

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة موارد بشرية  
بعنوان :

## دور التدقيق الداخلي في تقييم الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نفضال بغرداية -

من إعداد الطالبتين:  
للـ بن دكن أسماء  
للـ بن عثمان وئام

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د/ شرقي مهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د/ بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضراً	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د / رواني بوحفص	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مساعد
د / زقيب خيرة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحننا

السنة الجامعية: 1443 / 1444 هـ - 2023 / 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا

رَشْدًا ))

صدق الله العظيم

# الإهداء

كھ إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛ فلقد كان له الفضل الأوّل في بلوغي التعليم العالي (والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.

كھ إلى من وضعني على طريق الحياة، وراعني حتى صرت كبيرة (أمي الغالية)، طيّب الله ثراها.

كھ إلى إخوتي؛ (سمية اسيا امال رضا فتحي) من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب

كھ إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير صديقاتي الى عائلتي

كھ الى رائحة ابي اعمامي و الى براعمهم (اسراء شريفة هاجر ياسين)

كھ الى صغير العائلة الذي فارق الحياة (اياد)

كھ إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة بوقليمينة عائشة، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم و المعرفة.

كھ إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله و منفعة الناس.

كھ إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

# أسماء

# الإهداء

﴿ إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنائها بلسم جراحي أمي .

﴿ إلى من علمني النجاح و الصبر و من علمني العطاء بدون انتظار أبي .

﴿ إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا .

﴿ إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها .

﴿ إلى أفضل الصديقات والإخوة عرفتهم في حياتي

﴿ إلى الأستاذ المشرف الدكتورة بوقليمينة عائشة ، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم و المعرفة .

﴿ إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله و منفعة الناس .

﴿ إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع .

## ونائم

# شكر وعرفان

﴿ أرى لزاما علي تسجيل الشكر و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه، استجابة لقول النبي صلى الله عليه وسلم : «من لم يشكر الناس لا يشكر الله».

و كما قيل :

﴿ علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كنتم المعروف منهم فما شكر فالشكر أولا لله عز و جل على أن هداني لسلك طريق البحث و التشبه بأهل العلم و إن كان بيني و بينهم مفاوز.

﴿ كما أخص بالشكر أستاذتي الكريمة و معلمتي الفاضلة المشرفة على هذا البحث الدكتورة بوقليمينة عائشة، فقد كانت حريصة على قراءة كل ما أكتب ثم توجهني إلى ما ترى بأرق عبارة و ألطف إشارة، فلها مني أوفر الثناء و خالص الدعاء.

﴿ كما أخص بالشكر أستاذي الكريم المساعد على هذا البحث الدكتور روائي بوحفص، فقد كان يوجهني بأرق عبارة و ألطف إشارة، فله مني وافر الثناء و التقدير و خالص الدعاء.

﴿ كما أشكر لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتنا.

﴿ كما أشكر السادة الأساتذة و كل الزملاء و كل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدقيق الداخلي في تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة ، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في ادارة الموارد البشرية، باستطلاع آرائهم لاختبار مدى صحة الفرضيات من خلال استبيان الدراسة الذي تضمن مجموعة من الفقرات شملت محاور الدراسة ،وزع على عينة عشوائية ، حيث قمنا بتوزيع 47 استمارة استبيان على الموظفين وكانت 43منها صالحة ، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية: الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الثبات "الفكرومبخ"، اختبار "كولومجروف سمرنوف" للتوزيع الطبيعي، اختبار T-Test للعينات المستقلة، اختبار T-Test للعينات الواحدة، اختبار كاي تربيع، اختبار التباين الأحادي.

ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوظيف من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .
  - لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم توجيه الموظف الجديد من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .
  - يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التطوير والتوظيف من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .
  - لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التعويضات من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .
  - يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم المزايا من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .
  - لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم ادارة الاداء من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .
  - يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوثيق وحفظ السجلات من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .
  - يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم اثناء خدمة الموظف من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .
  - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور التدقيق الداخلي في تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات الديموغرافية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الاقدمية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- الكلمات المفتاحية:** تدقيق داخلي، ممارسات ادارة موارد البشرية، تقييم التطوير والتوظيف، التوثيق وحفظ السجلات

### Abstract

This study aimed to highlight the role of internal audit in evaluating human resources management practices in the study sample. Randomly, we distributed 47 questionnaires to the employees and 43 of them were valid. The SPSS statistical program was used to test the hypotheses of the study using the following statistical methods: the arithmetic mean and standard deviation, the reliability coefficient "Alpha Crumbach", the "Kolmogrove-Smirnov" test for normal distribution, the T-test Test for independent samples, one-sample T-test, chi-square test, one-way variance test.

A number of results were reached, the most important of which are:

- There is a level of internal audit role in evaluating employment from the point of view of the sample at  $0.5.0 \alpha \leq$ .
- There is no level of internal audit role in evaluating the orientation of the new employee from the point of view of the sample at  $0 \alpha \leq 05.0$ .
- There is a level of the role of internal audit in evaluating development and employment from the point of view of the sample at  $05.0 \alpha \leq$ .
- There is no level of the role of internal audit in evaluating compensation from the point of view of the sample at  $05.0 \alpha \leq$ .
- There is a level of the role of internal audit in assessing the advantages from the point of view of the sample at  $0 \alpha \leq 05.0$ .
- There is no level of the role of internal audit in evaluating performance management from the point of view of the sample at  $05.0 \alpha \leq$ .
- There is a level of internal audit role in evaluating documentation and record keeping from the point of view of the sample at  $0 \alpha \leq 05.0$ .
- There is a level of the role of internal audit in evaluating employee termination from the point of view of the sample at  $05.0 \alpha \leq$ .
  
- There are no statistically significant differences in the role of internal audit in evaluating human resource management practices due to demographic variables (sex, age, educational level, job, seniority) at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**Keywords:** Internal auditing, human resource management practices, evaluation of development and recruitment, documentation and record keeping.

الصفحة	العنوان
II - I	إهداء
III	شكر وعرهان
V -IV	الملخص
VII - VI	قائمة المحتويات
X-VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال البيانية
XII	قائمة الملاحق
أ - ح	مقدمة عامة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق الداخلي والموارد البشرية</b>	
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدقيق الداخلي والموارد البشرية</b>
3	المطلب الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي.
13	المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية تقييم الموارد البشرية.
23	المطلب الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي والموارد البشرية.
25	<b>المبحث الثاني: الدراسة السابقة</b>
25	المطلب الأول: الدراسات العربية
27	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
30	تمهيد
31	<b>المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة</b>
31	المطلب الأول: طرق الدراسة



## الفهرس

33	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
46	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
46	المطلب الأول: نتائج الدراسة
52	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة
62	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
75-73	الخاتمة
80-77	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
32	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في عينة موظفي مؤسسة نفضال	1-1
32	متغيرات الدراسة	2-1
34	قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي	3-1
35	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	4-1
36	معامل الثبات.	5-1
37-36	معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات	6-1
38-37	معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات	7-1
38	معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات	8-1
39	معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات	9-1
40	معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات.	10-1
41	معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات	11-1
42-41	معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات	12-1
42	معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات	13-1
43	معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات	14-1
44	نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات	15-1
46	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	16-1
47	توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية	17-1
48	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	18-1
49	توزيع عينة دراسة حسب الأقدمية في الوظيفة	19-1
50	توزيع عينة دراسة حسب المهنة	20-1
52	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده التوظيف	21-1
53	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم توجيه الموظف الجديد	22-1
54	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم التدريب والتطوير	23-1
55	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم الصحة والسلامة المهنية	24-1

