

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

من اعداد الطالبة: خضرة الشرنه.

بعنوان:

مدى تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

- دراسة تطبيقية لمخبر البناء و السكن - جنوب- و مديرية المصالح

الفلاحية لولاية غرداية - .

نوقشت و اجيزت بتاريخ: 2015/05/18.

امام اللجنة المكونة من السادة :

الاستادة: مريم الشرع رئيسا.

الدكتورة: رميلة لعمور مقررا.

الاستاذ: مهدي شرقي مناقشا.

السنة الجامعية: 2015/2014.

الأهداء

بعد التحية العطرة و السلام :

أهدي عملي هذا الى:

الى كل من يسعى لراحتنا و ضمان مستقبلنا .

الى نبض روعي أبي و أمي الغالين حفظهما الله و أطال في عمرهما .

إلى جميع الأهل و الأقارب خاصة إخوتي،

إلى كل من رفع القلم و سهر الليالي إلى أساتذتنا الكرام

إلى كل من رافقنا في درب العلم زملاء الدراسة، إلى كل أصدقائي و كل من

سعى لرفع معنوياتي في المعرفة ، و إلى كل من هو في القلب ولم يذكره

قلمي .



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: ﴿و لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ صدق الله العظيم

أتقدم بجزيل شكري و إمتناني و خالص تقديري الى الأستاذة الدكتورة المشرفة رميلة لعمور على مساهمتها في إنجاز هذا البحث و دعمها اللامتناهي بالنصح و تقديم الإرشادات طيلة إنجاز هذا البحث شاكرة لها سعيها في إنجاح هذا العمل و حسن تعاملها .

كما أقدم لها جل تمنياتي بمواصلة مشوارها العلمي و العملي بمزيد من النجاح و التوفيق .

كما لا يفوتني تقديم شكري و عرفاني الى أستاذي الفاضل الذي قدم يد العون و المساعدة لي في هذا(د/ بوحفص رواني) ، إلى كل العاملين و المسؤولين بالمؤسسات محل الدراسة على موافقتهم لنا بإجراء الدراسة و تعاونهم معنا .

كما أتقدم بوافر الشكر و الامتنان للجنة المناقشة السادة الأساتذة الافاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة و على الدور الكبير في إثراء هذا البحث .



الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة تدقيق الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال تبيان الأثر الذي يلعبه التدقيق على أداء إدارة الموارد البشرية وتم ذلك من خلال إجراء مقابلتين على مستوى المؤسسات العموميتين ولتقصي آراء المستجوبين تم إعداد استبيان وزع على الموظفون على مستوى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة وقد تم توزيع (50) استبيان واستعيد منه (38) استبيان واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل كاي مربع لإختبار الفرضيات وللإجابة على أسئلة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات الاستبيان بحيث بلغ معامل الإتساق (0.847) .
و نجد بأن الهدف المراد من الدراسة هو :

✓ معرفة الواقع الفعلي لمهنة تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية من حيث الاعتماد و التطبيق.

✓ قياس مدى اعتماد القطاع الحكومي على مهنة تدقيق الموارد البشرية لديها.
و هذا الدافع الذي شجعنا على إجراء الدراسة في القطاع العمومي كنوع من تسليط الضوء على واقع تدقيق الموارد البشرية حيث كانت العينة المدروسة على مستوى مخبر السكن و البناء -جنوب - و مديرية المصالح الفلاحية بولاية غرداية . حيث توصلنا الى :
هناك معرفة سطحية لمفهوم تدقيق الموارد البشرية و أهميته ، في نفس الوقت عدم وجود معوقات تحول دون تطبيقه .

لذا سعت الدراسة إلى :

- ضرورة اعتماد مهنة تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية عموما و المؤسسات محل الدراسة خصوصا .
- الدور الارشادي و التحسيس لأهمية و مزايا تطبيق تدقيق الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التدقيق، إدارة الموارد البشرية، تدقيق الموارد البشرية .

Résumé

L'étude visait à identifier la réalité de la pratique des institutions de contrôle de gestion des ressources humaines à l'étude de la Wilaya de Ghardaïa Et ce en montrant l'impact que joue l'audit sur les ressources humaines performances de gestion a été fait par des entrevues au niveau des deux entreprises publiques répondants et un questionnaire ont été préparés et distribués aux employés sur la gestion des ressources humaines au niveau des deux entreprises publiques à l'étude ont été distribué(50) Identifier et de les (38) restaurée à identifier et étude reposait sur les méthodes descriptives et analytiques des statistiques descriptives de la moyenne arithmétique et l'écart-type pour le coefficient chi carré Encadré de tester des hypothèses et pour répondre aux questions de l'étude , Était coefficient Olvakronbach a été calculé pour déterminer la validité et la fiabilité du questionnaire était si coefficient de cohérence (0,847)

Et nous constatons que l'objectif de l'étude est :

- ✓ La connaissance de la réalité actuelle de la profession de l'audit de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes en termes de dépendance et de l'application
- ✓ Mesurer l'ampleur de la dépendance du secteur public audit profession sur leur gestion des ressources humaines

Et cette motivation qui nous a encouragés à mener l'étude dans le secteur public comme une sorte de lumière de hangar sur la vérification de la réalité de la gestion des ressources humaines, où l'échantillon est étudiée au niveau des logements de laboratoire et de la construction-Sud - LCH-SUD- et les intérêts agricoles Direction de Ghardaïa Où nous sommes arrivés à l'état.:

Il ya une poignée de la notion de contrôle de gestion des ressources humaines et de son importance, dans le même temps le manque d'obstacles à son application.

Donc, l'étude visait à:

- la nécessité d'adopter la profession de l'audit de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes en général et en particulier les deux s à l'étude entreprises.
- indicative rôle de l'importance et les avantages de la mise en œuvre vérification de la gestion des ressources humaines.

Mots clés: : l'audit , gestion des ressources humaines , d'audit et de gestion des ressources humaines .

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IIIالاهداء
IVشكر و عرفان
Vالملخص
VIIقائمة المحتويات
VIIIقائمة الجداول
IXقائمة الأشكال البيانية
IXقائمة الملاحق
أالمقدمة
2الفصل الأول: السمات الأدبية للتدقيق و إدارة الموارد البشرية والدراسات السابقة
13-3المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والتدقيق
17-13المبحث الثاني : الدارسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
18الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق الموارد البشرية - دراسة تطبيقية لمؤسستين عموميتين بولاية(غرداية)
23-19المبحث الأول الدراسة الميدانية المنهج والإجراءات
38-23المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية التفسير و التوصيات
42-41الخاتمة
47-44المراجع
56-49الملاحق
60-58الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12-11	خطوات تطبيق تدقيق الموارد البشرية .	1
22	جدول التوزيع لمقياس ليكارت.	2
23	قياس ثبات الاستبيان	3
24	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الجنس .	4
25	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الوظيفة .	5
26	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.	6
27	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب العمر.	7
28	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب سنوات الخبرة .	8
30-29	تحليل عبارات المحور الاول المتعلقة بمدى إدراك ووعي العاملين بمفهوم تدقيق الموارد البشرية .	9
31	تحليل عبارات المحور الثاني المتعلقة بمتطلبات تطبيق تدقيق الموارد البشرية.	10
32	تحليل عبارات المحور الثالث المتعلقة بمعوقات تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة.	11
33	تحليل محاور الدراسة.	12
35-34	نتائج اختبار صحة الفرضية الأولى باستخدام مقياس كاي مربع .	13
36	نتائج اختبار الفرضية الثانية باستخدام مقياس كاي مربع .	14
37	نتائج اختبار الفرضية الثالثة باستخدام مقياس كاي مربع .	15

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	أهداف إدارة الموارد البشرية.	1-1
24	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الجنس.	1-2
25	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الوظيفة.	2-2
26	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب المستوى العلمي.	3-2
27	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب العمر.	4-2
28	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب سنوات الخبرة.	5-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
51-49	الإستبيان.	1-2
56-52	نتائج تحليل برنامج SPSS.	2-2

مَقْدِمَةٌ

عِلْمِيَّةٌ

المقدمة العامة

أ - توطئة :

أدت التحديات و التطورات التي شهدها عصرنا الحالي كحدة المنافسة و التجارة الحرة و العولمة، أدت بالمؤسسات إلى المضي قدما نحو تنظيم و تنسيق مواردها كاملة بما فيها المورد البشري باعتباره العنصر الفاعل و الهام لأي نشاط داخل المؤسسة . و ذلك من خلال التوجيه و التدريب و العمل على رفع مستوى انتاجيتها و تحقيق الجودة و بالتالي كسب الميزة التنافسية ، و كان لزاما على المؤسسة اعادة النظر في تنظيم المورد البشري لديها باعتباره عنصر مهم و فعال داخلها و اهتمت بتحسين الأداء و رفع الإنتاجية في العمل ، لكن يبقى هذا الجهد ضئيل مقارنة بالتحديات المعاشة .

من هذا المنطلق ظهرت الحاجة لوضع نظام مراجعة على وظيفة الموارد البشرية ،من خلال عملية التدقيق التي يعتمد عليه في اكتشاف الاخطاء و التجاوزات و يعمل على معرفة المسببات و تحليلها و من ثم الخلاص إلى تقرير مفصل على الحالة الآنية للمؤسسة موجه للأطراف ذوي القرار.

لذلك قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مؤسستين تابعتين للقطاع الحكومي و المتمثلتين في كل من مخبر البناء و السكن -جنوب- و مديرية المصالح الفلاحية بولاية غرداية و ذلك لاختبار فرضياتنا المقترحة على العينة المختارة.

ب - اشكالية الدراسة .

من خلال التمهيد السابق يمكننا صياغة الاشكالية الرئيسة للدراسة على النحو التالي :

- ما مدى تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ؟

من هنا يمكننا طرح الاسئلة الفرعية و صياغتها و هي :

1. ما المقصود بإدارة الموارد البشرية و ماهي أهميتها؟.
2. ما المقصود بالتدقيق وما هي متطلبات تطبيقه؟.
3. ماذا نعني بتدقيق الموارد البشرية و ماهي الأهمية في ذلك وخطوات انتهاجه؟

المقدمة العامة

4. هل يوجد إدراك و وعي لمفهوم و أهمية تدقيق الموارد البشرية لدى العاملين في كل من المؤسساتين مخبر السكن و البناء -جنوب- و مديرية المصالح الفلاحية بولاية غرداية محل الدراسة ؟

5. ما هي متطلبات تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ؟

6. هل توجد معوقات لتطبيق الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ؟

ت - فرضيات الدراسة : تصاغ الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة كما يلي :

- الفرضية الأولى : هناك إدراك ووعي لدى العاملين في كل من مخبر البناء و السكن - جنوب - و مديرية المصالح الفلاحية بولاية غرداية لمفهوم وأهمية تدقيق الموارد البشرية .
- الفرضية الثانية : هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة .
- الفرضية الثالثة : هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة .

ث- مبررات اختيار الموضوع : يعود سبب اختيار الموضوع إلى أسباب موضوعية و اخرى

شخصية :

● الأسباب الموضوعية :

- الحاجة الملحة لاعتماد وظيفة تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بهدف تحسين الأداء و تحقيق الجودة.

- التطرق و التعرف عن كثر على وظيفة تدقيق الموارد البشرية بشكل شامل.

● الأسباب الشخصية :

- رغبة الباحثة في مواصلة البحث و التعمق في هذا الموضوع

- المساهمة في اثراء الرصيد المكتبي للمكتبات الجزائرية بما يتعلق بهذا الموضوع.

المقدمة العامة

ج - أهمية الدراسة : تتجسد أهمية الدراسة فيما يلي:

إن تدقيق الموارد البشرية هو بمثابة أداة تشخيصية و علاجية تساعد في اكتشاف الاخطاء و التجاوزات المرتكبة على مستوى هذه الإدارة باعتبارها تحتوي على أهم عنصر في المؤسسة ألا و هو العنصر البشري ، كما نجد ان هناك أهمية اخرى ستستفيد منها المؤسسات العمومية و الاقتصادية على سواء و ذلك بالاعتماد على خدمات التدقيق و معرفة أهميته داخل نشاطاتها أي القيام بالدور التحسيبي لأهمية التدقيق الخاص بالموارد البشرية ، الشيء الذي سيساعد كل من المؤسستين محل الدراسة (مخبر البناء و السكن -جنوب- و مديرية المصالح الفلاحية) من الاستغلال الامثل و الفعال لمواردهما البشرية اعتمادا على نتائج التدقيق المتوصل اليها .

ح- أهداف الدراسة : تتمثل أهداف الدراسة في :

1. التعرف على أهمية تدقيق الموارد البشرية .
2. التعرف على مدى تطبيق تدقيق الموارد البشرية .
3. توضيح الأثر الايجابي لتدقيق الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة .
4. اكتشاف واقع تطبيق التدقيق في المؤسسات الجزائرية .

