشارة لذلك, ولابد أن تحيط الإدارة العليا بذلك, فالعبرة ليست في تصيد الأخطاء بل إبراز أوجه الإبداع و حسن الأداء أينما كان.

2- البحوث الميدانية

لعل من أبرز نقاط الضعف في منظماتنا العربية عدم قيام أغلبها بإجراء البحوث الميدانية الخاصة بإدارة الموارد البشرية . و رغم إيماننا الكامل بأن وراء ذلك أسباب عديدة لا مجال لذكرها هنا لكننا نؤكد أنه لم يعد بإمكان المنظمات الحديثة الاستغناء عن البحوث الميدانية كوسيلة لجمع معلومات دقيقة و حديثة وواقعية عن سياسات الإدارة الموارد البشرية في المنظمة أو في المنظمات الأخرى .

إن مشكلة العاملين هي محصلة لأسباب ناجمة عن الإحباط و التوتر و الإجهاد النفسي و البدني . كما أن مشكلات تدني إنتاجية العمل قد تكمن أسبابها في تزايد الغيابات المتكررة عن العمل, زيادة معدلات دوران العمل , زيادة عدد الشكاوي و التظلمات, و انخفاض الروح المعنوية و معارضة التغيير, و عادات العمل السيئة. ولاشك أن هذه الأسباب تقود إلى تدني الإنتاجية وارتفاع تكلفة العمل , الأمر الذي يقود في النهاية إلى زعزعة فرص البقاء و النمو و ربما الانهيار للمنظمة للأسباب أعلاه.

فإننا سبق أن حددنا بأن تكون عملية إجراء البحوث الميدانية إحدى المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية. و على الرغم من قلة عدد المنظمات التي تقوم بعمل بحوث داخلية في سياسات الأفراد إلا أن هذا العدد أخذ في الازدياد يوماً بعد آخر نتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر الإنساني من جهة و لزيادة إيمان الإدارة الحديثة بالبحث العلمي وسيلة أساسية للتطوير و النجاح من جهة أخرى.

خامساً: طرق تقييم ومراجعة وظيفة الموارد البشرية

1- المعايير: تعني فحص نسبة أو عينة من مجموعة المفردات لغرض تقدير خاصية معينة عن طريق ما يفسر هذه العينة وغالبا ما يمثل المؤشر والخاصية التي نحصل عليها من العينة أحسن تقدير للعينة⁴¹.

1 خالد بن شويحة، نفس المرجع السابق ذكره، محاضرات مقياس مراجعة نظام الموارد البشرية تخصص أولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير جامعة ورقلة السنة الجامعية 2012/2013 غير منشورة

- 2- قائمة الاستقصاء:** هي عبارة عن قائمة يتم اعدادها من طرف المراجع وتحتوي على مجموعة مختلفة من الأسئلة التي تتعلق بعناصر الرقابة الداخلية للمؤسسة بهدف تقييم وإبداء حكم حول مدى قوة أو ضعف هذه العناصر وبتالي نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.
- 3- الملاحظة:** يعتمد المراجع في بداية مزاولة نشاطه في المؤسسة عليها كوسيلة لتجميع الأدلة وذلك بتتبع سير العمل في الادارات وبتالي مهمته تبدأ مباشرة مع ملاحظة المشكل مثل ظهور معدل مرتفع لظاهرة التغيب.
- 4- المخطط التنظيمي للمؤسسة:** يعتبر كمستند لتحليل التنظيم العام لها أي نسبة الملائمة لتدقيق العمل من وظائف المنظمة كما يساعد على تحليل نسبة تغطية العمال لتكنولوجيا الموجودة بإجراء مقارنة بين التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة من الالات ووسائل مع حجم العمالة في المؤسسة أي أن الهيكل التنظيمي يعطي صورة شاملة لادارة أعمال المؤسسة من خلاله يتم تحليل ماهي المصلحة أو المديرية التي من الممكن تحسينها والتي يمكن الغائها ويكون هذا وفق برنامج متوسط وطويل الأجل.
- 5- هرم الأعمار:** هو عبارة عن تمثيل بياني سنوي لشريحة معينة من العاملين المتواجدين داخل المؤسسة حيث تقسم هذه الشريحة الى فئات تمثل كل فئة معينة من العمال.

المطلب الثاني: الأداء داخل المؤسسة

أولاً: تعريف الأداء

تعريف أول: ينحدر الأداء من أصل لاتيني يقصد به إعطاء الشيء للشيء ما وتعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه⁵¹

تعريف ثاني: هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يركز على مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط.

تعريف ثالث: هو السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

1 الزغودي محمد السايح،مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماستر،تخص تدقيق ومراقبة التسبير،جامعة ورقلة 2011/2012، ص 38.

ثانيا: أنواع الأداء

1) حسب معيار المصدر:

أ) الأداء الداخلي: ينتج عن التوليفة التالية:

الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي.

ب) الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

2) حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم إلى جزئي وكلي.

أ) الأداء الكلي: يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة فيها.

ب) الأداء الجزئي: الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

3) حسب معيار الطبيعة: يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء إداري، أداء تكنولوجي.

أ) الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها وهو الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها.

ب) الأداء التكنولوجي: يكون عندما تكون المؤسسة قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

ج) الأداء الإداري: يتمثل في الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى مخرجات ممكنة.

ثالثا: أهمية الاداء

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن الانطلاقة نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي، الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي، ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان فريديريك تايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤيدها العامل، وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها ولقد كان جوهر الدراسة

التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها العمليات كغيره، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يكن يجري بها دراسة زمنها الخاص.

رابعاً: طرق تقييم الأداء في تسيير الموارد البشرية

هناك عدة طرق مستخدمة في تقييم أداء الأفراد وقد تختلف المؤسسات في اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أفرادها حيث يتوقف اختيارها على حجم وطبيعة التنظيم الداخلي للمؤسسة فالطريقة الناجحة في إحدى المؤسسات قد لا تصلح في مؤسسة أخرى ونستعرض فيما يلي الطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً في مختلف المؤسسات

أ- طريقة الترتيب:

وفق هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الموظفين تنازلياً من أحسن موظف إلى أضعف موظف وذلك وفقاً لما يراه مناسباً وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في التطبيق، خاصة إذا كان عدد الموظفين قليلاً إلا أنها لا تخلو من التحيز الشخصي للمشرف

ب- طريقة تسجيل الأحداث العامة:

من خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بمتابعة جميع السلوكيات وتصرفات كل الموظفين وتسجيل كل ما يشير إلى نقاط القوة أو نقاط الضعف لديهم، فهي بذلك تسبب إجهاداً للمشرف أو المقيم من حيث أنه يتطلب ملاحظة سلوك كل موظف على حدى، وما يؤخذ على هذا الأسلوب من القياس هو أن المقيم يحكم فقط من خلال نقاط الضعف ونقاط القوة التي يسجلها، في حين أنه ولتقييم أداء الموظفين التقييم الأمثل يجب تقييم السلوك بشكل عام وليس لحالة خاصة أو حالة فنية، من الممكن أن تجعل الموظف في حالة غير طبيعية، وبالتالي يكون هناك خطأ في التقييم العام لأداء الموظفين.