## قائمة الجداول

56	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقسم التعويضات	25-1
57	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقسم المزايا	26-1
58	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقسم إدارة الأداء	27-1
59	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقسم التوثيق وحفظ السجلات	28-1
60	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقسم انهاء خدمة الموظف	29-1
62	إختبار t للعينة الواحدة للفرضية الأولى	30-1
62	اختبار كاي تربيع للفرضية الثانية	31-1
63	يوضح إختبار كاي تربيع للفرضية الثالثة	32-1
64-63	يوضح إختبار كاي تربيع للفرضية الرابعة	34-1
64	يوضح إختبار كاي تربيع للفرضية الخامسة	35-1
65	يوضح إختبار كاي تربيع للفرضية السادسة	36-1
65	يوضح إختبار كاي تربيع للفرضية السابعة	37-1
66	يوضح إختبار كاي تربيع للفرضية الثامنة	38-1
67-66	يوضح إختبار كاي تربيع للفرضية اختبار الفرضية التاسعة	39-1
68	نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)	40-1
69	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة دور التدقيق في تقييم ممارسات الموارد البشرية ومتغيرات العمر، الاقدمية، المستوى الجامعي، الوظيفة	41-1

الصفحة	العنوان	الرقم
6	أنواع التدقيق الداخلي	1-1
12	معايير المرجعة المتعارف عليها	2-1
19	تخطيط الموارد البشرية	3-1
47	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1-2
48	توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية	2-2
49	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	3-2
50	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة	4-2
51	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المهنة	5-2

العنوان	الرقم
إستمارة الإستبيان	01
قائمة المحكمين	02
اختبار معامل الثبات ألفا كرومبيخ	03
التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة	04
الفهرس	10

مقدمة

أ. توطئة:

ظهور التدقيق وتطوره جاء تبعا لتطور حياة البشرية اقتصاديا واجتماعيا عبر العصور، وذلك لتلبية حاجات المجتمع المتزايدة من المعلومات الموثوقة والعادلة والتي تعبر عن مدى سلامة تسيير أنشطة المؤسسات والشركات، ومدى تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها بغية اتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة، إذ تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي كوظيفة مستقلة تابعة للإدارة العامة ووسيلة وقائية لها طابع استشاري تساعد العاملين في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية من خلال وضع خطة محكمة ينتج عنها تقديم مفصل إلى إدارة المؤسسة من أجل اتخاذ التدابير والقرارات المتعلقة بها، وتولي هذه الأخيرة أهمية كبيرة للموارد البشرية لأنها الطاقة الأولى للقيمة المضافة ومصدر المعلومات والابتكار، وكذا المورد الذي سيعوض النقص الكامن في بعض الموارد الأخرى، ولا يتحقق ذلك إلا بتنمية هذه الموارد وحسن استغلالها من أجل الرفع من مستوى الانتاجية وتحقيق الجودة وبالتالي كسب ميزة تنافسية، لذلك فإن ضرورة وجود عملية التدقيق الداخلي حتى يضمن للمؤسسة التوجه الصحيح وتؤكد من الاداء الجيد لإدارة الموارد البشرية حيث يعتبر التدقيق بمثابة خط دفاع الذي يحدد للمؤسسة الانحرافات التي تظهر أثناء عملية التسيير، ومن هذا المنطلق تبرز معالم إشكالية الدراسة حيث يمكن صياغتها على النحو التالي:

ب. إشكالية الدراسة:

ما مدى دور التدقيق في تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

و للإجابة على الإشكالية السابقة إرتأينا وضع الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوظيف في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم توجيه الموظف الجديد في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التدريب والتطوير في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة؟

- هل يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم الصحة والسلامة المهنية في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم لتعويضات في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم المزايا في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة الأداء في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوثيق وحفظ السجلات في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم انهاء خدمة الموظف في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة؟

#### ت. فرضيات الدراسة :

في ظل تحديد مشكلة البحث ومعرفة أهمية الدراسة ولتحقيق الأهداف، وضعت الفرضيات على النحو التالي:

- يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوظيف في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم توجيه الموظف الجديد في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التدريب والتطوير في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم الصحة والسلامة المهنية في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم المزايا في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة الأداء في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوثيق وحفظ السجلات في مؤسسة نفعال من وجهة نظر عينة الدراسة.



- يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم انهاء خدمة الموظف في مؤسسة نפטال من وجهة نظر عينة الدراسة.

ث. متغيرات الدراسة :

دور التدقيق الداخلي في تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة نפטال من وجهة نظر عينة الدراسة.

ج. حدود الدراسة :

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة، من الضروري وضع بعض الحدود التي تنتهي عندها الدراسة لذا شمل الحيز الزمني الفترة من شهر مارس إلى غاية ماي من سنة 2023، بينما اقتصر الحيز المكاني على (مؤسسة نפטال) و لاستحالة دراستها من قبل الباحث على المستوى الكلي كونها تتوزع على جميع ربوع الجمهورية الجزائرية، أُجريت الدراسة على مستوى جزئي بحيث تناولنا عينة تتمثل في المؤسسة العاملة في ولاية غرداية.

أما بالنسبة للحدود البشرية و الموضوعية فقد اشتملت الدراسة على عينة من الموظفين على مستوى المؤسسة المستهدفة بولاية غرداية والعاملين في إدارة الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 52 موظف تم استجوابهم بينما الجانب الموضوعي فقد تم التطرق إلى مفهوم التدقيق الداخلي والعناصر المتواجدة على مستوى القسم مثل (التوظيف و توجيه الموظف الجديد و التدريب والتوظيف، و الصحة والسلامة المهنية، و التعويضات، و المزايا، وإدارة الأداء، و التوثيق وحفظ السجلات، و انهاء خدمة الموظف.) وتحديد الدور الذي يساهم به التدقيق الداخلي في تقييم إدارة الموارد البشرية .

ح. أهداف الدراسة:

بالإضافة إلى هدف الإجابة عن التساؤلات الواردة في الإشكالية واختبار مدى صحة الفرضيات المتبناة يمكن تحديد معالم أهداف الدراسة بشيء من التفصيل من خلال النقاط التالية:

- التعرف على دور التدقيق الداخلي في تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية،
- إعطاء صورة مجسدة على عملية التدقيق الداخلي التي يتعرض لها الموظفين في تقييم الموارد البشرية،

■ فتح المجال أمام بحوث أخرى في هذا المجال للإجابة عن الإشكاليات الواردة في البحث وتدعيمها بحلول، لوجود قصور في الدراسات المتعلقة بهذا البحث،

أ. أهمية الدراسة: يمكن النظر إلى أهمية الدراسة من جانبين هما:

- **الأهمية النظرية:** تبرز الأهمية العلمية في كونها تناولت موضوع متعلق بميدان إدارة الموارد البشرية وتمثل في تحديد الأبعاد والآليات الكفيلة والتي تعزز التدقيق الداخلي نظرياً، وتوضيح الأبعاد التي لها تأثير مباشر في تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- **الأهمية العملية:** تبرز أهمية الدراسة في مساهمة نتائج الدراسة التي قد تفيد في العمل على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال العوامل المتعلقة بالتدقيق الداخلي، بالإضافة إلى إفادة الطلبة المقبلين على التخرج في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من إقتراحات وإكمال مجال البحث.