خ- منهج الدراسة و الادوات المستعملة :

لوصول الى الاجابات على الأسئلة المطروحة و اختبار صحة و صدق الفرضيات ،اعتمدنا على المنهج الوصفي وباستخدام أسلوب دراسة الحالة على كل من المؤسستين محل الدراسة مخبر البناء و السكن - جنوب- و مديرية المصالح الفلاحية بولاية غرداية. و ذلك لوصف و تحليل وظيفة التدقيق على الموارد البشرية من ثم اعتمدنا على أسلوب الاستبيان .

أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

- ✓ في الجانب النظري :الكتب العربية و الأجنبية ، المقالات،المذكرات ،المؤتمرات و المنتقيات .
- ✓ أما في الجانب التطبيقي تم تصميم استبيان وتوزيعه على عدد من العاملين على مستوى المؤسستين محل الدراسة .

المقدمة العامة

د- حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : أجريت على مستوى مؤسستين عموميتين هما مخبر البناء و السكن - جنوب- و مديرية المصالح الفلاحية بولاية غرداية .

- الحدود الزمنية : 20 افريل الى 10 ماي 2015.

- الحدود البشرية : تم توزيع استبيان على عدد من العاملين بإدارة الموارد البشرية ومجموعة الموظفين بالمؤسستين محل الدراسة.

- الحدود الموضوعية :تناول دراستنا الحالية موضوع " مدى تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية من خلال التركيز على مفهوم تدقيق الموارد البشرية وأهم المتطلبات تطبيقه والمعوقات التي تحول دون اعتماده .

ذ- صعوبات الدراسة :

- صعوبة الحصول على المعلومات و المصادر .

- صعوبة مقابلة بعض المسؤولين .

ز- تقسيمات البحث :

لوصول الى النتائج المرجوة و تحقيق الهدف من الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين اثنين الفصل الأول يتناول الدراسة الأدبية و النظرية للبحث و الفصل الثاني تناولنا الدراسة التطبيقية الميدانية ومن أجل ذلك قسمنا البحث كما يلي :

الفصل الأول للبحث كان تحت عنوان السمات الأدبية للتدقيق و الموارد البشرية و الدراسات السابقة حيث يتكون من المبحث الأول المعنون : الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و التدقيق (مفهوم إدارة الموارد البشرية و دورها ، أهداف و مهام إدارة الموارد البشرية ،) و (تعريف التدقيق و أهميته ، أهداف التدقيق،) و قمنا بالربط بين المتغيرين للبحث و ذلك للتعرف على مدى تطبيق تدقيق ادارة الموارد البشرية،و ذلك في المطلب الثالث المعنون تحت :أهمية تطبيق تدقيق ادارة الموارد البشرية تم التطرق فيه

المقدمة العامة

الى: تعريف تدقيق إدارة الموارد البشرية و أهميته ، أهداف التطبيق و فوائده ، خطوات عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية و طرق تقييمها. أما المبحث الثاني والذي كان بعنوان الدراسات السابقة تطرقنا فيه للدراسات السابقة لنفس السياق و الموضوع بما فيها الدراسات العربية و الاجنبية (تم تناول 5 دراسات عربية و 3 دراسات اجنبية) و إيجاد مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة. و تكملة للفصل الأول المتعلق بالجانب النظري كان الفصل الثاني المتعلق بالجانب التطبيقي و المعنون ب: " مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة " و الذي يتضمن دراسة ميدانية تطبيقية التي تعكس لجانب النظري للدراسة المتمثل في أهمية تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية و دوره في تحسين الأداء.

و في الأخير أتم البحث بخاتمة عامة تضمنت نتائج ساعدت في صياغة بعض التوصيات لهذه الدراسة التي تتخذ مستقبلا كإجابات لإشكاليات و مواضيع مستقبلية.

الفصل الأول

السمات الأدبية للتدقيق و إدارة

الموارد البشرية و الدراسات

السابقة.

تمهيد:

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 مدخل عام لوظيفة الموارد البشرية و التدقيق و من ثم الربط بينهما بمدى أهمية تطبيق تدقق الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية . وهذا من خلال مبحثين مقسمين كالآتي:

المبحث الأول : الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و التدقيق.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

المبحث الأول : الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و التدقيق.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى إدارة الموارد البشرية في المطلب الأول الذي يتضمن: الفرع الأول تعريف إدارة الموارد البشرية و الفرع الثاني دور هذه الإدارة في المؤسسة .أما المطلب الثاني فهو خاص بمفاهيم التدقيق العامة في: الفرع الأول تعريف وأهمية التدقيق و الفرع الثاني يتحدث على أهداف التدقيق و مزاياه كما كان هناك مطلب ثالث كهزمة وصل و رابطة بين المتغيرين التابع و المستقل معنون ب : أهمية تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية ■

نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها المورد البشري في المؤسسات لإسهامه في وضع الخطط والاستراتيجيات، توجب على المؤسسات الاهتمام بالمورد و انتهاز الاساليب التي من شأنها تطوير المهارات و الرفع من مستوى أدائه، لذا سنقوم بإعطاء لمحة حول هذا المورد الهام بالنسبة للمؤسسة .

الفرع الاول : مفهوم و دور إدارة الموارد البشرية.

أولا : هناك تعريف عديدة تناولت إدارة الموارد البشرية نحاول أن نأخذ منها مايلي :

"هي عملية مستمرة في المؤسسة بمعنى أن ممارسة وظيفة كالاختيار،التعيين ، التدريب و تقييم الأداء وغيرها ينبغي اعتبارها جميعا من الأعمال المستمرة و ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية حتى لا يترتب عن ذلك عدم إعطائها القدر الكافي من الاهتمام أو العناية من جانب المؤسسة ."¹

تعريف 2: "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها

و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية ."²

تعريف 3: "هي إدارة تهتم بالحصول على الموارد البشرية و تطويرها و تمكين هذه القدرات في الاسهام في انجاز الأهداف بكفاءة و فاعلية، و أيضا تعمل على تخطيط الإحتياجات المهمة من الموارد البشرية

¹ كامل بربر ،"إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي" ،المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ،الطبعة 1،بيروت،1997،ص 48.

² جمال الدين محمد المرسي ، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرون"،الدار الجامعية ،بدون طبعة،الاسكندرية،2003،ص36.

وتوفيرها بالمؤهلات و الخبرات المطلوبة و في الوقت المناسب بالإضافة الى تحفيزها و تدريبها .¹

تعريف 4: هي عملية منهجية من خلالها يمكن للمدقق الحكم على وضعية المؤسسة باستخدامه أدلة

اثبات من داخل و خارج المؤسسة ينتج من خلالها تقرير محايد حول وضعية معينة للمؤسسة .²

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف إدارة الموارد البشرية كما يلي :

"هي وظيفة أساسية داخل المؤسسة تهتم بالموارد البشري و تقوم على تسيير شؤونه ووضع

السياسات و الاجراءات التي تخدم و تطور هذا المورد بالإضافة الى المشاركة الفاعلة في وضع الخطط

الاستراتيجية و صنع القرارات".

ثانيا : دور إدارة الموارد البشرية : يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فيما يلي :

- ✓ أن تتولى تسيير هذه الموارد بفعالية أكبر.
- ✓ تعمل على مشاركة العاملين في جميع المستويات .
- ✓ تعمل وظيفة إدارة الموارد البشرية على تنمية وتشجيع تحفيز الموارد البشرية .
- ✓ تساهم في تشجيع التغيير من خلال تشجيعها للسلوكيات المبدعة.
- ✓ وضع إستراتيجية المنظمة، وكذا تجسيدها بالاعتماد على إستراتيجية الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحديد احتياجاتها .³

الفرع الثاني : أهداف و مهام إدارة الموارد البشرية .

اولا : تتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى و تعد كثيرة ومتنوعة نذكر منها :

- ✓ توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة .
- ✓ التنفيذ و الحفاظ على استمرارية استخدام كل الاجراءات و السياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

¹ محمد السايح الزغودي "مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2012،ص3.

² سمية عباس ،"أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين" ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي تخصص تدقيق و مراقبة التسيير،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2014،ص4.

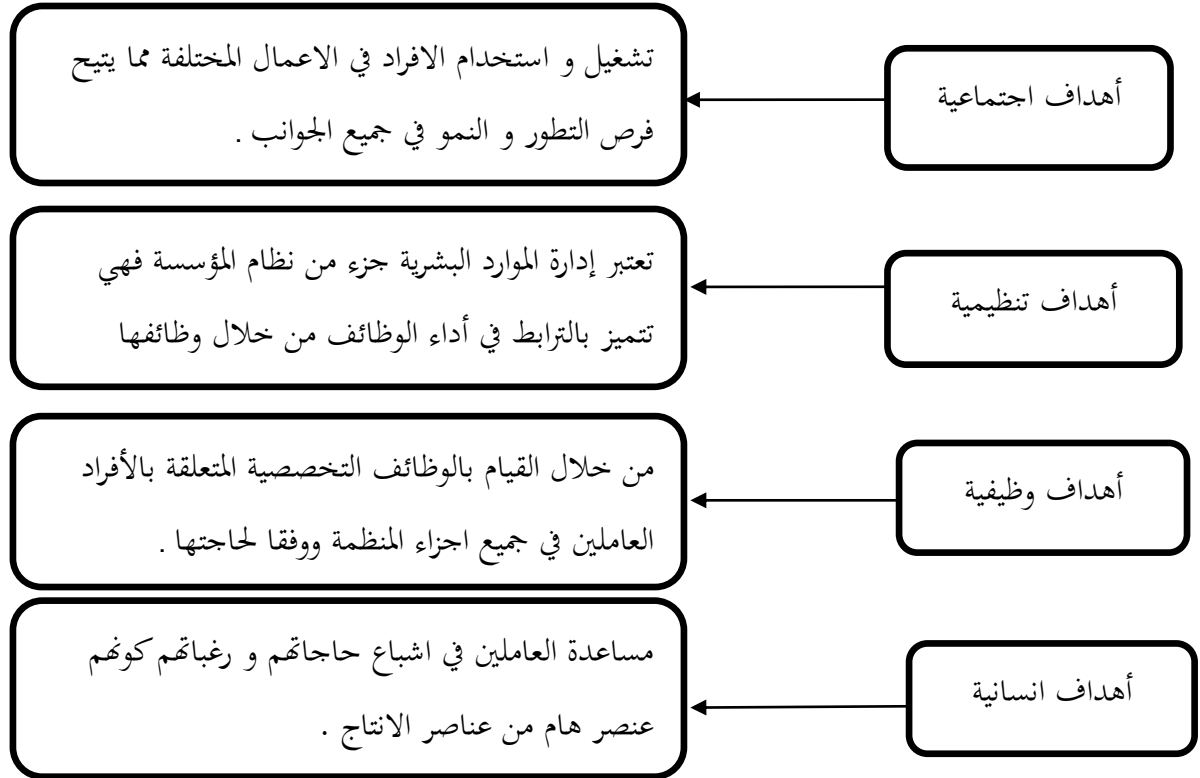
³ أحلام خان ،"تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" ،مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علم التسيير ،تسيير المؤسسات الصناعية ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،2004، ص6.

- ✓ توفير الدعم و الظروف التي تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم .
- ✓ توفير قناة اتصال بين القوة العاملة و إدارة المؤسسة .
- ✓ القيام بدور المشرف على القيم و المعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية .¹
- ✓ السعي نحو تكثيف الجهود لتطوير و تنمية القدرات و المهارات للعنصر البشري بما يتماشى مع التغيير و اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب .²

لذا نجد أن من أهم الاهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى الوصول اليها و تحقيقها هي : إيجاد علاقة متينة بين المورد البشري في المؤسسة و الجهات المسؤولة على وضع القرارات ووجود آلية تفاهم و تعاون من أجل توحيد الهدف و المتمثل في تحقيق أرباح و عوائد للمؤسسة و اكسابها ميزة تنافسية و سمعة في السوق و ذلك وفق ما تم التخطيط له و تطبيقه من معايير و اجراءات .

كما توجد للإدارة الموارد البشرية أهداف تتخطى التي تم ذكرها نتطرق اليها كالتالي:

الشكل (1) يمثل أهداف ادارة الموارد البشرية



المصدر : من اعداد الطالبة

¹ باري كشواي ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، بدون طبعة ، مصر ، 2002 ، ص 12 - 13 .

² خيرة زقيب ، "دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، جامعة غرداية ، 2014 ، ص 7.

ثانيا : مهام إدارة الموارد البشرية : تتلخص مهام إدارة الموارد البشرية في ما يلي :¹

- مساعدة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية ،وفي تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية و البرامج و استراتيجية المؤسسة في النمو و التطور .
- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- دعم الإدارة العليا ، الإدارة التنفيذية ، في التقييم و السيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية .
- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- التعرف على المشاكل (المتعلقة بالأفراد) و تحديد مواقعها و طبيعتها .