ج- طريقة المقارنة الزوجية:

وفق هذه الطريقة يتم مقارنة أداء الموظف مع أداء الموظفين الآخرين المراد تقييمهم في نفس القسم، وانطلاقاً من هذه المقارنات يتم ترتيب الموظفين تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت ونستعمل طريقة حسابية لتحديد عدد المقارنات وذلك وفق المعادلة التالية:

عدد مرات المقارنة = $n(n-1)/2$ حيث: n عدد الأفراد المراد تقييمهم، و تتميز هذه الطريقة بالدقة والبساطة، إلا أنه لا يمكن تطبيقها في الأقسام التي بها عدد كبير من الموظفين، كذلك أنها لا تبين نقاط القوة و نقاط الضعف للموظف في أدائه.⁶¹

د- طريقة ميزان القياس المتدرج:

يعتبر هذا النوع من أقدم الأشكال لتقويم الأداء المستخدمة, حيث يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل أو من إيجابي إلى سلبي, أو بالأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد ثم مرض ثم لا بأس ثم غير مرضي.

المطلب الثالث: تدقيق الموارد البشرية ودورها في التحكم في الأداء

أولاً: تدقيق الموارد البشرية والجودة

عندما يقرر العميل الشراء فإنه دوماً يبحث عن الجودة بأخص الأثمان لدى يجب على المؤسسات أن تراعي هذا الظرف من أجل كسب رضى العميل والبقاء دوماً في السوق وهذا من خلال تحقيق التوليفة المناسبة بين المنتج ودرجة الملائمة للإستعمال أي مطابقة المنتج لمواصفات العميل والهدف الأساسي لتدقيق الموارد البشرية هو تحسين الجودة عن طريق تشخيص المعوقات وتحسينها.

ثانياً: تدقيق الموارد البشرية والإنتاجية

الإنتاجية هي الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وذلك لإنتاج السلع والخدمات حيث يتم مراقبتها من خلال عملية تدقيق الموارد البشرية وتحسينها يتم من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بإستخدام أقل مورد وزيادة عوائدها وقيمتها المضافة وبما أن هدف تدقيق الموارد البشرية هو تحسين إنتاجية العاملين من خلال التحكم في مسببات الإنخفاض و الإنتاجية وبالتالي هناك علاقة طردية بين تدقيق الموارد البشرية والإنتاجية.

ثالثاً: أثر التدقيق الفعال للموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية

تهدف وظيفة تدقيق الموارد البشرية الى تحسين الأداء من حيث الانتاجية (الأداء الداخلي) والجودة (الجانب الخارجي) وهذا من أجل التحكم في عناصر الانتاجية وكذا تحقيق جودة المنتج وتحقيق ميزة تنافسية⁷¹ وبالتالي فإن من أجل معرفة أثر تدقيق ادارة الموارد البشرية على الأداء يجب إتباع الخطوات التالية:

- 1-مرحلة تحديد أهداف المؤسسة وسياسة الأداء؛
- 2-تحديد المستوى الحالي ومستوى الأداء المستهدف؛
- 3-تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة (قوى ايجابية أو قوى سلبية)؛

1الدكتور بن عيشاوي أحمد،محاضرات مقياس النوعية جامعة ورقلة تخصص ثانية ماستر تدقيق ومراقبة التسيير الموسم الجامعي 2013/2014 غير منشورة.

4-مراجعة وتقييم وإعادة النظر في تقييم الأداء.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: دراسات من داخل الوطن

من خلال الدراسات السابقة إستندت على الدراسات التالية:

الدراسة الأولى:

1- محمد السايح الزغودي ،مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماستر،تخص تدقيق ومراقبة التسيير،جامعة ورقلة 2011/2012.

وكانت إشكالية الدراسة كما يلي:

((ماهو أثر مراجعة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الإقتصادية))

أهداف الدراسة:

-محاولة إبراز أهمية مراجعة تدقيق الموارد البشرية؛

-محاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها مراجعة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تما إستغلالها من طرف المؤسسة؛

-محاولة معرفة الطرق التي يستعملها المراجع لتحسين أداء المؤسسة؛

-توضيح مدى تأثير مراجعة الموارد البشرية على أداء المؤسسة.

ووصلت الدراسة من خلال منجزها إلى أن أثرها تظهر أهميته من خلال حسن سير الأنظمة الرقابية المتعلقة بالموارد البشرية حيث تعمل على مد الإدارة العليا بكافة المعلومات التي تتعلق بقسم الموارد البشرية قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل وبتالي الوصول إلى كيفية تحسين الأداء.

الدراسة الثانية:

2- عبد الرحمان هياج ،أثر مراقبة التسيير على الرفع من المستوى الأداء المالي، مذكرة ماستر،تخصص تدقيق ومراقبة التسيير،جامعة ورقلة2011/2012 .

وكانت إشكاليته كما يلي:

((كيف يمكن أن تساهم مراقبة التسيير في الرفع من الاداء المالي))

أهداف الدراسة:

-التعريف بوظيفة مراقبة التسيير؛

-معرفة مدى فعالية مراقبة التسيير لترشيد القرارات.

ووصلت الدراسة إلى أن أهمية مراقبة التسيير تظهر من خلال السير الحسن لأنظمة مراقبة التسيير المتعلقة بالأداء في المؤسسة حيث تعمل على مد الإدارة العليا بالمعلومات عن طريق التقارير قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بالمؤسسة وبتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء.

الدراسة الثالثة:

3- ميلود عزوز، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، رسالة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006/2007 .

إشكالية الدراسة:

كيف تساهم المراجعة الخارجية في تحسين الرقابة الداخلية وبتالي تحقيق نجاعة المؤسسة الإقتصادية؟

أهداف الدراسة:

-محاولة إظهار و إبراز دور المراجعة الخارجية في المؤسسة

-محاولة إبراز مهام المراجعة الخارجية ومدى إسهامها في خلق التوازن داخل المؤسسة.