ب. أدوات البحث والدراسة:

سنستخدم المنهج الوصفي، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة وسنستخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة .
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتوزيعها على عينة من موظفي مؤسسة نفضال بولاية غرداية مع دراستها الإحصائية باستخدام برنامج SPSS Version 20 .

ج. صعوبات الدراسة:

- صعوبة في محاولة الإمام بجميع عناصر الموضوع في إطار معين .
- كثرة المراجع في الموضوع.

د. تقسيم البحث:

من أجل الإمام بالموضوع و معالجته من مختلف جوانبه فقد تم تقسيم هذا البحث الى فصلين على النحو التالي:

**الفصل الأول :** الأدبيات النظرية والتطبيقية وفيه نتناول الأساس النظري المرتبط مباشرة بالموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين الأول تم فيه التطرق إلى الإطار النظري التدقيق الداخلي و البعد المفاهيمي لتقييم الموارد البشرية ومن ثم حاولنا ربط العلاقة بين دور التدقيق الداخلي وتقييم الموارد البشرية، أما الثاني نتناول فيه الدراسات السابقة و الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** خصص للدراسة الميدانية (حالة مؤسسة نفضال بغرداية ) حيث تناول في المبحث الأول منه أدوات ومجتمع الدراسة وتحديد أدوات البحث والدراسة من خلال تقديم العينة المستهدفة، تفرغ البيانات جدولتها وتبويبها، وفي المبحث الثاني النتائج والتوصيات من خلال عرض النتائج و مناقشتها، وفي الأخير قدمنا خاتمة تضمنت النتائج المستخلصة على المستويين النظري والتطبيقي و تقديم التوصيات التي نراها ملائمة.

الفصل الأول  
الأدبيات النظرية  
والتطبيقية للتدقيق الداخلي  
والموارد البشرية

## تمهيد الفصل:

تحتل الموارد البشرية باهتمام كبير في عالمنا نظرا للأهمية النسبية لهذه الموارد مقارنة بالموارد الأخرى في المنظمات الحديثة, إذ إنها أصبحت تعمل على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين بها أحسن استخدام, واستثمار الكفاءات المتوفرة لديها لرفع إنتاجيتها باستمرار وتدعيم قدراتها التنافسية, وذلك ما يقودها إلى تحقيق أهدافها.

ومن هذا المنطق ظهرت ضرورة لوضع نظام للمراجعة والرقابة على أداء الموارد البشرية وهذا من خلال خلية التدقيق الداخلي لديها والتي تسمح بتحديد الانحرافات واكتشاف واستبيان النقص ومعرفة مصدرها ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة وهذا يتم بموجب عمليات التدقيق الداخلي الذي يركز على الأداء في جمع عمليات الأقسام بما فيها قسم الموارد البشرية.

وعلى هذا الأساس سنتناول الموضوع وفقا للمباحث التالية:

➤ **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للتدقيق الداخلي ودوره في تقييم الموارد البشرية.

➤ **المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتدقيق الداخلي والموارد البشرية

يعتبر التدقيق الداخلي عنصر مهم في المؤسسات الاقتصادية نظرا لأن له أهمية في تحسين أداء ادارة الموارد البشرية للمؤسسة, وقد تطورت مهمة التدقيق الداخلي لتشمل التدقيق التشغيلي وتقديم الاستشارات الادارية مما رفع أهمية ومساهمة هذه الوظيفة في ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.

## المطلب الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي.

سنناقش في هذا المطلب مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي وأهم المعايير للتدقيق الداخلي.

## أولاً: مفهوم التدقيق الداخلي

بالرغم من الدراسات المتعاقبة للتدقيق الداخلي تبين عدم وجود اتفاق بين المؤلفين على تعريف وافي لمصطلح التدقيق الداخلي، إذ تنوعت صياغاتهم وفقا لمنظورهم الخاص وخلفيتهم العلمية، و في هذا الإطار يمكن إنجاز بعض التعاريف حول التدقيق الداخلي، حيث أشارت لجنة العمل التابعة لمعهد المدققين الداخليين أن التدقيق الداخلي هو عبارة عن نشاط مستقل، وهو عملية تأكيدية موضوعية واستشارية مصممة لزيادة قيمة الشركة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وعمليات التحكم<sup>1</sup>، أما معهد المراجعين الداخليين الأمريكي (IIA) فقد عبر عن التدقيق الداخلي على أنه اختبار وتقييم الاجراءات والتنظيم والتسيير بغية ضمان مناسب لتحقيق الأهداف المسطرة<sup>2</sup>، في حين يعبر معهد المدققين الداخليين " USA-Florida التدقيق الداخلي بأه نشاط مستقل موضوعي واستشاري، مصمم ليزيد من قيمة الشركة وتحسين عملياتها يساعد التدقيق الداخلي في تحقيق أهدافها من خلال, منهجية منتظمة لتقييم وتطوير فعالية إدارة والخاطر وضبط و إدارة العمليات<sup>3</sup>"، كما عرف " التدقيق الداخلي بأنه أداة تعمل بشكل مستقل داخل المؤسسة و تهدف إلى تقدير دقة المعلومات و خاصة المحاسبية و ضمان الأمن المادي و المحاسبي و تقييم فاعلية نظم المعلومات<sup>4</sup>، في حين عرف ب<sup>5</sup> على أنه نشاط هادف مستقل بذاته يؤدي عمال استشاريا صمم خصيصا لزيادة قيمة المنظمة و تطوير عملياتها و مساعدتها لبلوغ أهدافها عن طريق أنماط

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2011، ص 46-47.

<sup>2</sup> HAMINI Allal, l'audit interne de l'entreprise, office des publication universitaires, Alger, 1993, P.12.

<sup>3</sup> داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق معايير الدولية، ناشر اتحاد المصارف العربية، الطبعة 01، 2010، ص 46.

<sup>4</sup> جاكى رونار، نظرية وتطبيق التدقيق الداخلي، باريس، 20 شارع ديس غرانس أوغستر، طبعات المنظمة، الطبعة 07، 2010، ص 7.

<sup>5</sup> داوود يوسف الصبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007، ص 38.

تنظيمية لتقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر و ضبط و إدارة العمليات و التحقق من فعالية إجراءات الضبط الفعلي و الأنظمة المعتمدة،

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التدقيق الداخلي هو أداة ووسيلة لخدمة الإدارة يمكن من خلالها فحص و تقييم الأنشطة والعمليات والسياسات والرقابة الداخلية للمؤسسة، كما تقوم بتنمية مواردها البشرية والمادية وتحديد القرارات بهدف ترشيدها بواسطة التي يتخذها المسؤولون بالمؤسسة وهذا من أجل حل المشاكل.