المطلب الثاني : مدخل عام للتدقيق .

يكتسب التدقيق مكانة مهمة داخل المؤسسة نظرا لكونه أداة فعالة تساعد المؤسسة في اكتشاف مواطن الخطأ و الغش داخل وظائفها ،ومن ثم يعمل على إيجاد الحلول و تقديم التوصيات للجهات العليا لذلك يعتبر وسيلة لا بد من توفرها داخل المؤسسات و سنقوم بإيجاز مفاهيم عامة حول التدقيق ، و نتطرق أيضا الى إعطاء أهميته داخل المؤسسة و الدور الذي يلعبه في صنع قراراتها و تحقيق اهدافها .

الفرع الأول : تعريف التدقيق و أهميته.

أولا : تعريف التدقيق :

"هو الفحص المهني المتخصص للمعلومات ،حول عمليات أو وظائف معينة ،من أجل اصدار رأي موضوعي ،مسئول و مستقل عن هذه العمليات ، مقارنة الى إطار مرجعي أو معياري ،و هذا الرأي يزيد من القيمة الاستعمالية للمعلومات المعنية ."²

✓ **تعريف 2 :** "هو عملية منهجية منظمة تقوم على تقييم موضوعي لأدلة الاثبات المتعلقة بتأكدات خاصة بالتصرفات و الأحداث الاقتصادية ،والتأكد من درجة التطابق بين تلك

¹ ناصر دادي عدون ،"إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي "دراسة نظرية و تطبيقية ،دار المحمدية العامة ،الجزائر ،2003،ص 20.

² عبد الرحمان ببنات ،ناصر دادي عدون ،"التدقيق الإداري و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، دار المحمدية العامة ،بدون طبعة ،الجزائر ،2008 ،ص 14.

التأكيدات و المعايير المقررة وتوصيل النتائج للمستخدمين المعنيين .¹

✓ **تعريف 3:** " هو عملية منظمة للحصول على أدلة و قرائن اثبات باستعمال الوسائل الفنية بموضوعية للتأكد من درجة التماثل بين ما هو مثبت في الدفاتر و السجلات حول الأحداث الاقتصادية للمشروع و هذه الأحداث وفق مقاييس معينة ثم نقل النتائج إلى الأطراف المعنية ."² و نجد بأن التدقيق هو : "عملية تتميز بالحيادية و الموضوعية في جمع الأدلة و الاثباتات فيما يتعلق بأعمال المؤسسة و قوائمها المالية ومعرفة مدى مطابقة النتائج لما هو مخطط له و الخروج بتقرير مفصل و موجه للأطراف ذوي العلاقة يقوم بإعداده شخص هو المدقق ."

ثانيا : أهمية التدقيق :

- أداة أساسية في التحقق من صحة البيانات و المعلومات المحاسبية .
- التأكد من دقة تعبير القوائم المالية عما تتضمنه من حقائق مالية عن المؤسسة .
- مدى تطبيق الإجراءات الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة لتفادي الأخطاء المحاسبية³.
- يساعد في وضع القرارات الإدارية السليمة .
- يساعد خبراء الضرائب في بناء الثقة و الكفاءة عند التطبيق العادل للنظام الضريبي .
- إستغلال موارد المؤسسة بكفاءة و فعالية⁴.

و تعود أهميته إلى كونه وسيلة لا غاية تهدف إلى خدمة أطراف تستخدم القوائم المالية المدققة وتعتمدها في اتخاذ القرارات و رسم سياستها ، حيث نجد بأن إدارة المشروع يكون اعتمادها على البيانات المحاسبية في وضع الخطط ومراقبة الأداء . أما الهيئات الحكومية وأجهزة الدولة المختلفة فتعتمد على القوائم المالية المدققة في أغراض كثيرة منها التخطيط والرقابة وفرض الضرائب وتحديد الأسعار وتقرير الإعانات لبعض الصناعات ولكن لن يكون هناك نتيجة إلا إذا اعتمدنا على هيئة منظمة ومستقلة محايدة، تقوم بفحص تلك البيانات فحفا منظما ودقيقا و حيادي وإبداء رأي في محايد حول مدى صدق وصحة تلك البيانات و مدى درجة الاعتماد عليها.

¹ حكيمة مناعي ، "تقارير المراجعة الخارجية في ظل حتمية تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في الجزائر "، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في المحاسبة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009 ، ص 12.

² خالد امين عبد الله ، "التدقيق و الرقابة في البنوك "، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2012 ، ص 20.

³ حكيمة مناعي ، مرجع سابق ، ص 8.

⁴ محمد امين مازون ، " التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية و مدى إمكانية تطبيقها في الجزائر " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية فرع محاسبة و تدقيق ، جامعة الجزائر 2010، 2011/3، ص 11.

الفرع الثاني: أهداف التدقيق .

هناك العديد من الأهداف و المزايا للتدقيق نلخصها كالتالي :

1. **الوجود و التحقق:** أي التأكد من أن جميع الأصول و الخصوم و جميع العناصر الواردة في الميزانية و في القوائم المالية الختامية موجودة فعلا و التحقق من هذه المعلومات من خلال الجرد الفعلي أو المادي للمخزونات .
 2. **الملكية و المديونية:** يعمل هذا البند على التأكد من أن كل عناصر الأصول هي ملك المؤسسة و الخصوم إلتزام عليها .
 3. **الشمولية و الإكمال:** بما أن الشمول من أهم العناصر التي يجب توفرها في المعلومة أصبح من الضروري التأكد من صحة و دقة البيانات المحاسبية المثبتة في الدفاتر و السجلات من جهة ، و من جهة أخرى على تجهيز هذه البيانات بشكل يسمح بتوفير معلومات شاملة و معبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة .
 4. **التقييم و التخصيص:** يهدف هذا البند إلى ضرورة تقييم الاحداث المحاسبية المعمول بها من أجل تقليل فرص ارتكاب الأخطاء و الغش و منع حدوثها مستقبلا .
 5. **العرض و الافصاح:** تسعى الجهات التي تطلب المعلومات المحاسبية إلى الحصول على معلومات ذات مصداقية و معبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من خلال افصاح هذه الأخيرة على مخرجات نظام المعلومات المحاسبية .
 6. **إبداء رأي فني:** يسعى المدقق من خلال عملية التدقيق إلى إبداء رأي فني محايد حول المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المولد لها ¹.
- نجد أن كل الأهداف السالفة الذكر تعتبر أهداف تقليدية للتدقيق و ظهرت أهداف حديثة للتدقيق تمثلت:

1. مراقبة الخطط و السياسات و متابعة درجة التنفيذ و أسباب الانحرافات .
 2. تقييم الأداء و نتائج الأعمال المحققة من قبل المؤسسات .
- تحقيق أقصى كفاية إقتصادية و إنتاجية ².

¹ محمد التوهامي طواهر، مسعود صديقي، "المراجعة و تدقيق الحسابات"، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 2003، ص 15.

² ميلود عزوز، "دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 11.

3. المصادقة على الوثائق المالية و التقارير المودعة من طرف الإدارة لإعطائها مصداقية

أكثر حتى تساعد مستخدميها في إيجاد القرارات.¹

لذا نجد أن الأهداف المتفق عليها للتدقيق تصب في منحى واحد و هو اكتشاف الأخطاء و الغش و إيجاد الحلول والاقتراحات لمعالجتها و الحد منها و هذا بتضافر الجهود و تمازج الأهداف التقليدية بالأهداف الحديثة .

المطلب الثالث: أهمية تطبيق تدقيق الموارد البشرية .

مواكبة للتغيرات و التحديات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية على مر الزمن ، كان لزاما على المؤسسة إتباع منهجية تدقيق شاملة و مفيدة لأدائها فيما يتعلق بمواردها البشرية و إيضاح المسائل وتقديم الشروح و المعلومات الكافية للأطراف ذوي العلاقة . و عليه فقد أصبح وجوبا على القائمين بشؤون هذه الإدارة فقه المساهمة المهمة التي تقدمها هذه الأخيرة في تحقيق الأهداف و الوصول الى المبتغى الرئيسي و لا يكون ذلك إلا باستخدام تدقيق إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف و أهمية تدقيق الموارد البشرية .

يعتبر تدقيق الموارد البشرية من المجالات الحديثة في علم الإدارة ، كما أصبح هناك إقرار واضح بفاعليتها في تأكيد الدور الوظيفي الذي يلعبه رأس المال البشري في تحسين أداء المنظمات وبالتالي نجاح إستراتيجياتها.

أولا : تعريف تدقيق الموارد البشرية: عرف كالتالي :

"هو إمتحان مهني يعتمد على مرجعيات ملائمة يسمح بإعطاء رأي حول مختلف مظاهر مشاركة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة و منه صياغة توصيات لتحسين نوعية تسيير الموارد البشرية"²

تعريف 2: "هو عملية رقابية ومراجعة و تقييم للمؤسسة من طرف الإدارة العليا بواسطة خلية التدقيق لجميع الانشطة التي تمارسها وظيفة إدارة الموارد البشرية من إجراءات ووظائف ونظم وممارسات و استراتيجيات ووثائق".³

¹ ميلود عزوز ، مرجع سابق ، ص 11.

² J.M.Peretti, "Ressources humaines ", éditions Vuibert, 2001, p83

³ محمد سمير الصبان ، "نظرية المراجعة و آليات التطبيق" ،الدار الجامعية ،مصر ، بدون طبعة ،2003، ص 436.

تعريف 3: "هو عملية تقييم منظم و رشيد للمضمون الاجتماعي للبرامج و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و إعداد التقارير من تلك النتائج للأطراف المعنية".¹

يمكننا القول بأن تدقيق الموارد البشرية :

"هو فحص و تحليل و تقييم للمعلومات و البيانات الخاصة بأداء إدارة الموارد البشرية و معرفة الاختلالات التي تكون داخل هذه الإدارة و من ثم العمل على إيجاد الحلول و تقديم التوصيات للمسؤولين على إدارة الموارد البشرية".

ثانيا :أهمية تدقيق الموارد البشرية .

ترجع أهمية تدقيق الموارد البشرية من أنه:²

- ✓ مدخل لنظام الجودة الشاملة .
- ✓ أداة تحكم في إدارة الموارد البشرية.
- ✓ أداة مساعدة في اتخاذ القرار .
- ✓ أداة تشخيصية تحليلية لتقييم أداء الموارد البشرية.
- ✓ يساعد في إعادة هيكلة المنظمة من ناحية الموارد البشرية و استراتيجياتها .
- ✓ يجدد و يغير المعرفة و المهارات الضرورية للموارد البشرية ،و التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

الفرع الثاني :أهداف و فوائد تدقيق الموارد البشرية .

تتلخص أهداف تدقيق الموارد البشرية في النقاط التالية :

- ✓ فحص الأحداث و الظروف التي وقعت بسببها .
- ✓ إعطاء شهادة بصحة و سلامة القوائم التي تقدمها المؤسسة.
- ✓ إبداء رأي فني محايد .
- ✓ وسيلة من وسائل القيادة و الرفع من فعالية الافراد .

¹ احمد بن عيشاوي ،"تدقيق الموارد البشرية"،محاضرات في مقياس مراجعة و مراقبة الموارد البشرية ،اولى ماستر ،جامعة ورقلة ،2010،غير منشورة .

² عمر محمد ادم الامام ،الطاهر احمد محمد علي ،"نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية"،مجلة العلوم الاقتصادية ،جامعة السودان ،المجلد 14(1) ،2013 ،ص 114-115.

الفصل الأول: السمات الأدبية للتدقيق و إدارة الموارد البشرية و الدراسات السابقة

✓ تعتبر نتائج أداة التدقيق من الأساسيات التي يعتمد عليها في إعداد السياسات و المناهج المتعلقة بتسيير الأفراد.¹

كما توجد لتدقيق إدارة الموارد البشرية مجموعة فوائد هي :

- إيضاح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة و تحقيق أهدافها.
- تحفيز العاملين في إدارة الموارد البشرية على تبني مسؤولية أكبر في مجالات عملهم .
- التعرف على أبرز المشاكل الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال استحداث اجراءات فعالة للأفراد العاملين في المنظمة .
- تهيئة الفرص الجيدة لقبول التغييرات المطلوب استحداثها في إدارة الموارد البشرية.²

الفرع الثالث : خطوات عملية تدقيق الموارد البشرية و طرق تقييمها.

أولاً : نظرا لكون عملية تدقيق الموارد البشرية أداة فعالة لقياس مدى كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة و لإنجاح هذه العملية ،توجب على المؤسسة توفير جميع الوسائل المادية و البشرية و الفنية اللازمة و المفيدة للوصول الى نتائج أفضل و سيتم توضيح خطوات هذه العملية وفق الجدول التالي :

(الشكل 1) خطوات عملية تدقيق الموارد البشرية .