ووصل الباحث إلى أن للمراجعة الخارجية في المؤسسات أهمية بالغة نظرا لما لها من أثر في السير الحسن لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة و أداة للمراجعة التي تستعين بخدماتها والتي بدورها تعمل على مد الإدارة العليا بالمعلومات المستمرة فيما يتعلق بدقة أنظمة الرقابة الداخلية و الكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام.

أوجه التشابه

-مقارنة بالدراسة الاولى:

كلا الدراستين إعتمدت على المفاهيم الأولية لتدقيق وظيفة الموارد البشرية وكذا الأداء داخل المؤسسة الإقتصادية وبما أن الدراسة السابقة هدفها تحسين الأداء من خلال تدقيق الموارد البشرية ركزنا معا على التحكم في الأداء من خلال الإنتاجية والجودة.

-وفي الجانب التطبيقي إعتمدت على المقابلة والإستبيان كأساس للوصول إلى صحة الفرضيات من عدمها كما في الدراسة السابقة التي إستخدم صاحبها الإستبيان والمقابلة معا ووصل إلى صحة فرضيته .

مقارنة بالدراسة الثانية:

كلا الدراستين أعطت إهتمام للأداء بما أنه محور فعال في الدراسة من خلال التعريف والأهمية.

وكذلك إعتمد في دراسته التطبيقية على الدراسة الميداني دراسة حالة من المقابلة والإستبيان ووصل إلى إثبات صحة فرضياته.

مقارنة بالدراسة الثالثة:

تشابه الدراستين من خلال أنهما يعبران إهتمام للمراجعة حيث مرت الدراستين حول تعريف المراجعة وكذا التطور التاريخي لمهنة المراجعة

أوجه الاختلاف

الدراسة الأولى:

-اعتمدت في دراستي على التركيز على منهجية الأستاذ ((الدكتور بختي إبراهيم)) المعروفة بالإميراد والتي تركز على الجانب التطبيقي أكثر من النظري ما جعلني أركز على جوهر الدراسة تدقيق الموارد البشرية و الأداء عكس الدراسة السابقة التي أطبت في الجانب النظري وراحت تعرف التدقيق والموارد البشرية بالتفصيل

الدراسة الثانية:

ركز صاحبها على الاداء المالي وأثر مراقبة التسيير عليه، مما ركز على الاداء في مجمله وعمومه كما ركزت أنا في دراستي وهذا لأنني أدرس الأداء العام وتأثير التدقيق الخاص بالموارد البشرية عليه .

الدراسة الثالثة:

ركز صاحبها على مهنة المراجعة عموماً من حيث أنواعها القائم بها وكذا المعلومات التي تقدمها حول مدى كفاءة الرقابة الداخلية عكس دراستي التي ركزت على مراجعة وظيفة الموارد البشرية بالخصوص ومن حيث الدراسة التطبيقية إستخدام المنهج الوصفي التحليلي/المنهج الوصفي التاريخي التحليلي.

المطلب الثاني: دراسات من خارج الوطن

1-علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت واثره في تحسين الأداء، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة دولة فلسطين، 2007 .

الإشكالية:

((ماهو أثر نظام الحوافز على الرفع من مستوى أداء العاملين))

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للإطلاع على نظام الحوافز الحكومية و دوره تحسين الأداء الخاص بالعاملين في وزارات السلطة الفلسطينية بوجه الخصوص.

توصلت الدراسة إلى:

- أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكافآت في تحسين أداء العاملين؛
- لايوجد إنصاف في منح الحوافز مما أثر سلباً على أداء العاملين ؛
- الإدارة العليا لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

أوجه التشابه

من خلال تلك الدراسة أشار صاحبها إلى الأداء وتحسينه وتقييمه .

أوجه الاختلاف

ركزت الدراسة على جانب الحوافز والمكافآت أكثر من الأداء الذي ركزت عليه في دراستي بأعتبره متغير فعال في الدراسة .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى إعطاء لمحة حول تدقيق وظيفة الموارد البشرية حيث قنا بأنه مراجعة منظمة من قبل الإدارة العليا لجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحليلها بهدف معرفة الانحرافات إن وجدت واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها و تحولنا قليلا بين الأزمنة لنعرف تطور المهنة من ظهورها إلى يومنا هذا وبعض العموميات التي تخدم الدراسة وتطرقنا كذلك إلى الأداء الذي يعتبر ركيزة كل المؤسسات والضامن الوحيد لبقائها .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل

بعد الدراسة النظرية للموضوع سنخوض في الدراسة التطبيقية حيث ومن خلال دراستي هذه أردت تطبيقها على المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز لنعرف واقع ممارسة تدقيق الموارد البشرية داخلها وكذا أثره على أداء المؤسسة وقمنا بوضع مبحثين وهما كالآتي:

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات

المبحث الثاني : النتائج و المناقشة

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات**المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة****أولاً:مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة من إطارات وعمال تحكم.

ثانياً: العينة المقصودة بالدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء (إطارات) ومرؤوسين (عمال تحكم) داخل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة حيث تما توزيع 50 إستمارة إستقصاء تما قبول 30 إستمارة فقط نظرا لكثرت الطلبة المترشحين في المؤسسة والتي إشمملت معظم دراستهم على الإستبيانات وكذلك إشتغال معظم الموظفين بتكوينات خارج المؤسسة ولهذا تما التوزيع كما يلي:

- 14 إستمارات للإطارات.

- 16 إستمارة لعمال التحكم.

ثالثاً: أداة جمع البيانات

تم جمع البيانات بإستخدام الإستبيان حيث تما توجيهه إلى عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة وتكون من (3) محاور على النحو التالي:

المحور الأول: يشمل (5) أسئلة لتحديد عينة الدراسة؛

المحور الثاني: يشمل الأسئلة (1-6) لدراسة تدقيق الموارد البشرية داخل المؤسسة والانتاجية والجودة؛

المحور الثالث: يشمل الأسئلة (7-15) خاصة بالأداء.

رابعاً: تحديد المتغيرات

-متغير مستقل تدقيق الموارد البشرية؛

-متغير مستقل الانتاجية والجودة؛

-متغير تابع الأداء.

خامساً: الحدود الزمنية والمكانية للدراسة

إشتملت الدراسة على إستبيان ومقابلة على المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة من 01أفريل 2014 إلى 17 أفريل 2014 .

سادساً: طرق تحليل البيانات

لتحليل البيانات قمنا بإستخدام spss20.0 لمعالجة البيانات وتحليلها وإستخراج نتائج الدراسة وكذا برنامج excel2007 لحساب التكرارات والنسب المئوية لأجوبة المستجوبين والرسومات البيانية المعبرة عنها وقد تما إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب ومتغيرات الدراسة كمايلي:

-معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس أداة جمع البيانات؛

-طريقة التكرارات والنسب المئوية لوصف بعض نتائج الدراسة؛

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن إتجاه أراء العينة؛

-معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرات.