### ثانيا: أهمية التدقيق الداخلي

تظهر أهمية التدقيق الداخلي لإدارة من خلال تقديم الخدمات التالية<sup>1</sup>:

1. **خدمات وقائية:** حيث تقوم الوظيفة التدقيق الداخلي بالتأكد من وجود الحماية الكافية للأصول، وحماية السياسات الإدارية من الانحراف عند التطبيق الفعلي لها.
2. **خدمات تقويمية:** حيث تعمل هذه الوظيفة على قياس وتقويم فاعلية نظم الرقابة وإجراءاتها في المشروع، ومدى الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية.
3. **خدمات إنشائية (بناءة):** حيث تقوم هذه الوظيفة باقتراح التحسينات اللازمة على الأنظمة الموضوعية داخل المشروع، وتطمئن الإدارة على سلامة ودقة المعلومات المقدمة لها. إن وجود إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي يحقق مجموعة من المنافع والفوائد أهمها:

- ☑ تجنب التكاليف المرتفعة التي تتطلبها عملية التدقيق المستمرة من قبل المدقق الخارجي،
- ☑ يشكل التدقيق الداخلي أداة فعالة تستخدمها الإدارة في رصد فعالية العمليات والتقيد بسياسة الشركة،
- ☑ التأكد من دقة المعلومات الواردة في التقارير المالية، بالإضافة إلى تقيد الوحدات المحاسبية المختلفة بالتعليمات المحددة لإعداد هذه التقارير بكل دقة وكفاءة.

كما يجب على المدقق الداخلي أن يضمن بالتنسيق مع المدققين الخارجيين، إجراءات الرقابة الداخلية المتعلقة بحاسبة ملائمة. بالإضافة مهمة التدقيق الاستراتيجي، هنا ينبغي على المدقق تحديد المخاطر المرتبطة بالأهداف والتوجيهات الاستراتيجية العريضة التي تحددها المنظمة وتقييم الامتثال أو التماسك الكلي بين ما قيل وما يتم عمله من أجل تقدير أداء الإنجاز.

<sup>1</sup> إباد حسن سالم، واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 27.

### ثالثاً: أنواع التدقيق الداخلي

بالرغم من تعدد أنواع التدقيق الداخلي الا أنه من الصعوبة التمكن من فصل هذه الأخيرة عن بعضها أثناء التدقيق، الا ان معهد المدققين فقد عمد على تقسيم التدقيق الداخلي الى الأقسام التالية من أجل تبسيط فهم كل نوع وتسهيل التعامل معه من اجل تحقيق أهداف التدقيق.

#### 1. التدقيق الداخلي: يهدف الى التحقق من دقة البيانات ومدى الاعتماد على المعلومات المالية وكذلك

المحافظة على الأصول، وتخضع كافة العمليات المالية للتدقيق المالي والمستندي والتي تقوم على<sup>1</sup>:

- ☑ التأكد من سلامة إجراءات الصرف والتثبت من اعتماد السلطة المخول لها اعتماد الصرف في حدود صالحيتها.
- ☑ التأكد من أن الصرف يتماشى مع ما تسمح به اللوائح والقواعد والتعليمات الصادرة المعمول بها.
- ☑ المراجعة المستندية لعملية الصرف والتأكد من استكمال أصل مستند الصرف الأساسي كالفواتير والإيصالات والكشوف الأصلية .
- ☑ التأكد من عدم احتمال تكرار الصرف من خلال الصرف بالمستند الأصلي لا ينفي وجود مراجعة مالية متخصصة قبل الصرف مسؤولية الإدارات والأقسام اتجاه واجبات التدقيق الداخلي.

#### 2. التدقيق التشغيلي: وقد عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) التدقيق التشغيلي على انه: عملية منظمة

لتقييم فاعلية العمليات التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية استخدام موارد الوحدة الاقتصادية، وتقديم التقارير بشأن ذلك إلى المختصين من أصحاب القرار لأجل تقييم نتائج تقارير واتخاذ قرارات التحسين اللازمة". و يمر التدقيق التشغيلي بعدة مراحل هي<sup>2</sup>:

- ☑ تحديد الأنشطة التي تخضع للتدقيق.
- ☑ التخطيط لعملية التدقيق.
- ☑ أداء عملية التدقيق.
- ☑ كتابة التقرير.
- ☑ متابعة الاستجابة لما ورد بالتقرير.

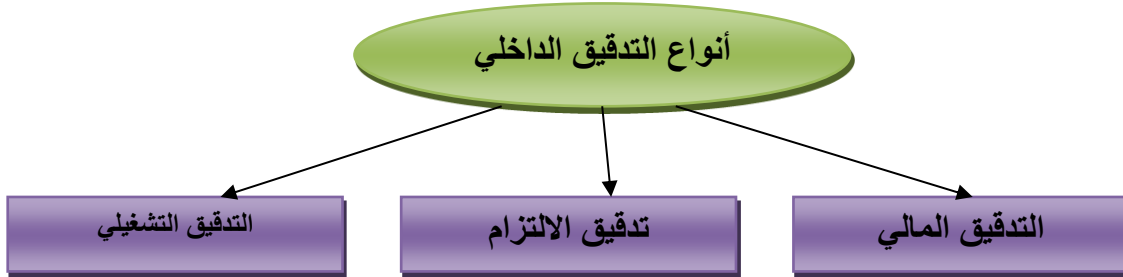
<sup>1</sup> خلف عبد الله لوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2006، ص55.

<sup>2</sup> عثمان احسين، عسول محمد الامين، العوادي حمزة، مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021، ص11-12.



3. **تدقيق الالتزام:** ويقصد به تدقيق الضوابط الرقابية لغرض الحكم على مدى جودة الأنظمة الموضوعية والتأكد ما إذا كانت المؤسسة قد إلتزمت بالإجراءات والقواعد الموضوعية من الإدارة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (1-1): أنواع التدقيق الداخلي



المصدر: عثمان احسين, وآخرون, مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماستر جامعة العربي بن مهيدي, أم البواقي, 2021, ص 12.

رابعاً: مجالات التدقيق الداخلي.

من خلال ما استعرضناه من تعاريف للتدقيق الداخلي يمكن أن نستخرج مجالات للتدقيق الداخلي وهي كالتالي<sup>2</sup>:

1. **نشاط التأكيد:** يقوم بتنفيذ عمليات المنشأة ويدي رأيه للإدارة فيما يلي: مدى مصداقية و تكامل البيانات ومدى الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات الموضوعية وحماية الأصول، ومدى الاستخدام للموارد المتاحة.

2. **نشاط استشاري:** هي تقديم العمليات الاستشارية المقدمة لأقسام مختلفة داخل المنظمة أو لزيائنها الخارجيين الهدف هو خلق قيمة إضافية للمنظمة وتحسين عملياتها وتحسين فعالية الحوكمة، ومثال ذلك: المشورة، النصح، تصميم العمليات والتدريب<sup>3</sup>.

3. **قيمة مضافة لعمليات منظمة:** أي أن هناك تأكيد على مساهمة التي يقدمها التدقيق الداخلي ألي منظمة في مواجهة المخاطر، وفرض الرقابة وتوجيه العمليات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صامد عبد الأمير سعيد, جودة عمل أجهزة التدقيق الداخلي, مجلة كلية مدينة العلم, المجلد 12, العدد 02, 2020, ص 64.

<sup>2</sup> عطا الله أحمد سويلم, الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات, دار الراجحة للنشر والتوزيع, الطبعة 01, الأردن, 2009, ص 58.