الخطوات	كيفية انجاز الخطوات
تحديد الهدف من عملية التدقيق	قد يكون الهدف معرفة كفاءة السياسات و الاجراءات التي تطبق في المنظمة ،المقارنة بين المنجز و المخطط له ،حل مشكلة عمالية ،معرفة سبب دوران العمل.....الخ.
تصميم خطة مبدئية للتدقيق	تضم الخطة مصدر التدقيق و مصادر المعلومات ،كيفية المعالجة .

¹ مراد سكاك ،فارس هباش ،"دور التدقيق الاجتماعي في اطار حوكمة المسؤولية اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي "،الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية ،جامعة فرحات عباس ،ايام 20-21 أكتوبر 2009، ص 11.

²william b.werther, jr., and keith davis, "personnel managment human rousource" ,(new yourk :mc graw-hill book co .,1981),p.p437-38

جمع المعلومات الأولية.	و تشمل جميع المعلومات حول العمل و البيئة المحيطة بالمؤسسة من منافسة و أسواق العمل ،رسالة المؤسسة و كل الاجراءات التي تحكم المؤسسة.
تحديد منهج جمع المعلومات	تضم طرق جمع المعلومات بالإضافة إلى طريقة التحليل و الدراسة.
تصميم الخطة النهائية	بالاعتماد على الخطوات السابقة و كل ما تقتضيه عملية التخطيط النهائي من تعديل و إدراج للمعلومات الاساسية.
تكملة بيانات التدقيق	و ذلك بجمع و دمج المعلومات المختلفة و عقد المقابلات و من تم تحليل المعلومات وفق الطريقة المعتمدة.
تصميم تقرير التدقيق	و الذي يضم مجموعة تفسيرات و نتائج و يوضح مواطن القوة داخل النظام الحالي للمؤسسة.
نتائج عملية التدقيق	تتم هذه الخطوة بمعرفة مدى استجابة ادارة المؤسسة لتوصيات المدقق.

المصدر :من اعداد الطالبة بناء على مصدر سابق الذكر.

ثانيا : يعتمد تدقيق إدارة الموارد البشرية في تقييمه على مجموعة من الطرق و هي¹:

1. **المعاينة** : تعني فحص نسبة أو عينة من مجموعة المفردات لغرض تقدير خاصية معينة عن طريق ما يفسر هذه العينة و غالبا ما يمثل المؤشر و الخاصية التي تحصل عليها من العينة أحسن تقدير للعينة .
2. **قائمة الاستقصاء** :هي قائمة يتم إعدادها من طرف المراجع و تحتوي على مجموعة من مختلف الاسئلة التي تتعلق بعناصر الرقابة الداخلية للمؤسسة بهدف تقييم و إبداء الحكم حول مدى قوة أو ضعف هذه العناصر و بالتالي نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة .

¹ خالد بن شويحة ،"محاضرات مقياس مراجعة نظام الموارد البشرية"، تخصص اولى ماستر تدقيق و مراقبة التسيير ،جامعة ورقلة ،السنة الجامعية 2012/2013، غير منشورة.

3. **الملاحظة:** يعتمد المراجع في بداية مزاولة نشاطه في المؤسسة عليها كوسيلة لتجميع الأدلة وذلك بتتبع سير العمل في الإدارات و بالتالي مهمته تبدأ مباشرة مع ملاحظة المشكل مثل: ظهور معدل مرتفع للتغيب.
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 آلات ووسائل مع حجم العمال في المؤسسة أي أن الهيكل التنظيمي يعطي صورة شاملة لإدارة المؤسسة .
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.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة .**

نظرا لأهمية و الدور الفعال التي يكتسبه التدقيق في المؤسسات كان لابد من اهتمام هذه الأخيرة بهذه الوظيفة حتى يتسنى لها معرفة مستوى أدائها و العوائق التي تحول دون تحقيق أهدافها ،باعتباره أداة فعالة في اكتشاف الاخطاء و الغش .أي وسيلة مهمة و معينة لتحقيق أهداف المؤسسة . و بالأهمية التي يكتسبها التدقيق كانت هناك بحوث و دراسات و جهود علمية حول هذا الموضوع، اعتمدنا عليها في دراستنا هذه و سنقوم بالإطلاع عليها حيث كان المطلب الأول للدراسات العربية أما المطلب الثاني كان خاص بالدراسات الأجنبية .

المطلب الأول : الدراسات العربية .

1. المهدي عرباوي (2014) ، أثر التدقيق الفعال للموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي تخصص تدقيق و مراقبة التسيير بجامعة ورقلة حيث كانت الدراسة الميدانية للدراسة بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بورقلة و خلصت الدراسة الى النتائج التالية :ان تدقيق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة ساهم بدرجة كبيرة في تحسين ادائها من حيث الإنتاجية و الجودة كما اشار الباحث إلى وجود معوقات تحول دون نجاعة هذه الوظيفة مثل ضغوطات العاملين مما يؤثر على الأداء و الافصاح عند تقديم الاستبيانات وكانت أهم توصيات الباحث إشارته

الدقيقة إلى ضرورة إطلاع كافة العاملين بالتقرير المصرح به من طرف المدقق كنوع من المشاركة في عملية صنع القرار، وزيادة تحسين نظام التقييم.

2. سمية عباس (2014)، أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين،

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي تخصص تدقيق و مراقبة التسيير كانت الدراسة الميدانية للدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة و انتهت الباحثة الى النتائج التالية :
التطرق لواقع مراجعة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبانة في ذلك وخلصت الباحثة إلى وجود علاقة قوية بين مراجعة إدارة الموارد البشرية و تحسين أداء العمال من خلال اسهامات هذه الإدارة داخل المؤسسة و فعاليتها و تحسين نشاطها و أدائها كما دعت الباحثة الى ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالمراجعة لأدائها و نشاطاتها ووجوب تنظيم وظيفة المراجعة الخاصة بإدارة الموارد البشرية .

3. خيرة زقيب (2014) ، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية

،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ،حيث اجرت الباحثة دراستها الميدانية على مستوى مجموعة مؤسسات اقتصادية بولاية غرداية – الجلفة و توصلت الباحثة إلى مايلي : تسليط الضوء على أهمية التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية و النتائج الايجابية التي تعقب تطبيق هذا النوع من التدقيق في المؤسسات المذكورة واستنتجت الباحثة وجود علاقة قوية و طردية بين التدقيق الاجتماعي و أداء إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة . كما أكدت على ضرورة تنفيذ التدقيق الاجتماعي و ممارسته بشكل منظم و خلق نوع من التكامل و الاهتمام المشترك بين مختلف المصالح في المؤسسة تجاه المشروعات ذات العلاقة بالتدقيق الاجتماعي خاصة تلك التي تهتم بالتوصل إلى أنشطة اجتماعية .

4. محمد السايح الزغودي (2012)،مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء

المؤسسة الاقتصادية،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر تخصص العلوم المالية والمحاسبية ، و كانت المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب فرع غرداية ALFAPIPE محل الدراسة الميدانية حيث تطرق الباحث في دراسته إلى الأهمية الكبرى التي تحظى بها مراجعة الموارد البشرية بصفة عامة وفي المؤسسة محل الدراسة خاصة وانتهى إلى مجموعة نتائج منها وجود مشكلات و أخطاء متعلقة بنظام التقييم فيما يخص السلطة الممارسة من طرف الرئيس على العامل مما يؤدي إلى عدم الافصاح الجيد و خرج الباحث بتوصيات منها :ضرورة إعادة

النظر في نظام المراجعة و تنظيمه ، ضرورة الاهتمام بالتوصيات و الاقتراحات المقدمة في التقرير النهائي ،وجود نظام قانوني تشريعي للمراجعة لإكسابها الشرعية المهنية الخ

5. عمر محمد آدم الإمام ،الطاهر أحمد محمد علي (2013) ،نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية،مقال بمجلة العلوم الاقتصادية ،جامعة السودان ،المجلد 14(1) ،و كانت نتائج الدراسة كما يلي : إعتبار تدقيق إدارة الموارد البشرية من المجالات الحديثة في علم الإدارة باحتساب رأس المال البشري عامل أساسي في تحسين و تطوير أداء المؤسسات ،و أصبح من الواجب انتهاز هذا النوع من التدقيق حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى ان تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات يساعد على الإستغلال الأمثل لرأس المال البشري ،كما يقلل من تكلفة التشغيل و يعود بالإيجاب على أداء الوظائف المدرجة تحت الموارد البشرية.

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية .

(AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFRMANCE
DES ENTERPRISEMAGHREBINES: ESSAI D'ANALYSE)

1. بشرى بقادير، (بدون ذكر السنة) تدقيق الموارد البشرية و أداء المؤسسات المغربية" (الدراسة و التحليل) رسالة دكتوراه في الموارد البشرية حيث توصلت الباحثة إلى أن التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية و المالية تعتبر بمثابة تحديات تواجه بقاء المؤسسات لذلك سعت معظمها لتطوير أدوات جديدة لتحسين الأداء و اهتمت بالموارد البشري لديها وسعت لتنمية مهاراته و قامت بانتهاجها لهذه الأدوات و أهمها مراجعة و تدقيق إدارة الموارد البشرية و أسقطت الباحثة في دراستها هذه تجربتها على المؤسسات المغربية و دعت إلى توجيه الانشطة و إدراج مفاهيم تتعلق بتدقيق إدارة الموارد البشرية كالأرقام و المؤشرات التي كانت شبه غائبة.

QU'EST-CE QUE L'AUDITE DES RESSOURCES HUMAINES?.

DABORAH DWYER ،(2002) ،مقال بمجلة للموظفين ،العدد 3 ، المجلد 5، جوان ،جويلية ، اوت ،2002 ،جامعة TOLEDO ،مقال تحت عنوان ماذا نقصد بتدقيق الموارد البشرية ؟ خلص الكاتب إلى أن مراجعة إدارة الموارد البشرية هي عملية تلي الفهم المسبق لأهداف

و استراتيجيات المؤسسة و أشار الى صعوبة تحديد فيما اذا كان كل من الاختيار و التوظيف والتدريب و أنشطة الموارد البشرية الأخرى لها فعالية أي عموما نجد رؤية الكاتب تكمن في الفهم المسبق و الوعي الكامل لأهداف و استراتيجيات المؤسسة وطموحاتها و من ثم اللجوء الى عملية التدقيق و المراجعة الخاصة بإدارة الموارد البشرية حتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى أهدافها بالكفاءة و الفعالية المطلوبتين .

STRATEGIE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

(مقال (2001) ، DANIELLE PETITE و ABABACAR M BENGUE)

بمجلة اقتصادية فرنسية، جانفي، فيفري 2001) و تم التطرق في هذه الدراسة إلى اختيار العلاقة بين الاستراتيجية و إدارة الموارد البشرية باعتبار المقال بعنوان (الاستراتيجية وتسيير إدارة الموارد البشرية) و خلصت الدراسة إلى توقف هذه العلاقة على نمط القرارات المتبنى في المنظمة كما تطرقا الكاتبين إلى ذكر مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية كتعريفها و التحولات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية .

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة لحالية و الدراسات السابقة .

من خلال التطرق للدراسات السابقة توجب علينا إجراء مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية و نوجزها في مايلي:

أن هناك تشابه نوعا ما على مستوى الجانب النظري و الذي تناول كل من المتغيرين التدقيق و إدارة الموارد البشرية ، و نجد أيضا اتفاق عام حول استخدام أداة الاختبار ألا و هو الاستبيان الذ تم اعتماده في 4 دراسات سابقة تم انتهاجه للوصول إلى النتائج و هذا وجه اتفاق بين الدراسات كاملة .

لكن انفردت دراستنا على باقي الدراسات السابقة كونها: سلطت الضوء على تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية خصوصا خلاف السابقات التي كانت تنحصر ضمن الدور الذي يلعبه تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء عموما ، كما نجد أن الدراسات السابقة أجرت اختباراتها الميدانية على مستوى مؤسسات اقتصادية أي ذات طابع خاص، على عكس دراستنا التي تمت الدراسة الميدانية لها على مستوى مؤسستين عموميتين أي تابعتين للقطاع الحكومي العام و هذا ما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات السالفة الذكر ، أما عن أوجه الاختلاف فنجد بأن دراستنا هذه اعتمدت في اختبار صحة فرضياتها على نتائج مقياس كاي مربع و هذا ما انفردت به عن باقي الدراسات السالفة الذكر كما تم الاعتماد على تحليل كل عبارة من عبارات الاستبيان على حدى كنوع من الشرح التفصيلي و بيان للنتائج . كما تعتبر الدراسات السابقة مراجع قيمة يمكن الاستفادة منها مستقبلا

خلاصة الفصل :

من خلال الذي قدم في الفصل الأول و الذي اختص بالجانب النظري توصلنا إلى إعطاء معنى و مفهوم لتدقيق الموارد البشرية و الذي اعتبر كعملية استقصائية تحليلية تعمل على عكس كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية. فهو بمثابة محدد منظم لنقاط القوة و الضعف الذي تحتاجه الموارد البشرية من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة المرجوة كتطوير جودة أنشطة و سياسات و نتائج الموارد البشرية ،وذلك بالاستفادة من الممارسات الصحيحة و الحد من الممارسات الخاطئة التي تم اكتشافها من خلال عملية مراجعة إدارة الموارد البشرية .

كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع للمذكرة بما فيها العربية والأجنبية كإثراء للموضوع و الاستفادة منها .

الفصل الثاني

مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد

البشرية في المؤسسات الجزائرية

-دراسة تطبيقية لمؤسستين عموميتين

بولاية غرداية-

تمهيد

بعد عرض الجانب النظري الخاص بالتدقيق و إدارة الموارد البشرية والذي تناولنا فيه أساسيات حول إدارة الموارد البشرية والتي تعد من الوظائف الأساسية والهامة التي تعتمد عليها المؤسسة في جميع أعمالها. وتعتبر من أصول المؤسسة التي تشكل لها استثمارا ومن المصادر الأساسية لدخولها و أرباحها وتم التطرق إلى مداخل حول التدقيق و خطوات المستخدمة ، وكذا أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالمتغيرين التابع والمستقل. نود إسقاط بعض المفاهيم التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية على الواقع المعاش في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال استخدام الاستبيان لدراسة آراء العينة المختارة للرد على التساؤلات المطروحة ولإثبات صحة الفرضيات المقترحة بمخبر السكن و البناء -جنوب --LHC SUD بولاية غرداية و الذي باشر أشغاله سنة 2008 و الهدف منه دراسة التربة و معرفة مدى صلاحيتها لإقامة البناءات و المنشآت عليها ،بالإضافة الى مكان الدراسة الثاني و المتمثل في مديرية المصالح الفلاحية بولاية غرداية أيضا و التي تأسست سنة 1990 و تضم 165 عامل تقريبا و الهدف منها تسيير الشأن الفلاحي بالولاية و كل ما يخص الجانب الزراعي و الفلاحي . حيث يتم استخدام بعض الأساليب الاحصائية لمعالجة هذا الفصل تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: الدراسة الميدانية (المنهج و الإجراءات).

المبحث الثاني: النتائج الميدانية التفسير و التوصيات.

المبحث الاول :الدراسة الميدانية (المنهج و الإجراءات) .

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة ، و مجتمع الدراسة و العينة المختارة ، وأدوات الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات و المعالجات الإحصائية المستخدمة و فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الاول : منهجية الدراسة .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحليلها وتحديد النتائج المتوصل إليها لدراسة واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية باعتباره النهج الملائم لنسق الدراسة والأسلوب المناسب للوصول إلى الأهداف المحددة . أي هل تطبق المؤسسات الجزائرية تدقيق إدارة الموارد البشرية و التعرف على أهميته ، واستنادا لمتطلبات معالجة هذا الموضوع في الميدان تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات للوقوف على الجوانب التي تكفل أفضل معالجة للموضوع للوصول إلى النتائج المراد تحقيقها من خلال الأدوات المستخدمة التالية:

-المقابلات الشخصية .

-الاستبيان .

المطلب الثاني : عينة الدراسة .

تتكون عينة الدراسة من مجموعة من الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة(رئيس مصلحة الموارد البشرية ، مساعد رئيس المصلحة ، أعوان اداريين) و ذلك لمعرفة مدى إدراك كل الموظفين بمفهوم التدقيق و أهميته.

حيث تم توزيع 50 استبيان على مستوى المؤسساتين باعتماد التسليم المباشر للاستمارة للمستجوب و تم استرجاع 38 استمارة فقط و كلها صالحة للمعالجة الاحصائية .

المطلب الثالث :أداة الدراسة و مصادر المعلومات .

لدراسة الموضوع ومعالجة جوانبه ، تم الاعتماد على طريقتين للحصول على المعلومات اللازمة فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة، و الاستبيان كأداة رئيسية للبحث تم تصميمها خصيصا لهذا الغرض وزعت على مستوى إدارة الموارد البشرية، بعض المصالح بالمؤسسات محل الدراسة لتقصي آراء المستجوبين حول واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية من أجل تشخيص مهام إدارة الموارد البشرية ومدى حاجتها إلى خدمات التدقيق لمعالجة الاخطاء و العراقيل و الاختلالات التي تواجهها.

من خلال ما سبق يمكن التفصيل أكثر حول الأدوات المستعملة في الدراسة كالتالي :

الفرع الأول: المقابلات.

يعتبر عنصر المقابلة من الأدوات الرئيسية للحصول على المعلومات حيث تم إجراء مقابلة على مستوى مؤسستين عموميتين كان الحوار فيهما حول مهام إدارة الموارد البشرية، ومدى تطبيق التدقيق على وظائف هذه الإدارة ومدى الحاجة لخدمات التدقيق الشامل و التحسيس بأهميته .رغم وجود بعض التحفظات من طرف المسؤولين على الإجابة على تساؤلاتنا .

الفرع الثاني: الاستبيان .

إن أول ما قمنا به لإعداد الاستبيان هو تحديد محاوره ، فتم ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة و قد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية بموضوع الدراسة، حث فيها الموظفين على حسن التجاوب والصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص السن، المستوى التعليمي سنوات الخبرة، الجنس، الوظيفة ، وهذا لمعرفة خصائص العينة محل الدراسة والاطمئنان إلى إجابتها . حيث كان تصميم الاستبيان مكون من 22 عبارة مقسمة عبر 3 محاور من إعداد الطالبة و هي :
المحور الأول : يضم إحدى عشر عبارة حول مدى إدراك ووعي العاملين لمفهوم وأهمية تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

المحور الثاني : يضم خمسة عبارات حول متطلبات تطبيق تدقيق الموارد البشرية .

المحور الثالث : يضم ستة عبارات حول المعوقات التي تحول دون تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة .

قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استنادا إلى الإجابات واختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان و المتوسط الحسابي للمتغير المستقل المتغير التابع. قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطات الحسابية. استعمال مقياس كاي مربع لاختبار صحة الفرضيات .

الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية
على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

هذا و قد تم تدرج هذه العبارات على سلم ذو خمسة درجات (سلم ليكارت) و ذلك كما هو مبين في الشكل رقم (2): جدول التوزيع لمقياس ليكارت.

أوزان العبارات	المتوسط المرجح	سلم ليكارت الخماسي
1	من 1 إلى 1.79	غير موافق على الإطلاق
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
3	من 2.60 إلى 3.39	محايد
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

وقد تم الاعتماد في الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات وذلك باستخدام مقياس ليكارت يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) والمتناسبة مع الأوزان 1،2،3،4،5، على التوالي.

المطلب الرابع: المعالجات الإحصائية المستخدمة .

تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي .
أما الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري.
- معامل الثبات لبيان الاتساق الداخلي للاستبيان
- معامل كاي مربع لاختبار الفرضيات
- تم اعتماد النتائج عند مستوى المعنوية 0.05

الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية
على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

المطلب الخامس: قياس ثبات الاستبيان .

فيما يخص ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معامل الثبات وذلك للتأكد من ثبات المقياس المستخدم حسب الجدول رقم (3): يوضح قياس ثبات الاستبيان .

الثبات	عدد العبارات	البيان
0.85	22	الاستبيان ككل.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن معامل ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل بلغ 0,85 و هي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات وكذلك فإن معاملات ألفا كرو نباخ لجميع المحاور مقبولة إحصائيا.

وبذلك تكون قد تأكدنا من ثبات الاستبيان والمتعلق بمدى تطبيق تدقيق الموارد البشرية مما يجعلنا نقوم بتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة بنوع من الإيجابية .
المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها والتوصيات.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للتحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الشخصية، الوظيفية)، والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها احصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها

المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة.

الفرع الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة.

1- التوزيع حسب الجنس: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس.

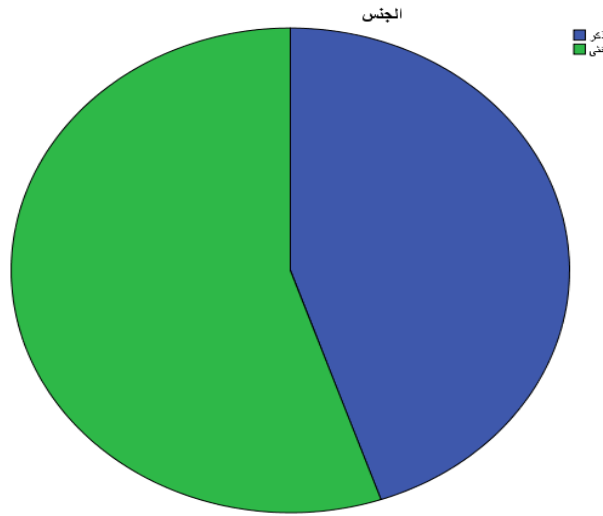
الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية
على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

الجدول (4): يوضح توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الجنس.

الجنس		التكرار	النسبة المئوية
	ذكر	17	44,7%
	أنثى	21	55,3%
	Total	38	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

الشكل رقم (2) يوضح: توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

يتضح من خلال الجدول (4) والشكل السابق (2) : أعلاه أن نسبة % 55.3 من الاناث يمثلون جل أفراد العينة المبحوث فيها ، في حين بلغت نسبة الذكور % 44.7 من عينة الدراسة، ويلاحظ أن نسبة الإناث غير بعيدة عن نسبة الذكور ذلك أن الفارق بينهما هو بالتقريب نسبة % 10.5 من عينة الدراسة ويرجع هذا الفارق إلى عدة أسباب منها، تولى المرأة الوظائف على غرار الرجال ، وسياسة

الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية
على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

التوظيف المتبناة التي تعطي نسبة من التساوي في المناصب بين الذكور و الاناث ، وهذا فإن المرأة أصبحت تنافس الرجال في كثير من المجالات والتخصصات و هذا ما لمسناه من خلال تحليلنا للبيانات الخاصة بالجنس،حيث هناك تقارب في النسب بين الجنسين في المؤسستين محل الدراسة .

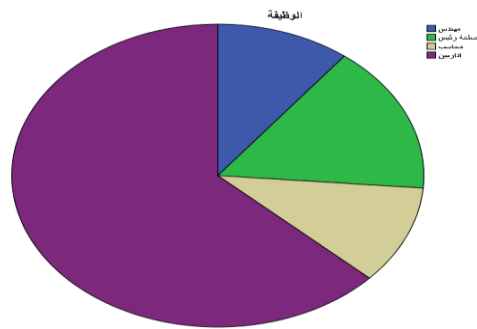
2- التوزيع حسب النشاط الممارس (الوظيفة) : فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

الجدول رقم(5) : يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مهندس	4	10,5%
رئيس مصلحة	6	15,8%
محاسب	4	10,5%
إداريين	24	63,2%
Total	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات SPSS .

الشكل رقم (3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

يتضح من خلال الجدول (5) والشكل أعلاه (3) : نلاحظ من خلال ما سبق توزيع أفراد العينة المبحوث فيها من حيث النشاط الممارس الممثل بالجدول والشكل السابق وذلك من خلال بعض المهام بحيث نجد أكبر نسبة ممثلة في الإداريين بنسبة تقدر ب 63,2% من جل أفراد العينة المدروسة والتي

الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية
على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

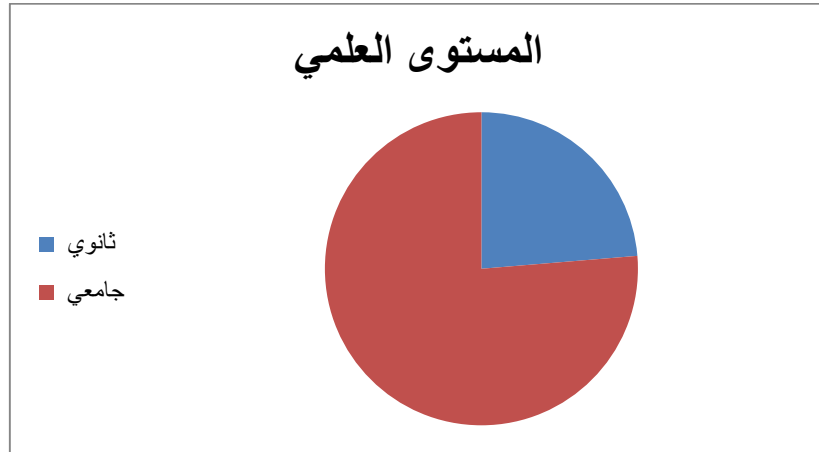
تعادل 38 موظف على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وتليها النسبة المقدرة بـ %15,8 أي ما يقارب ما عدده 06 موظف بالنسبة لرؤساء المصالح، وتتساوى في الأخير كل من وظيفة المحاسب والمهندس بنسبة %10,5 على التوالي والبالغ عددها كل من المهندسين بـ 04 اشخاص، و 04 محاسبين حيث لمسنا تجاوز من جميع مستويات و المصالح المتواجدة على مستوى المؤسستين محل الدراسة .