سابعاً: صدق وثبات أداة القياس

لمعرفة قدرة الإستبيان على قياس المتغيرات تما عرضه على الأستاذ المؤطر وكذا بعض المحكمين وأجريت عليه بعض الملاحظات تما أخذها بعين الإعتبار وتما التعديل.

تما إختبار اداة الجمع عن طريق استخدام اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاتساق الداخلي حيث بلغت قيمته 95% وهي نسبة مقبولة لأغراض التحليل والجدول أدناه يوضح :

الجدول رقم (2-1): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
المجموع الكلي	15	0.953

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS20.0

المطلب الثاني: الدراسة الوصفية للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

تتكون عينة الدراسة من 30 فرد منهم 06 إناث و 24 ذكور

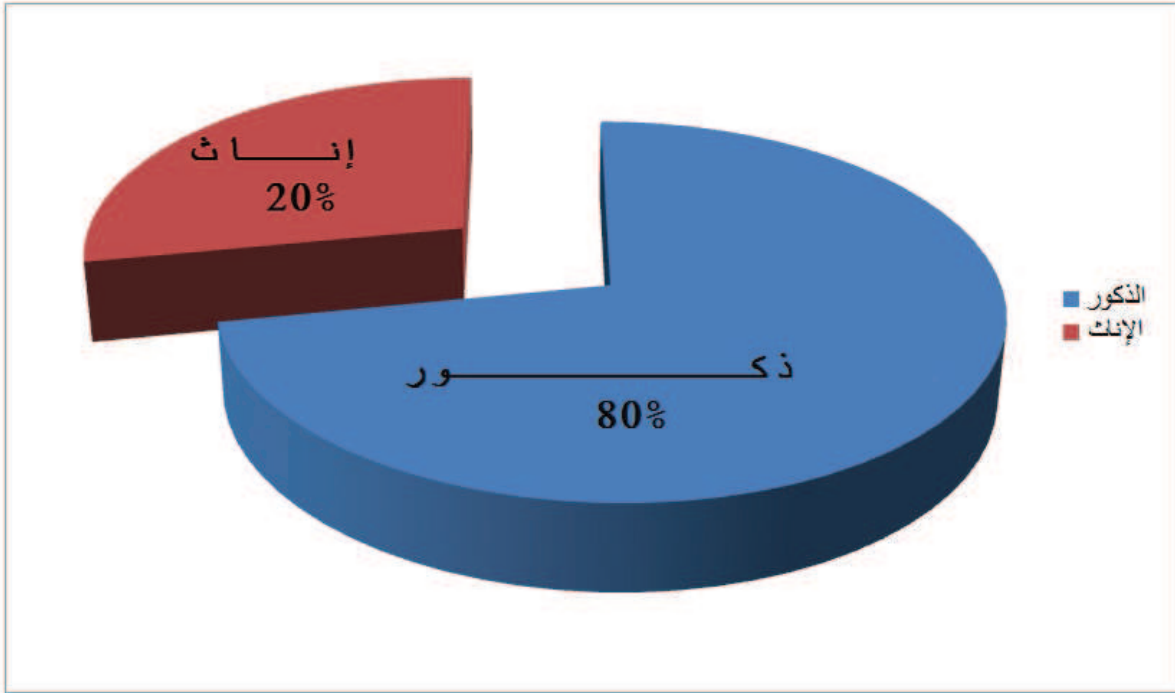
والجدول أدناه يوضح توزيع العينة حسب الجنس حيث كانت نسبة الذكور مرتفعة فقدرت ب 100/80 مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت 100/ 20 وهذا راجع لطبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

الجدول رقم (2-2) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
80%	24	ذكور
20%	06	إناث
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS20.0

الشكل (1-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات excel

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن

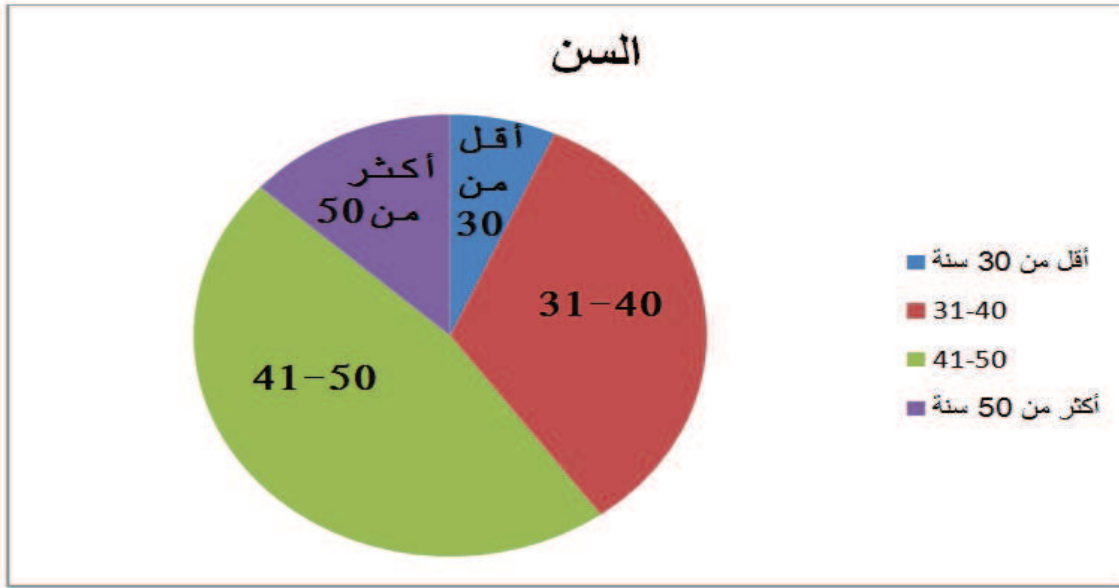
نلاحظ أن الفئة الغالبة والأكثر تكرارا هي من (من 41-50) حيث بلغت نسبتها 100/46.7 تلتها الفئة المحصورة بين (31-40) بنسبة 100/33.3 فيما سجلت فئة (51-فما فوق) نسبة 100/13.3 وجاءت فئة (أقل من 30) في الأخير بنسبة 100/6.7 ومن خلال هذا نقول بأن عينة الدراسة تميل إلى الفئة التي لها خبرة مما يساعد على إنجاح الدراسة.