<sup>3</sup> عائشة عوماري, دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر البنكية, دراسة ميدانية مجموعة من البنوك العمومية بولاية أدرار, مجلة الحقيقة, جامعة ادرار, العدد 41, 2017, ص 792.

<sup>4</sup> نور الدين حامد, مريم عمارة, التدقيق الداخلي للشبكات في المؤسسات الاقتصادية, زهران للنشر والتوزيع, الطبعة 1, عمان, 2016, ص 19.

4. نشاط مستقل: بمعنى أنه ليست له علاقة بالأنشطة والعمليات التي يقوم بتدقيقها، فبدون هذه الاستقلالية تكون نتائج وتوصيات المدقق الداخلي بعيدة عن الموضوعة ولا تتحقق هذه الاستقلالية إلا من خلال ارتباطه بأعلى مستوى إداري في المؤسسة<sup>1</sup>.

#### خامسا: وظائف التدقيق الداخلي

يعد التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي تركز عليها المنظمات، لما له من أثر في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وكذلك المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر، ولقد ازدادت الحاجة إلى وظيفة التدقيق الداخلي مع ازدياد الفزائح المالية التي هزت عددا من كبريات الشركات في العالم مثل Enron في الولايات المتحدة الأمريكية.

1. الوظائف التقليدية: لما كان التدقيق الداخلي في بدايته الأولى، كان المدقق الداخلي يتصيد الأخطاء للعاملين داخل المؤسسة ويطلق عليه مدقق الأرقام، كانت الوظيفة الأساسية للتدقيق الداخلي أقرب إلى الحماية، الأمر الذي أدى بالأشخاص الذين تراجع أعمالهم أن يطلقوا على المدقق اسم "جاسوس الإدارة أو عين الإدارة" حيث كان المدقق في خدمة الإدارة، وبعد ذلك ظهرت نظرة أخرى للتدقيق الداخلي على انه امتداد لخدمات المدقق الخارجي، وكانت نظرة ضيقة بالنسبة للخدمات التي يقوم بها المدقق الداخلي<sup>2</sup>.

أهمية حجم المعلومات (البيانات المحاسبية و المالية) تزيد من خطر الوقوع في الخطأ أو السهو، و بالتالي ارتفاع تكلفة فحص خارجي شامل، و من هنا كانت حاجة الشركات لتطوير الخدمات الداخلية تدريجيا و كانت مسؤولة عن تنفيذ المهام الرقابية المماثلة لتلك التي يقوم بها المدقق الخارجي.

مهمة هذه الخدمات تكمن في مراجعة مستمرة للأدوات المتاحة للشركة لمراقبة و إدارة نشاطاتها، مع تطور التدقيق الداخلي، ينظر المسيرين إلى أهمية التعبير عن رأي حول معلومات غير المعلومات المحاسبية والمالية، كل وظيفة في المؤسسة، كل نوع من العمليات وكل معلومة تصبح موضوع محتمل للتدقيق.

<sup>1</sup> خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن AII، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>2</sup> أمان الله وجدان مارية، أهمية التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2015، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص التدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح- ورقلة- 2015/2014، ص7-8.

2. **الوظائف الحديثة:** ينعكس التزام المؤسسة بفعالية التدقيق الداخلي فيها مباشرة على الأهمية التي أعطيت

لها، حيث ينبغي أن يحدد بوضوح أدوار ومسؤوليات التدقيق الداخلي و التي يمكن ان يشمل ما يلي<sup>1</sup>:

- ☑ تحقيق أولي أو كامل لاحتيال المشتبه بهم.
- ☑ تحليل الأسباب الجذرية والتوصيات في تحسين المراقبة ورصد خط للبلاغات والمبلغين.
- ☑ توفير دورات تدريبية لتعليم الأخلاقيات.
- ☑ المساعدة في جمع المعلومات و تقديم توصيات لتحسين الرقابة الداخلية.

و لهذا من المهم أن يتم تمويل وظائف التدقيق الداخلي على نحو كاف و هذا بتشغيل كافة الموظفين، وتدريبهم مع مهارات متخصصة مناسبة تبعا لطبيعة وحجم وتعقيد بيئة المؤسسة، كما أنه من الضروري لوظيفة التدقيق الداخلي أن تكون لها سلطة مستقلة تسلسل إداري واتصال مع كل الأطراف في المؤسسة.

#### سادسا: طريقة أداء التدقيق الداخلي

تختلف طريقة أداء المدقق الداخلي تبعا لإختلاف طبيعة نشاط المنشأة ونوعية المشكلات التي تؤثر على أداء عملياتها إلا أن هناك عناصر مشتركة في أداء التدقيق وهي<sup>2</sup>:

1. **التحقيق:** يهدف التحقيق إلى التأكد من مدى صحة العمليات المحاسبية من حيث الدقة المحاسبية و المستندية وسلامة التوجيه المحاسبي وجمع الأدلة والقوانين التي تثبت صدق ما تتضمنه السجلات، وما يترتب عليه من أمانة البيانات المحاسبية وامكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، ويستلزم التحقيق التفرقة بين الحقائق والآراء حيث أن قوة أي استنتاج تتوقف على مدى الاعتماد على الحقائق، وطبقا لذلك فإن التدقيق يختص أساسا بالعمليات والحسابات، ويعتبر عاملا مشتركا بين التدقيق الداخلي والخارجي.

2. **التحليل:** يقصد بالتحليل الفحص الانتقادي للسياسات الإدارية والاجراءات الرقابة الداخلية المستندات، السجلات والتقارير لتحديد نقاط الضعف فيها، ويستخدم المدقق الداخلي العديد من الأساليب

<sup>1</sup> أمان الله وجدان مارية، مرجع سابق، ص8-9.

<sup>2</sup> الذهبي وردة، بن بيه ميمونة، التدقيق الداخلي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017، ص23.

التي تقع داخل نطاق الفحص كما يتطلب إجراء المقاربات والربط بين العلاقات كذلك التمعن بقصد اكتشاف الأمور الشاذة مثل وجود مبلغ دائن في حساب أصل ويرتبط التحليل بالتحقيق وليس هناك حد فاصل بينهما<sup>1</sup>.

**3. الالتزام:** يقصد به الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة وأداء العمليات وفقا للطرق والنظم والقرارات الإدارية حتى يتحقق الانضباط بالتنظيم.

**4. التقييم:** وهو تقرير الشخص الواعي على مدى كفاية، فعالية واقتصادية السياسات والإجراءات التي تسيّر عليها الشركة، وما لديها من تسهيلات بقصد ترشيد الأداء وتطويره، ويختص التقييم بجميع البيانات والمعلومات وتقصي الحقائق والاستعانة بآراء المسؤولين وتقييم هذه الآراء والاقتراحات.

**5. التقرير:** تقرير المدقق الداخلي يدرج المشكلة وأهميتها وطريقة معالجتها وما توصل إليه من نتائج وتوصيات، وبفضل عرض التقرير على المسؤول عن النشاط محل الفحص لتجنب تشويه الحقائق وسوء تقدير بعض الأمور.