3- من حيث المؤهل العلمي: الجدول رقم (6): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
23,7%	9	ثانوي
76,3%	29	جامعي
100,0%	38	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من SPSS

الشكل الموالي رقم (4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

يتضح من خلال الجدول (6) والشكل السابق (4) : أن ما نسبته %76,3 تمثل أغلبية عينة الدراسة ذات المستوى الجامعي وتليها النسبة التي تقدر بـ %9 والتي تمثل مستوى ثانوي، من خلال ما سبق يمكن القول بأن أعلى نسبة تمثل حملة الشهادات الجامعية تشمل الموظفون على مستوى إدارة

الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية
على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

الموارد البشرية و رؤساء المصالح و المهندسين ، أما مستوى ثانوي فأغلبهم يمثلون أعوان إداريين ، هذا يعني أن هناك تباين في المستوى العلمي للموظفين حيث نجد بأن رؤساء المصالح لا يوجد لديهم الشهادات الجامعية ولكن بشكل قليل ، في حين أغلب موظفين المؤسستين محل الدراسة لديهم تحصيل علمي جامعي .

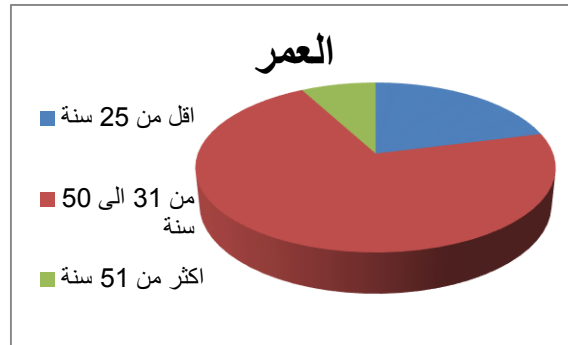
4- التوزيع حسب العمر : فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد مجتمع العينة حسب العمر

الجدول (7): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر:

العمر		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	8	21,1%
من 31 إلى 50 سنة	27	71,1%
من 51 فأكثر	3	7,9%
الاجمالي	38	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات SPSS

الشكل التالي (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

يتضح من خلال الجدول (7) والشكل السابق (5) : أن أفراد العينة المدروسة تتراوح أعمارهم ما بين أقل من 31 إلى 50 سنة يمثلون نسبة % 71,1 من إجمالي أفراد العينة المبحوث فيها وتليها الفئة العمرية التي حددت بأقل من 25 سنة والتي تعادل ما نسبته %

الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية
على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

21,1 من إجمالي العينة وتأتي بعدها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 50 فأكثر والتي حددت بمقدار % 7,9

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على عنصر الشباب في عملها وخاصة في الجانب الإداري و إدارة الموارد البشرية .

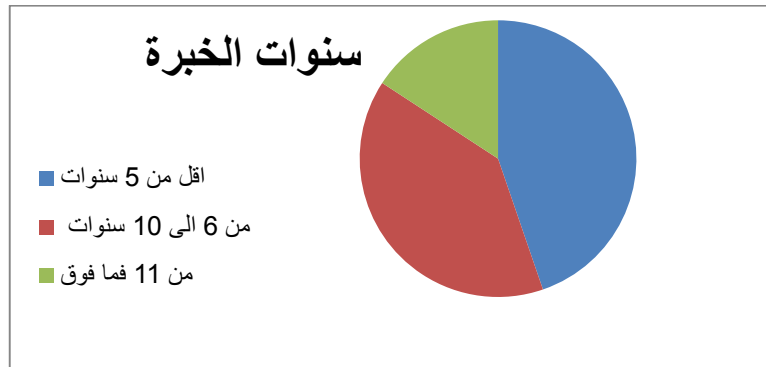
5- التوزيع حسب سنوات الخبرة: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول (8): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة		
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
44,7%	17	أقل من 5 سنوات
39,5%	15	من 6 إلى 10 سنوات
15,8%	6	من 11 سنة فما فوق
100,0%	38	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات SPSS

الشكل رقم (6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

يتضح من خلال الجدول (8) والشكل السابق (6) : نجد أن أعلى نسبة والمحددة بـ 44,7% من أفراد مجتمع الاطارات لديهم خبرة أقل من 5سنوات وهم الفئة الغالبة مقارنة بالنسب الأخرى ،

الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية

على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

وتليها النسبة التي تقدر بـ % 39,5 الحائزة على سنوات الخبرة المحددة من 6 الى 10 سنوات خبرة، و في الأخير تأتي نسبة % 15,8 بالنسبة لسنوات الخبرة من 11 سنة فما فوق و التي مجموع أفرادها 6. من خلال ما سبق نستطيع القول أن أعلى نسبة مثلت أعلى سنة من سنوات الخبرة والبالغ عدد عمالها 17 موظف هي فئة أقل من 5 سنوات ، أما النسبة التي تليها والتي حددت بأقل سنة من سنوات الخبرة وشملت عدد عمالها 15 عامل.

الفرع الثاني: تحليل فقرات الدراسة الخاصة بالجزء الثاني.

الجدول رقم (9) : تحليل عبارات المحور 1 المتعلقة بمدى إدراك ووعي العاملين بمفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
10	محايد	0.18441	3.2895	1- يوجد لدى العاملين بالمؤسسة إدراك ووعي بمفهوم تدقيق الموارد البشرية.
8	موافق	0.19119	3.4474	2- تعتمد المؤسسة على مهنة تدقيق الموارد البشرية لديها.
7	موافق	0.18758	3.5263	3- إدراك العاملين بأن تدقيق الموارد البشرية له أهمية ويؤدي الى تحسين و تطوير الاداء.
11	محايد	0.17632	3.1842	4- يدرك العاملين بالمؤسسة متطلبات تدقيق الموارد البشرية
3	موافق بشدة	0.12753	4.2368	5- يعتبر تدقيق الموارد البشرية ضرورة لا بد منها في المؤسسة.
1	موافق بشدة	0.10738	4.3158	6- يساعد تطبيق تدقيق الموارد البشرية على تحسين الأداء داخل المؤسسة.
2	موافق بشدة	0.12456	4.2895	7- من مزايا التدقيق هو اكتشاف مواطن الغش و الخطأ و العمل على وضع حلول لها و اعطاء الوصايا للحد من حدوثها.
4	موافق	0.13688	4.1316	8- يساعد تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة على

الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية

على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

				الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري .
9	محايد	0.17504	3.3947	9- يقلل تدقيق الموارد البشرية من تكلفة التشغيل .
6	موافق	0.14842	3.9737	10- يؤثر تدقيق الموارد البشرية ايجابيا على أداء وظائف الموارد البشرية .
5	موافق	0.11927	4.0000	11- يعمل تدقيق الموارد البشرية على تحديد و تغيير المعرفة و المهارات و الاحتياجات الضرورية للموارد البشرية التي تعمل على تحقيق اهداف المؤسسة.

المصدر من اعداد الطالبة بناء على بيانات SPSS

يتضح من خلال الجدول (9): أن الأوساط الحسابية لأغلبية العبارات تدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول العبارة رقم (6) ذات الوسط الحسابي (4,31)، وبانحراف معياري يقدر ب(0,10)، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوث فيها ، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة توافق على مساعدة تدقيق الموارد البشرية على تحسين الأداء داخلها، وتليها العبارات (7)، (5)، (8)، (11) التي بلغت متوسطاتها الحسابية (4,28)، (4,23)، (4,13)، (4) على التوالي وبانحراف معياري يقدر ب (0,12)، (0,12)، (0,13)، (0,11) مما يدل أن المؤسستين محل الدراسة تؤمن بأن تدقيق الموارد البشرية له مزايا كإكتشاف الغش و الاخطاء كما تعتبر بأن ضرورة التدقيق لازمة و لا بد منها و تعلم بأن تدقيق الموارد البشرية سيعمل على الاستغلال الأمثل للمورد البشري داخلها و أقرت بأن تدقق الموارد البشرية يجدد و يغير المهارات و المعارف التي تحقق أهداف المؤسسة و هذه نقطة إيجابية بالنسبة للمؤسستين في اعتماد تدقيق الموارد البشرية ، بينما تتقارب العبارات (10)، (3)، (2)، (9)، (1)، (4) و تتميز بحالة شبه اتفاق بين إجابات أفراد العينة المدروسة، حيث بلغ الوسط الحسابي للعبارات على التوالي (3,97)، (3,52)، (3,44)، (3,39)، (3,28)، (3,18) وبانحراف معياري متوالي ايضا (0,14)، (0,18)، (0,19)، (0,17)، (0,18)، (0,17) مما يدل على وجود إدراك ووعي لمفهوم تدقيق الموارد البشرية و أهميته و متطلباته وأثره في تقليل تكلفة الاستغلال . ، وبصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول محور مدى إدراك ووعي العاملين بمفهوم و أهمية تدقيق الموارد البشرية هي ايجابية كما هو مشار له في الجدول أعلاه، حيث يفوق الوسط

الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية
على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

الحسابي الإجمالي (3,97) وبانحراف معياري قدر ب (0,58) ، وهذا يدل على حالة شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة المبحوث فيها بشأن وعيها وإدراكها مفهوم و أهمية تدقيق الموارد البشرية و مزاياه و متطلباته و كيف يؤثر على أداء وظيفة الموارد البشرية بشكل جيد.

الجدول رقم (10):تحليل عبارات المحور 2المتعلقة بمتطلبات تطبيق تدقيق إدارةالموارد البشرية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق بشدة	0.11381	4.3158	12- يعتبر الافصاح و الشفافية من أهم المتطلبات التي تعمل على إنجاح عملية تدقيق الموارد البشرية.
3	موافق	0.13349	4.1579	13- وجود برنامج تدقيق محكم لدى المؤسسة يساعد في القيام بعملية تدقيق الموارد البشرية بشكل سليم.
4	موافق	0.13871	4.1579	14- الزامية تمتع المدقق بالخبرة و الكفاءة و الموضوعية عند القيام بعملية تدقيق الموارد البشرية من أجل الوصول للأهداف المرجوة .
1	موافق بشدة	0.13824	4.2368	15- توفير الامكانيات المادية و البشرية و الفنية الملائمة لتمكن المؤسسة من تطبيق تدقيق الموارد البشرية لديها بشكل جيد.
5	موافق	0.12950	4.1053	16- خلق الوعي الكافي بمفهوم و أهمية تدقيق الموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسة .

المصدر من اعداد الطالبة بناء على بيانات SPSS

يتضح من خلال الجدول (10): أن الوسط الحسابي للعبارة (15) بلغ (4,32) وبانحراف معياري قدر ب (0,13) والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة المبحوث فيها وهذا يعني أن المؤسستين توافقت بأن من متطلبات إنجاح عملية تدقيق الموارد البشرية هو الافصاح على المعلومات و البيانات و تمتعها بالشفافية .وتليها العبارات (12)، (13)، (14)، (16) وبالباقي متوسطاتها الحسابية (4,31)، (4,15)، (4,15)، (4,10) في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارات على التوالي (0,11)، (0,13)، (0,13)، (0,12) وهذا يدل على وجود برنامج تدقيق محكم يعمل على

الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية
على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

السير السليم لعملية تدقيق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات كما يوجد اتفاق على توفر المدقق على الخبرات و الكفاءة اللازمة عند تأدية مهامه بالإضافة توفر امكانيات مادية و بشرية و فنية لتسهيل عملية التدقيق. و خلاصة لما سبق يمكن القول بصفة عامة أن جميع أفراد العينة المبحوث فيها حول متطلبات تطبيق تدقيق الموارد البشرية هي ايجابية كما هو مشار لها في الجدول أعلاه حيث بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا المحور (4,19) و حدد الانحراف المعياري له ب (0,60) وهذا يدل على أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة على اتفاق تام بأن هناك متطلبات لتطبيق تدقيق الموارد البشرية منها الافصاح و الشفافية و خبرة المدقق و كذا الامكانيات المادية و البشرية و الفنية اللازمة.