الجدول رقم (2-3) توزيع العينة حسب السن

العمر	أقل من 30	(31-40)	(41-50)	51 فما فوق	المجموع
التكرار	02	08	16	04	30
النسبة	6.7%	33.3%	46.7%	13.3%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS20.0

الشكل (2-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات excel

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

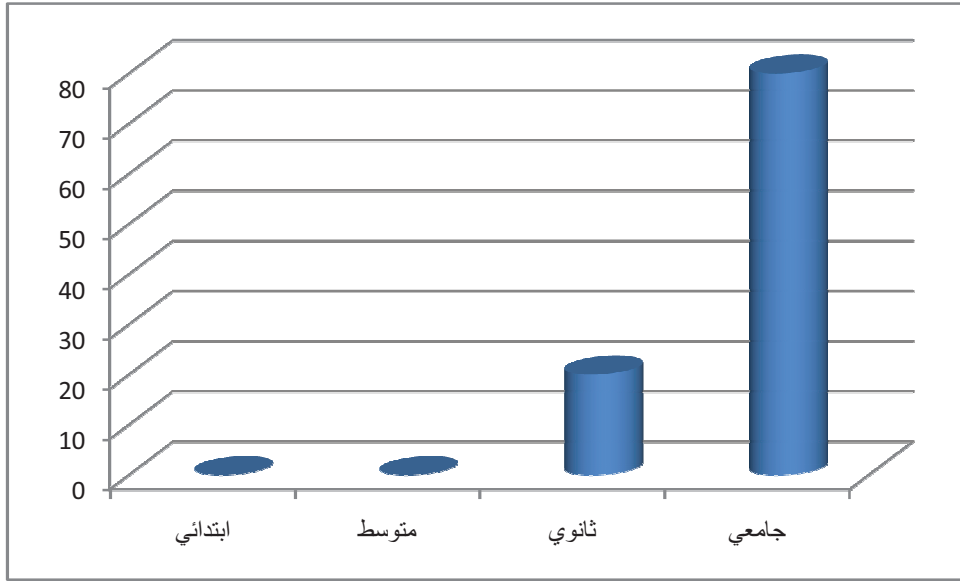
نلاحظ بأن الفئة الغالبة هي فئة المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتها 100/80 تلتها فئة المستوى الثانوي بنسبة 100/20 فيما تذيلت فئتي الإبتدائي والمتوسط الترتيب بنسبة 100/00 لكل منهما وهذا ما يجعل الدراسة أكثر أهمية وموضوعية ودقة لأن الفئة الغالبة ذات مستوى جامعي .

الجدول رقم (2-4) توزيع العينة حسب المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	الإبتدائي
00%	00	المتوسط
20%	12	الثانوي
80%	18	الجامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS20.0

الشكل (2-3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات excel

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب

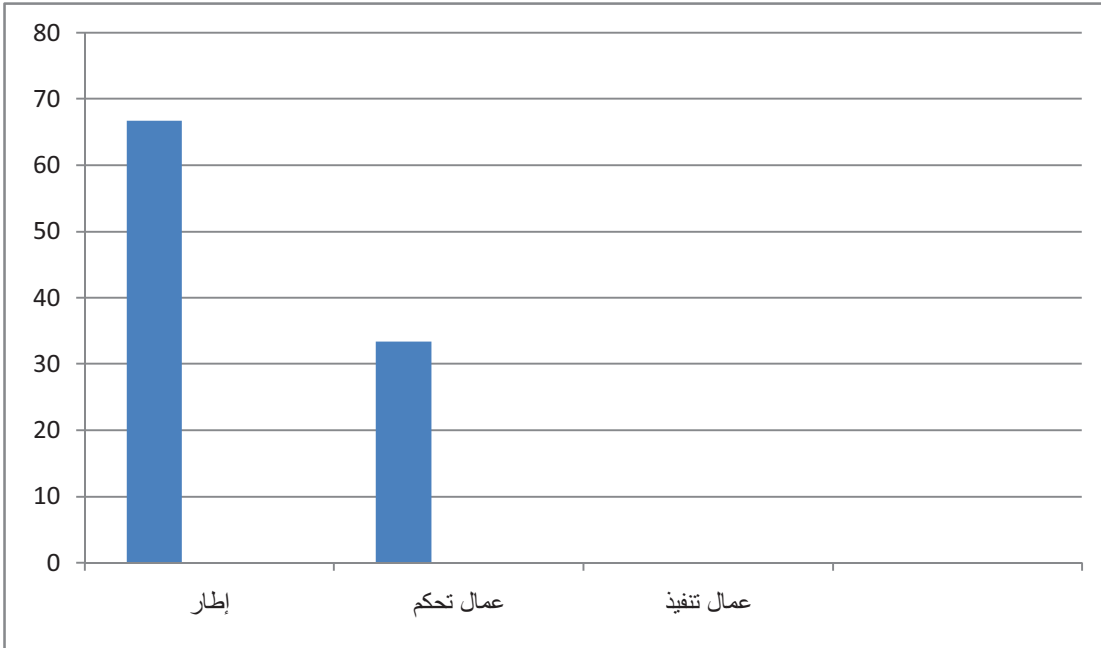
جاءت فئة عمال التحكم في المقدمة بنسبة 100/66.7 تلتها فئة الإطارات بنسبة 100/33.3 أما فئة عمال التنفيذ فكانت نسبتها 100/00

الجدول رقم (2-5) توزيع العينة حسب المنصب

النسبة	التكرار	المنصب
66.7%	14	إطارات
33.3%	16	عمال تحكم
00%	00	عمال تنفيذ
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS20.0

الشكل (2-4) يوضح توزيع العينة حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات excel