### سابعا: المعايير المهنية للتدقيق الداخلي

المعايير هي قوانين وأنظمة وإجراءات موضوعية من طرف الدولة أو الهيئات المهنية المخولة لقياس نوعية العمل المنجز من قبل المدقق، ووجدت لأجل الحفاظ على قياس موحد(معياري) لعمل المدقق ولقد قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتقسيم المعايير إلى ثلاث فئات وهي كالاآتي:<sup>2</sup>

**1. المعايير العامة:** تتعلق هذه المعايير بشخصية المدقق، مؤهلاته العلمية والعملية، استقلاله وحياده، وبذل العناية المهنية، بما يضمن توافر الكفاءة اللازمة في الشخص القائم بعملية التدقيق.<sup>3</sup>

**2. الكفاءة العلمية و التأهيل المهني:** يتم تنفيذ مهام التدقيق من طرف أشخاص يتم تكوينهم من

الناحية العلمية والعملية، فضلا عن ضرورة توافر مجموعة من الصفات السلوكية الهامة مثل: النزاهة،

الإخلاص و المحافظة على سرية المعلومات و البيانات.

<sup>1</sup> عبد الفتاح الصحن وسيمير كمال، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2001، ص222-223.

<sup>2</sup> هادي التميمي، مدخل التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، الطبعة 03، دار وائل، الأردن، 2006، ص32.

<sup>3</sup> صالح محمد يزيد، أثر التدقيق الداخلي كآلية للحكومة على رفع تنافسية المؤسسة، دراسة حالة صيدال خلال الفترة(2010-2015)، اطروحة دكتوراه الطور الثالث(ل م د) في العلوم التجارية، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص32.

☞ **استقلالية المراجع:** كانت دائما أولى الاهتمامات من أجل ضمان سير عملية التدقيق و اكتساب ثقة مستخدمي البيانات المالية المدققة، فالاستقلالية هي عدم التأثر بالغير و عدم الخضوع للتسيير من طرفهم، فعلى المدقق الالتزام بالاستقلالية والحياد أثناء تأدية مهامه و إبداء رأيه الفني.

☞ **بذل العناية المهنية اللازمة:** المقصود بها هو التزام المدقق بقواعد وسلوك أداء المهنة من جهة، ومسؤوليته القانونية من جهة أخرى، فالعناية المهنية توجب عليه الاجتهاد في عمله وأن يستخدم خبرته وكفاءته العلمية و العملية، والتمتع بالاستقلالية وإدراكه لحقوقه وواجباته.

2. **معايير العمل الميداني:** وهي المتعلقة بتنفيذ عملية التدقيق والإجراءات التي عليه إنجازها وتشمل<sup>1</sup>:

☞ **معيار كفاية التخطيط:** يجب على المدقق وضع خطة كافية للعمل الذي يقوم به.

☞ **معيار تقييم نظام الرقابة الداخلية:** يعتبر نظام الرقابة الداخلية أهم محدد لنوعية التدقيق المتبناة ولحجم المفردات المراد اختيارها، اعتمادا على درجة ونوعية ومصداقية المعلومات لهذا يجب تقييم لنظام الرقابة الداخلية ليكون أساسا لتخطيط عملية التدقيق وتقرير طبيعة وقت ومدى الفحص الذي سيقوم به.

☞ **معيار كفاية الأدلة:** يجب الحصول على قدر وافن من أدلة الاثبات أو قرائن التدقيق عن طريق الفحص المستندي حيث هناك اتجاهين لأدلة الاثبات<sup>2</sup>:

☞ **عملية الفحص المستندي:** حيث يقوم المدقق بسلك مسار عكس أو خلفي للنظام المحاسبي، حيث يبدأ بالقوائم المالية ثم الدفاتر المحاسبية ثم الأخيرة المستندات، وتسمى تلك السلسلة بمسار التدقيق والهدف منها اكتشاف المغالاة في عرض أرصدة معينة بالقوائم المالية.

☞ **عملية إعادة التتبع:** حيث يقوم المدقق بسلك مسار أمامي للنظام المحاسبي، حيث يبدأ بتحديد المستندات ثم يسعى للتحقق من أنها قد سجلت بالسجلات، ومن ثم

<sup>1</sup> رواني بوحفص، المراجعة البيئية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص22.

<sup>2</sup> أمين السيد أحمد لطفي، أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص92.

التحقق من أثرها قد ظهر بالقوائم المالية, وتسمى تلك السلسلة بمسار المحاسبي حيث الهدف منها اكتشاف تدنية عرض ارصدة معينة بالقوائم المالية.

3. معايير التقرير(إبداء الرأي): يمثل تقرير المراجع المنتج المادي الأساسي للمراجعة, فهو يمثل المعلومات

المبلغة من المراجع لأغلب المستخدمين, وتوجد اربعة معايير كالاتي<sup>1</sup>:

☞ يجب أن ينص تقرير إبداء الرأي على ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة عموما.

☞ يجب أن ينص تقرير إبداء الرأي على ما إذا كانت المبادئ المحاسبية المقبولة تم التي استخدامها في إعداد القوائم المالية خاضعة للمراجعة.

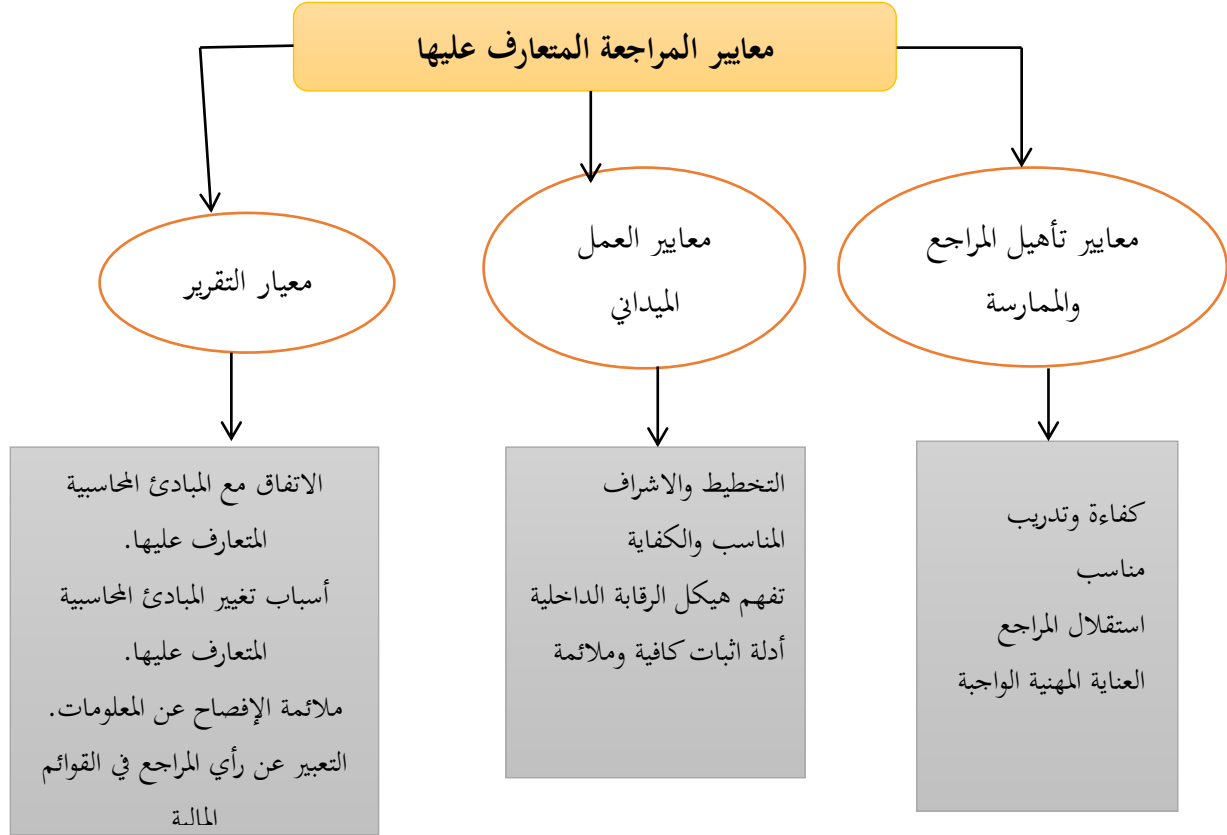
☞ يجب إحتواء القوائم المالية على البيانات والإيضاحات كافة التي يجب إعلام القارئ بها.