الجدول رقم(11):تحليل عبارات المحور 3 المتعلقة بمعوقات تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في لمؤسسة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	0.15748	3.7632	17-عدم وجود ثقافة لدى العاملين بالمؤسسة بضرورة تدقيق الموارد البشرية.
1	موافق	0.17901	3.8421	18-عدم الافصاح و التصريح السليم للبيانات و المعلومات من المعينات التي تحول دون تطبيق تدقيق الموارد البشرية .
4	موافق	0.18375	3.4737	20-نقص الكفاءات و المهارات المتخصصة في تدقيق الموارد البشرية .
3	موافق	0.19430	3.6053	21-ضعف الهيكل التنظيمي ووجود اختلال في قنوات الاتصال بين العاملين في المؤسسة مما يصعب عملية الحصول على المعلومات بشكل كافي وواضح.
5	محايد	0.18253	3.3684	22-وجود عوامل بيئية خارجية تعيق تطبيق تدقيق الموارد البشرية.

المصدر من اعداد الطالبة بناء على بيانات SPSS

يتضح من خلال الجدول (11): أن الأوساط الحسابية لجميع العبارات في اتفاق تام وهذا يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة في توافق تام ويزداد الاتفاق حول العبارة (18) ذات الوسط الحسابي (3,84) و بانحراف معياري (0,17) والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة

المبحوث فيها، ويعني هذا أن هناك اتفاق تام بأن عدم الافصاح و التصريح السليم للبيانات من أكثر المعينات التي تحول دون عملية تدقيق الموارد البشرية ،ثم العبارات (17)، (21)، (20)،(22) ذات المتوسطات الحسابية (3,76)، (3,60)،(3,47)،(3,36) وذات الانحرافات المعيارية (0,15)، (0,19)، (0,18)، (0,18) مما يدل على أن إجابات أفراد العينة توافق على أن هناك مجموعة عراقيل و معوقات تحول دون تطبيق تدقيق الموارد البشرية و هي انعدام ثقافة التدقيق بين اوساط العاملين و نقص المهارات و الكفاءات المتخصصة في المجال بالإضافة الى ضعف الهياكل التنظيمية التي من شأنها تسهيل العملية . كما تأتي العبارة (19) في ذيل ترتيب عبارات المحور الثالث بوسط حسابي قدر بـ (2,89) و انحراف معياري (0,19) توضح رفض أفراد العينة المبحوثة تصنيف نظرة المدراء و الرؤساء لتدقيق الموارد البشرية على أنه عبء و تكلفة .

يمكن القول بصفة عامة من خلال ما سبق أن جميع أفراد العينة المبحوث فيها حول معوقات تطبيق تدقيق الموارد البشرية تقترب من الايجابية كما هو مشار لها في الجدول أعلاه حيث بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا المتغير (3,49) وحدد الانحراف المعياري له بـ (0,66) وهذا يدل على أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة على اتفاق تام بأن عدم الافصاح و انعدام الكفاءات و المهارات ناهيك عن التأثيرات الخارجية هي عقبات تمنع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية .

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة.

الجدول رقم (12) : يوضح تحليل محاور الدراسة.

المحاور	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور 01	مدى إدراك ووعي العاملين لمفهوم و أهمية تدقيق الموارد البشرية.	3.7990	0.58884	2
المحور 02	متطلبات تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة.	4.1947	0.60536	1
المحور 03	معوقات تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة.	3.4912	0.66998	3

المصدر من اعداد الطالبة بناء على برنامج SPSS

الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية
على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

يتضح من خلال الجدول (12) : أن محور متطلبات تطبيق تدقيق الموارد البشرية يحتل الريادة بوسط حسابي (4,25) وبانحراف معياري (0,60) ثم يأتي بعده محور مدى إدراك ووعي العاملين لمفهوم و أهمية تطبيق تدقيق الموارد البشرية حيث بلغ وسطها الحسابي (3,79) ويبلغ انحرافها المعياري (0,58) ويليه في الأخير محور معوقات تطبيق تدقيق الموارد البشرية بوسط حسابي (3,49) وبانحراف معياري (0,66).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وإثباتها .

اختبار فرضيات الدراسة:

سيتم اختبار الفرضيات الثلاثة التي تم اقتراحها في بداية هذه الدراسة ، ولهذا الغرض سيتم استخدام أسلوب مربع كأي ، وفيما يلي استعراض اختبار هذه الفرضيات.

- الفرضية الأولى : مدى إدراك ووعي العاملين لمفهوم وأهمية تدقيق الموارد البشرية . وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من جراء استخدام مربع كاي متضمنة في الجدول التالي
الجدول رقم (13)

نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي Chi-Square لاختبار الفرضية الأولى

رقم العبارة	قيمة كاي مربع	درجات الحرية	قيمة الاحتمال P-value
01	29.632	4	.000
02	26.737	4	.000
03	28.842	4	.000
04	24.895	4	.000
05	24.526	3	.000

الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية
على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

06	32.316	3	.000
07	21.158	3	.000
08	16.105	3	.001
09	10.684	4	.030
10	16.105	3	.001
11	31.474	3	.000

المصدر من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss

لقد أظهرت نتائج الجدول (13) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين وجهات النظر المختلفة لعشر عبارات محور مدى إدراك ووعي العاملين لمفهوم و أهمية تدقيق الموارد البشرية حيث كانت قيم الاحتمال أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ماعدا العبارة التاسعة التي كانت قيمة احتمالها (0.30) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة وبالرجوع إلى الأوساط الحاسوبية لمعرفة اتجاه هذه الفروق وجدت أنها كانت لصالح الآراء الموافقة بشدة والموافقة بالنسبة للعبارة التاسعة وبالتالي تقبل الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على :

" مدى إدراك ووعي العاملين لمفهوم وأهمية تدقيق الموارد البشرية "

▪ الفرضية الثانية: توجد متطلبات لتطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من جراء استخدام مربع كاي متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14)

نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي Chi-Square لاختبار الفرضية الثانية

الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية
على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

رقم العبارة	قيمة كاي مربع	درجات الحرية	قيمة الاحتمال P-value
12	27.474	3	.000
13	27.263	3	.000
14	43.053	4	.000
15	24.105	3	.000
16	31.474	3	.000

المصدر من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (14) أوضحت نتائج الاختبار الإحصائي مربع كاي إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين وجهات النظر المختلفة لعبارات هذا المحور حيث كانت قيم الاحتمال أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالعودة إلى المتوسطات الحسابية لهذه العبارات فإننا نجد أن جميع هذه العبارات كانت لصالح الآراء الموافقة والموافقة بشدة من قبل أفراد العينة وجاء مربع كاي ليؤكد هذه النتيجة وبالتالي تقبل الفرضية الثانية للدراسة:

" توجد متطلبات لتطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة "

■ الفرضية الثالثة: هناك معوقات تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من جراء استخدام مربع كاي متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15)

نتائج الاختبار الإحصائي مربع كاي Chi-Square لاختبار الفرضية الثالثة

الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية
على مستوى مؤسستين عموميتين بولاية غرداية-

رقم العبارة	قيمة كاي مربع	درجات الحرية	قيمة الاحتمال P-value
17	6.842	3	.077
18	17.263	4	.002
19	12.000	4	.017
20	10.211	3	.017
21	8.842	4	.065
22	8.316	4	.081

المصدر من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (15) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للمختبر الإحصائي كاي مربع عند مستوى معنوية (0.05) بين وجهات النظر المختلفة لعبارات هذا المحور حيث كانت قيم الاحتمال أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالعودة إلى المتوسطات الحسابية لهذه العبارات فإننا نجد أن جميع هذه العبارات قد حازت على عدم الموافقة و الحياد من قبل أفراد العينة وجاء مربع كاي ليؤكد هذه النتيجة وبالتالي ترفض الفرضية الثالثة للدراسة و التي هي :

" هناك معوقات تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة "

المطلب الرابع: نتائج اختبار الدراسة .

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضية الدراسة تمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- يمكن القول بأن المؤسستين العموميتين محل الدراسة تعتمد بقوة على عنصر الشباب في عملها إذ يمثلون أكثر من % 71,1 من عمال المؤسسة.
- إن أغلبية إشارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية إذ بلغت نسبتهم أكثر من % 76,3 من إجمالي العينة المدروسة.

- 44,7% النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة اقل من 5 سنوات إذ يمثلون 17 من أفراد مجتمع الإطارات، وهم الفئة الغالبة.
- وجود إدراك ووعي لدى العاملين بالمؤسستين محل الدراسة بمفهوم و أهمية تدقيق الموارد البشرية وهذا حسب نتيجة قبول الفرضية الاولى و ذلك لأن قيم الاحتمال الخاصة بها كانت أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 حسب مقياس كاي مربع
- إقرار متطلبات تطبيق تدقيق الموارد البشرية من طرف افراد العينة و ذلك نتيجة اختبار الفرضية الثانية التي كانت مقبولة ايضا لأن نفس نتيجة قيم الاحتمال الخاصة بالفرضة الاولى .
- استبعاد وجود المعوقات التي تم اقتراحها في الاستبيان من طرف العاملين و ذلك ما لمسناه في اختبار الفرضية الثالثة التي كانت مرفوضة، وهذا راجع إلى ان قيم الاحتمال الخاصة بالفرضية الثالثة كانت أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05. و نجد بأن من بين المعوقات التي تحول دون تطبيق التدقيق هي عدم علم و ثقافة الموظفين بتدقيق الموارد البشرية و النتيجة المتوصل إليها و هي إدراكهم و فهمهم لتدقيق الموارد البشرية و متطلباته فهي بذلك تزيل اي على أي حاجز او عائق يبطل نجاح التدقيق.

خلاصة الفصل

- من خلال التطرق في هذا الفصل إلى محاولة لقياس مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العموميتين محل الدراسة
- و من خلال الدراسة الاستبائية وإجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل:
- قياس مدى تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة و تبين أن هناك وعي وإدراك لمفهوم و أهمية تدقيق الموارد البشرية من خلال نتائج تحليل مقياس كاي مربع .
 - وجود قبول من طرف العاملين على مجموعة المتطلبات التي تم اقتراحها في الاستبيان كالإفصاح الصريح و التقديم السليم للبيانات .
 - استخدام مقياس مربع كاي في اختبار الفرضيات و توصلنا إلى رفض الفرضية الثالثة المتعلقة بالمعوقات التي تقف أمام تطبيق تدقيق الموارد البشرية .

خاتمة

عامّة

خاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مدى تطبيق تدقيق الموارد البشرية، كما حاولنا تحديد ضرورته في المؤسسات العمومية محل الدراسة، من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث التي تتمحور حول "هل هناك تطبيق لتدقيق الموارد البشرية في المؤسسات العمومية محل الدراسة" بطريقة تجعلنا نتعرف على ماهية ومتطلبات تطبيق تدقيق الموارد البشرية والأساليب المتبعة في معالجة الأخطاء و الانحرافات الموجودة على مستوى وظائف هذه الإدارة ، وكذا دوره في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، من خلال قسامين وهي جامعة ما بين الجانب النظري والتطبيقي حيث تم افتتاح هذه الدراسة بمقدمة عامة وختمت بخاتمة عامة تتضمن أهم النتائج المتحصل عليها في البحث .

وقد تم اختيار مؤسستين عموميتين كميدان للدراسة لمعرفة واقع تطبيق التدقيق داخلها بالنسبة لإدارة الموارد البشرية لديها .

مما مكننا التعمق أكثر في هذا البحث والخروج بالنتائج التالية:

❖ أولاً : عرض نتائج الدراسة:

- أن تدقيق الموارد البشرية له أهمية كبيرة داخل المؤسسات محل الدراسة .
- إدراك الموظفين لمفهوم تدقيق الموارد البشرية.
- علم الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة بمتطلبات تدقيق الموارد البشرية
- التعرف الاعمق لمفهوم تدقيق الموارد البشرية و خطوات تطبيقه
- وجود علاقة قوية و طردية بين التدقيق و تحسين أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.

❖ ثانياً : عرض توصيات الدراسة:

- استحداث مكاتب و هيئات متخصصة في مجال التدقيق تعمل على تكريس مهام هذه الوظيفة.
- ضرورة انتهاج هذا النوع من التدقيق لما له من مزايا تنعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.
- غرس ثقافة تنظيمية داخل المؤسسات بضرورة التعامل بالتدقيق و الاقناع بضرورته.
- إزالة العوائق و الحواجز التي من شأنها عرقلة مسار التدقيق السليم.
- تضافر الجهود بشكل كامل من أجل إنجاح عملية التدقيق و إكساب المؤسسات شهادات: مثل

شهادة ISO

- إلزامية التشريع الحكومي الذي يلزم بتطبيق التدقيق على سائر وظائف المؤسسة .

- ضرورة تمتع المدقق و القائم على العملية بالمهارة و الخبرة و الكفاءة اللازمة حتى يتسنى لنا الوصول الى التحليل السليم للوضع الحالي للمؤسسة.
- ضرورة تعاون المسؤولين و القائمين بشؤون الإدارات و ذلك بالإفصاح السليم و الشفافية التامة حتى نتوصل للنتائج المرجوة.