خامسا: توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة

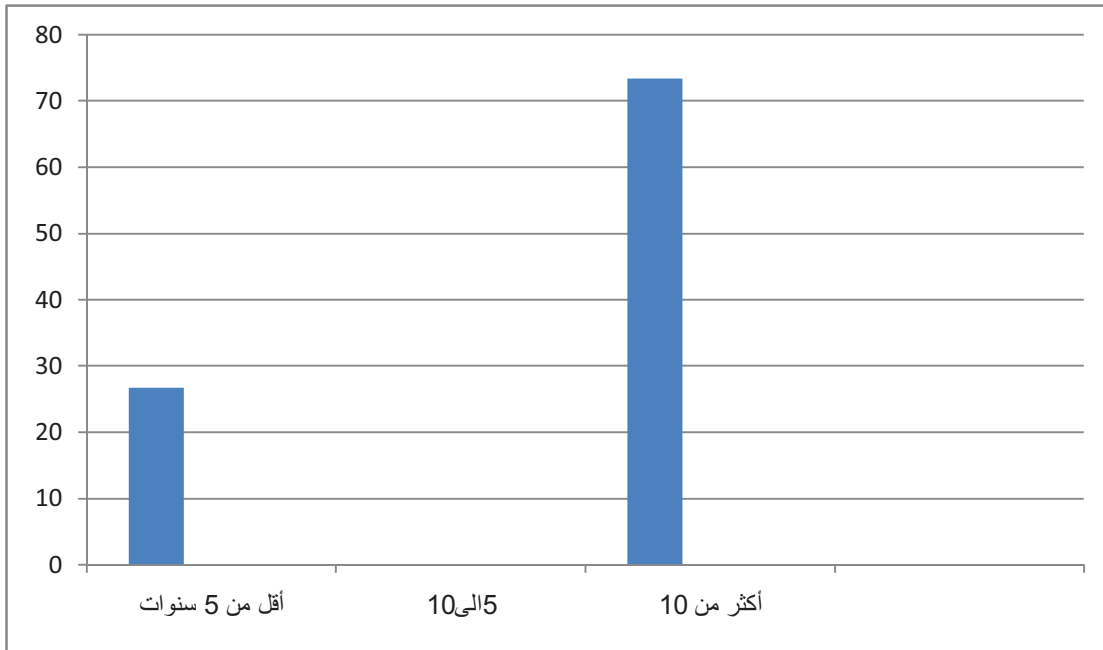
جاءت فئة (الأكثر من 10 سنوات) في المقدمة بنسبة 100/73.3 وهي نسبة جد مهمة وتفيد الدراسة إلى حد كبير وجاءت فئة (أقل من 5 سنوات) ثانيا بنسبة 100/26.7 أما فئة (5-10) فكانت في المؤخرة بنسبة 100/00

الجدول رقم (2-6) توزيع العينة حسب الخبرة

العمر	أقل من 5 سنوات	10-5	أكثر من 10	المجموع
التكرار	06	00	24	15
النسبة	26.6%	00%	73.3%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS20.0

الشكل (2-5) يوضح توزيع الأفراد حسب الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات excel

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

المطلب الأول: نتائج الدراسة

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم (2-7) : يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

المستوى الموافق	مجال المتوسط الحسابي
قليل	من 1.80 إلى 2.60
متوسط	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى 4.20

من إعداد الطالب

الجدول (2-8) يوضح مدى موافقة افراد العينة على اسئلة المحور الأول (متغيرات مستقلة)

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	13.3%	4	10%	3	33.3%	10	43.3%	13	يوجد بالمؤسسة قسم أو هيئة خاصة بالمراجعة التي تتعلق بالموارد البشرية
0	0	13.3%	4	10%	3	33.3%	10	43.3%	13	يوجد قسم خاص بالمراجعة الداخلية أو الرقابة الداخلية
3.3%	1	26.7%	8	13.3%	4	23.3%	7	33.3%	10	يتم عمل تقارير دورية خاصة بنتائج تدقيق وظيفة الموارد البشرية
10%	3	13.3%	4	10%	3	26.7%	8	36.7%	11	يتم تقديم تقارير تدقيق الموارد البشرية إلى المدير العام
10%	3	13.3%	4	10%	3	50%	15	16.7%	5	يساهم تدقيق وظيفة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية
10%	3	13.3%	4	10%	3	50%	15	16.7%	5	يساهم تدقيق وظيفة الموارد البشرية في تحسين الجودة

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS20.0

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات كانت بدرجة موافق بشدة وموافق وحتى نسبهم جاءت مرتفعة نوعا ما مقارنة مع باقي الإجابات وفي السؤالين الآخرين كانت إجابة موافق في المقدمة بنسبتين مرتفعتين وهذا كله يؤكد على فهم المستجوبين لعملية تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة وكذا الدور الذي يلعبه في تحسين الجودة والإنتاجية.

الجدول (2-9) مستوى إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	يوجد بالمؤسسة قسم أو هيئة خاصة بالمراجعة التي تتعلق بالموارد البشرية	4.07	1.048	مرتفع
02	يوجد قسم خاص بالمراجعة الداخلية أو الرقابة الداخلية	4.07	1.048	مرتفع
03	يتم عمل تقارير دورية خاصة بنتائج تدقيق وظيفة الموارد البشرية	3.57	1.305	مرتفع
04	يتم تقديم تقارير تدقيق الموارد البشرية إلى المدير العام	3.63	1.402	مرتفع
	متوسط عبارات المحور الأول	3.83	1.200	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS20.0

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بتدقيق الموارد البشرية بلغ (3.83) وانحراف معياري (1.20) وقد احتلت الفقرتين رقم 01 و02 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (1.048) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود فهم جيد ومقبول لعملية تدقيق الموارد البشرية والإنتاجية والجودة.

الجدول (2-10) مستوى إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

01	يساهم تدقيق وظيفة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية	3.50	1.225	مرتفع
02	يساهم تدقيق وظيفة الموارد البشرية في تحسين الجودة	3.50	1.225	مرتفع
	متوسط عبارات المحور الأول	3.50	1.225	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS20.0

يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود فهم جيد ومقبول لعملية تدقيق الموارد البشرية والإنتاجية والجودة.

الجدول (11-2) يوضح مدى موافقة افراد العينة على اسئلة المحور الثاني(المتغير التابع)

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
10%	3	13.3%	4	10%	3	16.7%	5	50%	15	تطبق المؤسسة معايير دولية في قياس الأداء
10%	3	13.3%	4	10%	3	16.7%	5	50%	15	وصلتم إلى الأداء الذي كنتم تطمحون الوصول إليه كأداء مستهدف
10%	3	13.3%	4	10%	3	20%	6	46.7%	14	أنت راضي عن نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة
6.7%	2	30%	9	13.3%	4	26.7%	8	23.3%	7	تلقيت مكافأة جراء القيام ارتفاع المستوى العام للأداء
6.7%	2	20%	6	16.7%	5	23.3%	7	33.3%	10	قمت بدورات تكوينية لتحسين أدائك
10%	3	73.3%	22	10%	3	6.7%	2	0	0	تتعرض إلى ضغوطات في تأدية مهمتك
10%	3	13.3%	4	10%	3	20%	6	46.7%	14	يساهم الزبائن في تحسين الأداء
10%	3	46.7%	14	23.3%	7	20%	6	0	0	الأداء لا يتأثر بزمن دخول وخروج العمال (مدة العمل)
6.7%	2	6.7%	2	6.7%	2	26.7%	8	53.3%	16	يعتبر الاداء ركيزة لاستمرار كيان المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS20.0

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات كانت بدرجة موافق بشدة حيث إحتلت الصدارة في الأسئلة (1-2-3-5-7-9) والتي وافق من خلالها المستجوبون على استخدام المؤسسة للمعايير الدولية في تقييم الأداء وعبروا عن تلقيهم تدريبات لتحسين الأداء وعن وصولهم للأداء المستهدف وعبروا عن رضاهم عن نظام التقييم بينما تصدرت الثانية في الأسئلة (4-6-8) والتي من خلالها رفضوا عبارة تلقيهم لضغوطات أثناء عملهم وكذلك رفضوا عبارة تلقيهم مكافأة جراء ارتفاع المستوى العام للأداء.