☞ يجب أن يحتوى التقرير على رأى المراجع بالقوائم المالية كونها وحدة واحدة.

و يجمل الشكل التالي معايير المراجعة الداخلية المتعارف عليها:

<sup>1</sup> طالب احمد بوحفص, دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الامن الصناعي HSE في المؤسسة الاقتصادية, دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب ALFA PIPE , مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي, تخصص تدقيق ومراقبة تسيير, جامعة غرداية, 2015, ص7-8.

الشكل رقم (1-2): معايير المرجعة المتعارف عليها.



المصدر: طارق عبد العال حمادة, موسوعة معايير المراجعة, شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية, ط1, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2007, ص43.

## المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية لتقييم الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، وأصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، ولكي تصل المنظمات إلى تحقيق أهدافها المنشودة وتصل إلى المكانة التي تستطيع من خلالها منافسة المنظمات الأخرى ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة كان عليها الاهتمام بكل ما يخص موردها البشري من ممارسات بهدف تطويرهم ورفع أدائهم من خلال تدريبهم، التحفيز، تقييم الأداء، تعيين واستقطاب ومشاركة العاملين في صنع القرار.

## أولاً: مفهوم الموارد البشرية.

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات، كنتيجة للعوامل التالية، كالعولمة، إلغاء قيود التنظيم، والتغيير التقني السريع، وسببت هذه الضغوط قلق كبير للشركات وبدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي كعملية توقع للغير المستقبلي في شروط البيئة (الطبيعية بالإضافة الى مستوى السوق) وتوحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي<sup>1</sup>.

و تعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف استراتيجيتها المستقبلية<sup>2</sup>،

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2015، ص 25.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة 01، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، نسخة الكترونية، ص 11.



الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد المشاركين في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمة وتنقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات, موارد احترافية، موارد قيادية، موارد إشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية<sup>1</sup>.

وتعرف إدارة الموارد البشرية من خلال وضع واتخاذ الإجراءات والقرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة<sup>2</sup>,

وينجد أيضا أنها عبارة عن نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المنظمة, كما أن الوظائف هي عبارة عن تنظيم عمل الافراد مع المنظمة أكثر من كونها استثمار للجوانب الإنسانية<sup>3</sup>,

يعرف على انه مجموعة من الاجراءات و القرارات و السياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القرارات المطلوبة وتحفيزها و تطوير امكانياتها لتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف و تحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة و تطورها<sup>4</sup>,

ومنه نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تعتبر وظيفة رئيسية في أي مؤسسة وتسعى لتحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية من خلال مجموعة من السياسات والتي عادة تكون متماشية مع رسالة وأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> حنيدي عمار، دور برامج التكوين في تأهيل الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة- دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص 20.

<sup>2</sup> حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، الطبعة 1، بيروت، 2002، ص 18.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2006، ص 26.

<sup>4</sup> خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركب تكرير الملح لوطاية، مؤسسة المشروبات الغازية، طولقة، بسكرة (غير منشورة)، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، بسكرة، 2004/2003، ص 15.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة, ويمكن إرجاع هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل, يأتي في مقدمتها:

- ☞ علاقتها المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل أحد أهم عناصر الإنتاج الأساسية.
- ☞ التوسع الكبير في حجم المنشآت, الذي ترتب عليه زيادة حجم العمالة فيها, وهذا أدى إلى زيادة مشاكل القوى العاملة, مما ترتب عليه ضرورة وجود وحدة إدارية متخصصة تهتم بمعالجة مشاكل العمال وترعى شؤونهم.
- ☞ زيادة وعي وثقافة العاملين, والذي ترتب عليه زيادة رغبة وطموح العاملين في تحسين أوضاعهم وظروفهم, وجعل من الأهمية بمكان إيجاد إدارة متخصصة تضم مجموعة من الخبراء والمتخصصين, تقوم بدراسة سلوك الأفراد, ورسم السياسات التي تتعامل مع قضايا وشؤون العاملين.
- ☞ ظهور النقابات العمالية كجهة تتبنى المطالب بتحسين ظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية أعطى إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة باعتبارها الجهة التي تمثل المنظمة في الحوار والتفاوض مع النقابات وخلق جو تعاوني وفعال معها.
- ☞ تتبنى المنظمة ومن خلال إدارة الموارد البشرية تنفيذ برامج عدة, كالرعاية الصحية, والتقاعد وتقديم العديد من المزايا النقدية والعينية, وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيز العاملين ودفعهم إلى المزيد من العطاء والإنتاج.
- ☞ تتأثر المنظمات وبشكل واسع وكبير بالقوانين التي تصدرها الدولة, والتي تنظم علاقة المنظمات بالعاملين, وهذا بدوره يتطلب استيعابا وفهما كاملا لهذه القوانين واللوائح وكيفية تطبيقها, والجهة المؤهلة للقيام بهذا الدور نيابة عن المنظمة هي إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي, إدارة الموارد البشرية, جامعة العلوم والتكنولوجيا, دار الكتاب الجامعي, الطبعة 2, صنعاء, 2012, ص14/15  
Dalkitab@yemen.net.ye

ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

1. **تغير احتياجات العاملين في المنظمة:** يوقع العاملون في المنظمة الحديثة أن كون المنظمة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بتلبية احتياجات العاملين ومتطلباتهم الوظيفية، والشخصية، والمجتمعية.
2. **تعقد المهام الادارية:** في ظل المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل والثورة المعلوماتية الامر الذي يتطلب تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، وتحسين ادائها.
3. **تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:** ويعني ذلك تزايد أهمية دور الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع التغيرات الفنية والتخصصات المتنوعة والمتعددة.
4. **حدة المنافسة:** ساهم الاتجاه نحو اعتناق فلسفة التخصصية في إبراز الحاجة إلى زيادة الانتاجية وتخفيض تكاليف الانتاج والتطوير المستمر في المنتجات، وأنظمة العمل وذلك من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الانشطة ذات العلاقة بها.
5. **الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية:** نجحت بعض المنظمات في تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات الاختيار بين المرشحين، ونظام الأجور والحوافز حسب الانتاج، وبناء قواعد معلوماتية متطورة لتزويد اصحاب القرار بمعلومات شاملة وسريعة عن الخطط الاستراتيجية للعماله، او انشطة الأفراد الاخرى داخل المنظمة.
6. **الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري:** ان ترشيد تكلفة استخدام العنصر البشري وزيادة فعالية الأداء يستلزمان معرفة ومهارة ومتخصصة لإدارة الموارد البشرية.
7. **الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:** ويتمثل ذلك في وضع سياسات تتضمن في تحقيق الاتساق، والعدالة، والموضوعية في التصرفات والانشطة المتعلقة بالعنصر البشري، وتستمد هذه السياسات اهميتها في مجالات التعيين، والأجور، والحوافز، والرقية، والتدريب، والتوجيه والارشاد، وتقييم الأداء، وإثارة الدافعية للعمل والانتاج، وتنمي الولاء والانتماء للمنظمة، وأسلوب التسريح.