أفاق الدراسة : خلال فترة الدراسة تبين للطلبة عدة مواضيع تحتاج إلى دراسات منها:

- ❖ تعامل الرؤساء مع التدقيق و ضرورة رؤيته إيراد للمؤسسة على عكس النظرة التقليدية التي يعتبرونه بأنه عبء و تكلفة .
- ❖ دور المدقق الداخلي في ترسيخ ثقافة تدقيق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية .
- ❖ توفر مكاتب التدقيق المعتمدة التي لها مصداقية من أجل التنفيذ السليم لوظيفة التدقيق.

قائمة

المراجع

المراجع

مراجع باللغة العربية

الكتب :

1. باري كشوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2002.
2. جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
3. خالد امين عبد الله، "التدقيق و الرقابة على البنوك"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2012.
4. عبد الرحمان بابنات، ناصر دادي عدون، "التدقيق الإداري و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
5. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع الطبعة 1، بيروت، 1997.
6. محمد التوهامي طواهر، مسعود صديقي، "المراجعة و تدقيق الحسابات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
7. محمد سمير الصبان، "نظرية المراجعة و آليات التطبيق"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
8. ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية و تطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

الملتقيات :

1. مراد سكاك، فارس هباش، "دور التدقيق الاجتماعي في إطار حوكمة المسؤولية اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي"، الملتقى العلمي، الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، ايام 20-21 اكتوبر 2009، سطيف.

المراجع

المذكرات :

1. أحلام خان ،"تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علم التسيير ،تسيير المؤسسات الصناعية ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،2004.
2. حكيمة مناعي ،"تقارير المراجعة الخارجية في ظل حتمية تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في الجزائر"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة ،2009.
3. خيرة زقيب ،"دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي تخصص تدقيق و مراقبة تسيير ،جامعة غرداية ،2014.
4. سمية عباس ،"أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكاديمي تخصص تدقيق و مراقبة تسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2014.
5. محمد السايح الزغودي ،"مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2012.
6. محمد امين مازون ،" التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية و مدى إمكانية تطبيقها في الجزائر " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية فرع محاسبة و تدقيق ،جامعة الجزائر،2011.
7. المهدي عرباوي ،"أثر التدقيق الفعال للموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي تخصص تدقيق و مراقبة تسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2014.

المراجع

8. ميلود عزوز، "دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2007.

المقالات و المجالات :

1. عمر محمد آدم الإمام، الطاهر أحمد محمد علي، "نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية"، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، المجلد 14(1)، 2013.

المحاضرات :

1. أحمد بن عيشاوي، "تدقيق الموارد البشرية"، محاضرات في مقياس مراجعة و مراقبة الموارد البشرية، أولى ماستر تدقيق و مراقبة تسيير، جامعة ورقلة، 2011، غير منشورة .
2. خالد بن شويحة، "محاضرات مقياس مراجعة نظام الموارد البشرية"، أولى ماستر تدقيق و مراقبة تسيير، جامعة ورقلة، 2013، غير منشورة .

المراجع

المراجع باللغة الاجنبية

1. Bouchra BAKADIR , "AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES MAGHREBINES: ESSAI D'ANALYSE ",Université Hassan II, Faculté des Sciences Juridiques , année ?
2. Catherine VOYNNET FOURBOUL, "**Audit des ressources humaines**", année?
3. Deborah Dwyer, " **Qu'est-ce que l'audit des ressources humaines ?** , : Effectif, volume 5, numéro 3, juin / juillet / août 2002, , Université de Toledo
4. J.M.Peretti, "**Ressources humaines** ", éditions Vuibert, 2001.
5. william b.werther, and keith davis,"**personnel managment human rousource**" ,(new yourk :mc graw-hill book co,1981.

قائمة

الملاحق

الملحق 1

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



استبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة.: السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

أما بعد :

في البداية أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكم على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذا الاستبيان والإجابة على الأسئلة الواردة فيه ، وذلك في إطار الإعداد لبحث أكاديمي لمتطلبات الحصول على درجة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير لدراسة علمية تحت عنوان " مدى تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية " -دراسة حالة في عدد من المؤسسات بولاية غارداية" .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ،فان الطالبة تأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان ،وذلك لما لمساندتكم من الأهمية والأثر الكبير في إنجاح هذا البحث ،علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي ،كما أنها ستحظى بالسرية التامة ، شاكرة لكم حسن تعاونكم والله يحفظكم ويرعاكم.

الطالبة : الشرنه خضرة

البريد الالكتروني: sidrasidra19921992@gmail.com

تعريف تدقيق إدارة الموارد البشرية : هو عملية مسح منظم و تحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية ,لمعرفة مدى مطابقة الممارسات مع السياسات و الإجراءات و الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ورفع تقرير بالنتائج و التوصيات لمعالجة الانحرافات السالبة و معرفة مواقع القوة و الكفاءة في نظام إدارة الموارد البشرية.

أولا : معلومات عامة

- الجنس : ذكر أنثى

-الوظيفة :

- المستوى العلمي : ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى حددها رجاءا:....

- العمر : اقل من 25 سنة من 31 إلى 50 سنة أكثر من 51 سنة

- سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 سنة فما فوق

ثانيا :محاور الاستبيان

يرجى وضع الاشارة في المكان المناسب لكل عبارة من العبارات التالية :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
المحور 1 : مدى إدراك ووعي العاملين لمفهوم وأهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية .						
1	يوجد لدى العاملين بالمؤسسة إدراك ووعي بمفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية.					
2	تعتمد المؤسسة على مهنة التدقيق لإدارة الموارد البشرية لديها.					
3	إدراك العاملين بأن تدقيق إدارة الموارد البشرية له أهمية و يؤدي الى تحسين و تطوير الاداء.					
4	يدرك العاملين بالمؤسسة متطلبات تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية .					
5	يعتبر تدقيق إدارة الموارد البشرية ضرورة لا بد منها في المؤسسة.					
6	يساعد تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء داخل المؤسسة.					
7	من مزايا التدقيق هو اكتشاف مواطن الغش و الخطأ و العمل على وضع حلول لها و إعطاء الوصايا للحد من حدوثها .					
8	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري					
9	يقلل تدقيق إدارة الموارد البشرية من تكلفة التشغيل					
10	يؤثر تدقيق إدارة الموارد البشرية إيجابيا على أداء وظائف الموارد البشرية					
المحور 2: متطلبات تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.						
13	وجود برنامج تدقيق محكم لدى المؤسسة يساعد في القيام بعملية تدقيق إدارة الموارد البشرية بشكل سليم.					

					إلزامية تمتع المدقق بالخبرة و الكفاءة و الموضوعية عند القيام بعملية تدقيق إدارة الموارد البشرية من أجل الوصول للأهداف المرجوة.	14
					توفير الإمكانيات المادية و البشرية و الفنية الملائمة لتتمكن المؤسسة من تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية لديها بشكل جيد.	15
					خلق الوعي الكافي بمفهوم و أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسة.	16
المحور 3: معوقات تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.						
					عدم وجود ثقافة لدى العاملين بالمؤسسة بضرورة تدقيق إدارة الموارد البشرية .	17
					عدم الإفصاح و التصريح السليم للبيانات و المعلومات من المعينات التي تحول دون تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية.	18
					نظرة المدراء و الرؤساء الى تدقيق إدارة الموارد البشرية على أنه عبء و مصدر تكلفة تتحملها ميزانية المؤسسة.	19
					نقص الكفاءات و المهارات المتخصصة في تدقيق إدارة الموارد البشرية.	20
					ضعف الهيكل التنظيمي ووجود اختلال في قنوات الاتصال بين العاملين في المؤسسة مما يصعب عملية الحصول على المعلومات بشكل كافي وواضح.	21
					وجود عوامل بيئية خارجية تعيق تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية.	22

الملحق 2

sexe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	17	44.7	44.7	44.7
انثى	21	55.3	55.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

fonction

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مهندس	4	10,5	10,5	10,5
رئيس مصلحة	6	15,8	15,8	26,3
محاسب	4	10,5	10,5	36,8
اداريين	24	63,2	63,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

niveau

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	9	23.7	23.7	23.7
جامعي	29	76.3	76.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 25	8	21.1	21.1	21.1
من 31 إلى 50	27	71.1	71.1	92.1
أكثر من 51	3	7.9	7.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

annees

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	17	44.7	44.7	44.7
من 6 سنوات إلى 10	15	39.5	39.5	84.2
من 11 فما فوق	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	22

Test Statistics

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
Chi-Square	29.632 ^a	26.737 ^a	28.842 ^a	24.895 ^a	24.526 ^b	32.316 ^b	21.158 ^b
df	4	4	4	4	3	3	3
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Test Statistics

	A8	A9	A10	A11	B1	B2	B3
Chi-Square	16.105 ^b	10.684 ^a	16.105 ^b	31.474 ^b	27.474 ^b	27.263 ^b	43.053 ^a
df	3	4	3	3	3	3	4
Asymp. Sig.	.001	.030	.001	.000	.000	.000	.000

Test Statistics

	B4	B5	C1	C2	C3	C4
Chi-Square	24.105 ^b	31.474 ^b	6.842 ^b	17.263 ^a	12.000 ^a	10.211 ^b
df	3	3	3	4	4	3
Asymp. Sig.	.000	.000	.077	.002	.017	.017

Test Statistics

	C5	C6
Chi-Square	8.842 ^a	8.316 ^a
df	4	4
Asymp. Sig.	.065	.081

	sexe	fonction	niveau	age	annees	A1
N Valid	38	38	38	38	38	38
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	1.5526	3.2632	1.7632	1.8684	1.7105	3.2895
Std. Error of Mean	.08174	.17563	.06989	.08577	.11872	.18441
Std. Deviation	.50390	1.08264	.43085	.52869	.73182	1.13680

Statistics

	A2	A3	A4	A5	A6	A7
N Valid	38	38	38	38	38	38
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.4474	3.5263	3.1842	4.2368	4.3158	4.2895
Std. Error of Mean	.19119	.18758	.17632	.12753	.10738	.12456
Std. Deviation	1.17858	1.15634	1.08691	.78617	.66191	.76786

Statistics

	A8	A9	A10	A11	B1	B2
N Valid	38	38	38	38	38	38
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4.1316	3.3947	3.9737	4.0000	4.3158	4.1579
Std. Error of Mean	.13688	.17504	.14842	.11927	.11381	.13349
Std. Deviation	.84377	1.07903	.91495	.73521	.70155	.82286

Statistics

	B3	B4	B5	C1	C2	C3
N Valid	38	38	38	38	38	38
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4.1579	4.2368	4.1053	3.7632	3.8421	2.8947
Std. Error of Mean	.13871	.13824	.12950	.15748	.17901	.19153
Std. Deviation	.85507	.85216	.79829	.97077	1.10347	1.18069

Statistics

	C4	C5	C6
N Valid	38	38	38
Missing	0	0	0
Mean	3.4737	3.6053	3.3684
Std. Error of Mean	.18375	.19430	.18253
Std. Deviation	1.13273	1.19773	1.12517

الصفحة	الفهرس
IIIالاهداء
IVشكر وعرفان
Vالملخص
VIقائمة المحتويات
VIIقائمة الجداول
IXقائمة الأشكال البيانية
IXقائمة الملاحق
أ-دالمقدمة
2الفصل الأول: السمات الأدبية للتدقيق و إدارة الموارد البشرية و الدراسات السابقة.....
3تمهيد
3المبحث الاول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و التدقيق
3المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
4-3الفرع الأول: مفهوم و دور إدارة الموارد البشرية.....
6-4الفرع الثاني: أهداف و مهام إدارة الموارد البشرية.....
6المطلب الثاني : مدخل عام للتدقيق.....
7-6الفرع الأول : تعريف التدقيق و أهميته.....
9-8الفرع الثاني : أهداف التدقيق.....
9المطلب الثالث: أهمية تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية.....
10-9الفرع الأول: تعريف وأهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية.....

11-10	الفرع الثاني: : أهداف و فوائد تدقيق إدارة الموارد البشرية.....
13-11	الفرع الثالث: خطوات عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية وطرق تقييمها.....
13	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
15-13	المطلب الأول : الدراسات العربية.....
16-15	المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية.....
16	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
17 خلاصة الفصل
18	الفصل الثاني: مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية – دراسة ميدانية لمؤسستين عموميتين بولاية غرداية
19 تمهيد
20	المبحث الأول: الدراسة الميدانية المنهج والإجراءات.....
20	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
20	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة.....
20	المطلب الثالث: أداة الدراسة
22	المطلب الرابع: المعالجات الإحصائية المستخدمة
23	المطلب الخامس: ثبات الاستبيان.
23	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها والتوصيات.
29-24	المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة.
33-29	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة.
38-34	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

38	المطلب الرابع: نتائج اختبار الدراسة
39خلاصة الفصل.
42-41الخاتمة.
47-44المراجع
56-49الملاحق
60-56الفهرس