الجدول (2-12) مستوى إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	تطبق المؤسسة معايير دولية في قياس الأداء	3.83	1.440	مرتفع
02	وصلتم إلى الأداء الذي كنتم تطمحون الوصول إليه كأداء مستهدف	3.83	1.440	مرتفع
03	أنت راضي عن نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة	3.80	1.424	مرتفع
04	تلقيت مكافأة جراء ارتفاع المستوى العام للأداء	3.30	1.317	متوسط
05	قمت بدورات تكوينية لتحسين أدائك	3.57	3.331	مرتفع
06	تعرض إلى ضغوطات في تأدية مهمتك	2.13	0.681	قليل
07	يساهم الزبائن في تحسين الأداء	3.80	1.424	مرتفع
08	الأداء لا يتأثر بزمن دخول وخروج العمال (مدة العمل)	3.53	0.937	مرتفع
09	يعتبر الاداء ركيزة لاستمرار كيان المؤسسة	4.13	1.224	مرتفع
	متوسط عبارات المحور الأول	3.43	1.246	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS20.0

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالأداء بلغ (3.43) وانحراف معياري (1.246) وقد احتلت الفقرة رقم 09 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري (1.224) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود أثر لتدقيق الموارد البشرية على الأداء من حيث الجودة والإنتاجية.

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات

الجدول (2-13) يبين نتائج تحليل معامل الارتباط بين تدقيق الموارد البشرية والأداء

Sig	R	المحور
0.01	0.591	الأداء
		تدقيق الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS20.0

الفرضية 0H: لا يوجد تأثير لتدقيق الموارد البشرية على مستوى الاداء

الفرضية 1H : يوجد تأثير لتدقيق الموارد البشرية على مستوى الاداء

لدينا من خلال جدول الارتباط أن معامل بيرسون يساوي 0.59 و لدينا مستوى المعنوية $\text{sig}=0,01$ حيث أن sig أصغر من 0.05

اي انه هناك علاقة طردية بين المحورين عند مستوى معنوية تساوي 0.05 و منه نرفض الفرضية H0 و نقبل الفرضية H1 التي تقول أن هناك تأثير بين تدقيق الموارد البشرية ومستوى الاداء داخل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة

الجدول (2-14) يبين نتائج تحليل معامل الارتباط بين الجودة والانتاجية والأداء

Sig	R	المحور
0.00	0.913	الأداء
		الجودة والانتاجية

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS20.0

من خلال الجدول نلاحظ مايلي:

الفرضية 0H: لا يوجد تأثير الجودة و الانتاجية على مستوى الاداء

الفرضية 1H: يوجد تأثير الجودة و الانتاجية على مستوى الاداء

لدينا من خلال جدول الارتباط أن معامل بيرسون يساوي 0.91 و لدينا مستوى المعنوية $\text{sig}=0.00$ حيث أن sig أصغر من 0.05

أي أن هناك علاقة بين المحورين عند مستوى معنوية تساوي 0.05 و منه نرفض الفرضية H_0 و نقبل الفرضية H_1 التي تقول أن هناك تأثير بين الجودة والإنتاجية ومستوى الاداء داخل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة .

خلاصة الفصل

شهد هذا الفصل من الدراسة الخوض في الجانب التطبيقي حيث تما إستخدام الإستبيان الذي قسم إلى محورين الأول متعلق بواقع تدقيق الموارد البشرية والانتاجية والجودة داخل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ورقلة والثاني متعلق بالأداء وبعض الأدوات الاحصائية كالنسب المئوية والتكرارات وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون كل هذا من أجل الوصول إلى الحكم حول صحة فرضيات الدراسة وإعطاء حكم عليها وإستخلاص النتائج والتوصيات.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا هذه ركزنا على أساسيات البحث والمتمثلة في تدقيق الموارد البشرية والأداء بإعطاء مفاهيم أساسية حولهما تخدم الجانب التطبيقي الذي تشمل دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ورقلة وكان عنوان الدراسة

" أثر التدقيق الفعال للموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية "

وكما سبق ذكره فإن لتدقيق وظيفة الموارد البشرية أهمية بالغة على الأداء لأنها تساهم في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الكاملة حول موارد المؤسسة البشرية وأدائها وكذا سلبياتها وإيجابياتها لتدارك النقائص ومباركة الإيجابيات وبتالي تحسين الأداء داخل المؤسسة.

أولاً: الإستنتاجات

بعد الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة ومن خلال أجوبة الاستبيان وبعض المقابلات توصلنا إلى مايلي:

1-الفرضية الأولى: يتمثل تدقيق الموارد البشرية في مجموعة من العمليات والإختبارات التي من خلالها نخرج بتقرير حول موارد المؤسسة البشرية وأدائها.

ومن خلال ما تناولناه في الفصل الأول النظري والذي بواسطته حاولنا الإجابة عن التساؤل الأول والمتمثل في ماهو جوهر وظيفة تدقيق الموارد البشرية؟ و وصلنا إلى مايلي:

- تدقيق الموارد البشرية هو عملية منظمة من قبل الإدارة العليا حيث تتم من خلال عمليات وإختبارات لجميع أنشطة الموارد البشرية بهدف حوصلة واقعها في تقرير مفصل يحتوي على السلبيات والايجابيات من أجل التدارك وإتخاذ القرار.

وعليه توصلنا إلى أن الفرضية الأولى صحيحة.

2-الفرضية الثانية: يساهم تدقيق الموارد البشرية في تحسين الأداء من خلال الرفع من مستوى الإنتاجية وتحسين الجودة.

من خلال ما تناولناه في الفصل الثاني عبر أجوبة المستجوبين وبعض المقابلات مهد لنا للإجابة على التساؤل الثاني كيف يساهم تدقيق الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ورقلة؟ توصلنا إلى مايلي:

-وجود هيئة خاصة بتدقيق وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة تقوم بتقديم تقارير دورية سنوية إلى الإدارة العليا وتم عملية مراقبة أداء العمال بالتدرج حيث يقوم رئيس القسم بتدقيق أعمال العاملين في قسمه بينما يدقق المدير عمل رؤساء الأقسام والمدير العام عمل المدراء ويبلغ كل العمال بنتائج تقييم أدائهم وتقام دورات تكوينية لتحسين الأداء وهناك بعض العمال ينالون مكافأة جراء ارتفاع المستوى العام للأداء كما شهدنا من خلال أجوبة الاستبيان أن المؤسسة تطبق معايير دولية في قياس الأداء وكل هذا أدى بالمؤسسة إلى الوصول للأداء المستهدف.

كل هذه الإستنتاجات تقودنا إلى إثبات صحة الفرضية الثانية.

ثانيا: التوصيات

1- يجب تقديم تقارير التدقيق إلى كافة العمال حتى يتسنى لهم معرفة كل مايلم بالمؤسسة؛

2-زيادة تحسين نظام التقييم حتى يخدم جميع العمال؛

3-من خلال الاستبيان لاحظنا بأن هناك عمال يتلقون مكافأة جراء ارتفاع المستوى العام للأداء بينما العمال الآخرون لا يستفيدون وبالتالي يجب تعميم الفائدة لتجنب الوقوع في مشاكل قد تنعكس سلبا على الأداء؛

5-هناك بعض العمال يتعرضون إلى ضغوطات خلال ممارسة مهامهم وعليه يجب معرفة مصادر هذه الضغوطات ومعالجتها وتجاوزها لتجنب ما قد ينعكس سلبا على المستوى العام للأداء.

ثالثا: أفاق البحث

-مساهمة الرقابة بأنواعها في عملية مراجعة وظيفة الموارد البشرية؛

-أثر مشاركة العمال في وضع الأهداف على الأداء؛

-نظام الترقية في المؤسسة ومساهمته في عملية تدقيق وظيفة الموارد البشرية؛

-تدقيق وظيفة الموارد البشرية ودورها في تحسين الضمان الإجتماعي للعمال.

المراجع

المراجع

أ) باللغة العربية

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، الإسكندرية، 2001

2- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، (القاهرة: مكتبة عين الشمس)

ب) باللغة الأجنبية

1-Edwin flippo, **principles of personnel managment** (new yourk mcgraw – hill book co.,1971)

2-Robert l.mathis and john h.jackson , **personnel /human rosource managment** ,(st .paul :west publishing co.1998)

3-William b.werther ,jr., and keith davis, **personnel managment human rousource** ,(new yourk :mc graw–hill book co .,1981)

ت)المذكرات و الرسائل الجامعية

1-ميلود عزوز، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006/2007 غير منشورة.

2-علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت واثره في تحسين الأداء، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة دولة فلسطين، 2007 غير منشورة.

3- محمد السايح الزغودي ،مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة 2011/2012 غير منشورة.

4- عبد الرحمان هباح ،أثر مراقبة التسيير على الرفع من المستوى المالي، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة 2011/2012 غير منشورة.

ث) محاضرات وملتقيات

- 1- خالد بن شويحة، محاضرات مقياس مراجعة نظام الموارد البشرية، تخصص أولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير جامعة ورقلة السنة الجامعية 2012/2013 غير منشورة
- 2- الدكتور بن عيشاوي أحمد، محاضرات مقياس النوعية، جامعة ورقلة تخصص ثانية ماستر تدقيق ومراقبة التسيير الموسم الجامعي 2013/2014 غير منشورة.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد

السادة والسيدات عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ورقلة المحترمون يهدف الإستبيان إلى معرفة أثر التدقيق الفعال للموارد البشرية على أداء المؤسسة الإقتصادية وقد تم إختيار مؤسستكم لتكون محل الدراسة لدى أطلب منكم أن تتفهموا الأمر وتعينوني على دراستي التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير وأعدكم بسرية أجوبتكم وإستخدامها في البحث العلمي فقط.

شكرا على تفهمكم

الطالب

أولاً: المعلومات العامة

1-الجنس : ذكر أنثى

2- السن : أقل 31- 40 41-50 51 فما فوق
من 30

3-المستوى التعليمي: إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

4-نوع المنصب: إطار عمال تحكم

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

ثانياً: محور الأسئلة الخاصة بتدقيق الموارد البشرية والانتاجية والجودة في المؤسسة الوطنية للكهرباء

والغاز

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد بالمؤسسة قسم أو هيئة خاصة بالمراجعة التي تتعلق بالموارد البشرية					
2	يوجد قسم خاص بالمراجعة الداخلية أو الرقابة الداخلية					
3	يتم عمل تقارير دورية خاصة بنتائج تدقيق وظيفة الموارد البشرية					
4	يتم تقديم تقارير تدقيق الموارد البشرية إلى المدير العام					
5	يساهم تدقيق وظيفة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية					
6	يساهم تدقيق وظيفة الموارد البشرية في تحسين الجودة					

ثالثا: الأسئلة الخاصة بالأداء داخل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تطبق المؤسسة معايير دولية في قياس الأداء					
2	وصلتم إلى الأداء الذي كنتم تطمحون الوصول إليه كأداء مستهدف					
3	أنت راضي عن نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة					
4	تلقيت مكافأة جراء ارتفاع المستوى العام الاداء					
5	قمت بدورات تكوينية لتحسين أدائك					
6	تتعرض إلى ضغوطات في تأدية مهمتك					
7	يساهم الزبائن في تحسين الأداء					
8	الأداء لا يتأثر بزمان دخول وخروج العمال (مدة العمل)					
9	يعتبر الاداء ركيزة لاستمرار كيان المؤسسة					

-الملحق 02: قياس ثبات أداة جمع البيانات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	15

-الملحق 03: قياس مستوى إجابات المستجوبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q12	30	2.13	.681
q14	30	2.53	.937
q10	30	3.30	1.317
q5	30	3.50	1.225
q6	30	3.50	1.225
axe2	30	3,5000	1,22474
q11	30	3.57	1.331
q3	30	3.57	1.305
q4	30	3.63	1.402
axe1234	30	3,6833	,95803
y	30	3,7333	1,38796
q13	30	3.80	1.424
q9	30	3.80	1.424
q7	30	3.83	1.440
q8	30	3.83	1.440
axe1	30	3,8667	,96431
q1	30	4.07	1.048
q2	30	4.07	1.048
q15	30	4.13	1.224
N valide (listwise)	30		

-الملحق 04:الارتباط بين تدقيق الموارد البشرية والأداء

Corrélations

	y	axe1
Corrélation de Pearson	1	,591**
y Sig. (bilatérale)		,001
N	30	30
Corrélation de Pearson	,591**	1
axe1 Sig. (bilatérale)	,001	
N	30	30

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

-الملحق 05:الارتباط بين الجودة والإنتاجية والأداء

Corrélations

	y	axe2
Corrélation de Pearson	1	,913**
y Sig. (bilatérale)		,000
N	30	30
Corrélation de Pearson	,913**	1
axe2 Sig. (bilatérale)	,000	
N	30	30

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