<sup>1</sup> عبد الرحمن سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، النشر للمؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لنديا الطباعة، الاسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2014، ص ص 27، 29.

## ثالثاً: أهداف تسيير الموارد البشرية.

إن ادارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها تهدف في اسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف عن طريق تدوير قدرات بشرية ذات مستوى عالي من العلم والكفاءة والفعالية والانتاجية, ومن أهم الاهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها داخل المؤسسة<sup>1</sup>:

1. **أهداف وظيفية:** لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد<sup>2</sup>.
2. **أهداف تنظيمية:** ويتم ذلك من خلال تعريف الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية فيما يحقق فعالية المنظمة، إذ أن دورها يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه الرئيسية.
3. **أهداف اجتماعية:** يجب على المنظمة الاستخدام الإيجابي لمواردها البشرية فيما يخدم المجتمع, ولا يتعارض مع ما تفرضه المؤسسات المدنية والحكومية من قواعد وأنظمة وتشريعات ذات عالقة بالعاملين.
4. **أهداف شخصية:** يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية، وبجد أدنى تلك الأهداف التي تمكن العاملين من المشاركة الفعالة في التنظيم.

<sup>1</sup> حسين يرقى, استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك ( غير منشورة), أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية, تخصص تسيير, ورقة, 2007, ص33-32.

<sup>2</sup> خالد سريع, التكامل بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية وأثره في الأداء، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2012، ص ص38 37.

## رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام و الواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، و تهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيراً على مجالات عديدة للمنظمة، و تشمل هذه الأنشطة بعضاً مما يلي<sup>1</sup>:

## 1. وظيفة تخطيط الموارد البشرية

تعتبر من أبرز أهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة، و تهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث<sup>2</sup>:

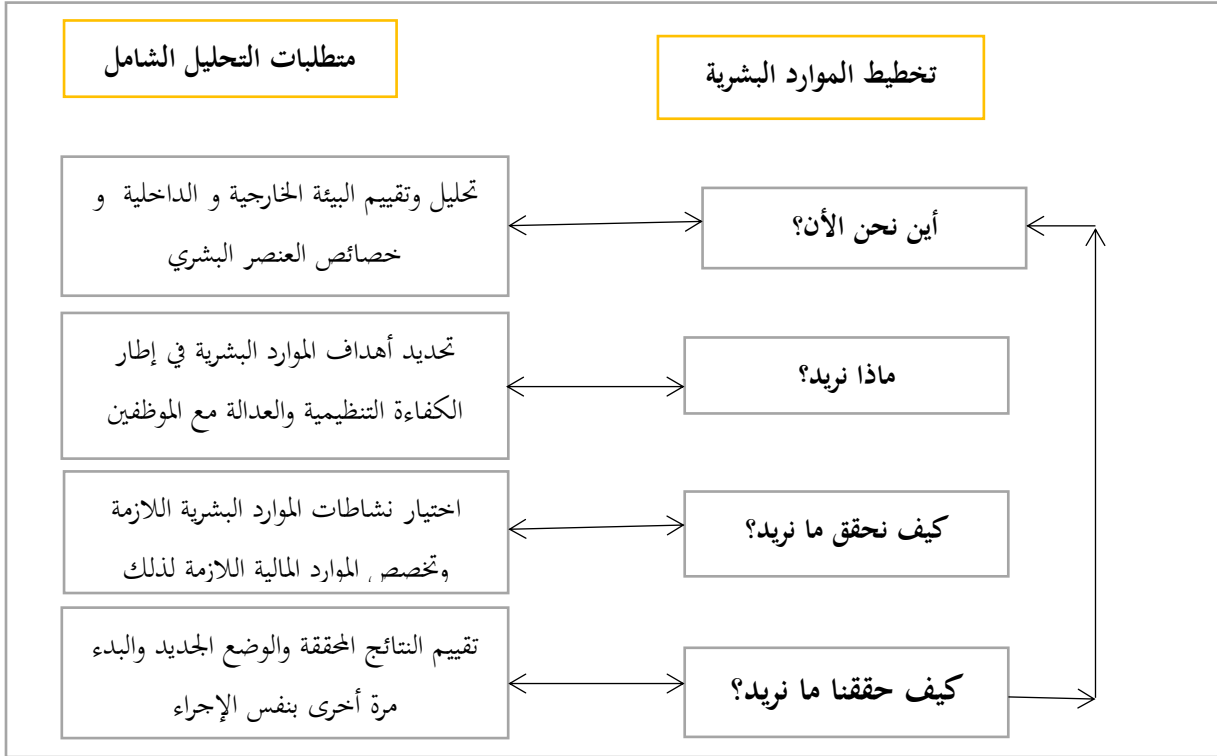
- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.
- إعداد الأفراد اللازمين من كل أنواع للوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة إدارة الموارد البشرية.
- تنتهي عملية التخطيط الموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، وإعداد الأفراد اللازمة موزعة على مختلف الإدارات.

و شكل التالي يوضح وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

<sup>1</sup> فضيل دليو، أساليب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية مؤسسة سوناريك، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 60.

<sup>2</sup> شنيبي آمال وهواري حياة، دور التدقيق الداخلي الإداري في تفعيل إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بغرداية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، جامعة غرداية، غرداية، 2018، ص 26.

الشكل رقم (1-3): تخطيط الموارد البشرية



المصدر: محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، أطروحة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016، ص30.

2. التقييم والتحليل: و يدخل ضمن هذا النشاط<sup>1</sup>:

دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج، جودة المخطط، تقييم الأداء، دراسة النتائج و الأسباب، دراسة نقاط القوة، دراسة نقاط الضعف.

و الجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى أو بعيدا من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف و سياسة المنظمة، و من بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر:

<sup>1</sup>فضيل ديليو، مرجع سبق ذكره، ص63-62.

✓ معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري، و في تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية و التخطيط طويل الأجل و استراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.

✓ معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

✓ معاونة الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية في التقييم و السيطرة على منظومة الموارد البشرية.

عن طريق نظامك متكامل لمعلومات الموارد البشرية، هذا النظام الذي يهدف إلى:

- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- التعرف على المشاكل و تحديد مواقعها و طبيعتها.
- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا.
- القيام بالدراسات بالجوانب و العوامل التنظيمية و الفنية و الاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة.

**3. الاستقطاب والتعيين:** مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات وأهداف الطرفين، حيث أنها عملية تحديد واحتذاب الموظفين المرتقبين ثم تعيينهم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

وتعرف اجرائياً بأنها ممارسات تشمل البحث والجذب للأفراد الذين تطبق عليهم الشروط وفقاً لمقاييس موضوعية مسبقاً، تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وتعيينهم طبقاً لمعايير التي تطبقها المنظمة<sup>1</sup>.

**4. وظائف الاستشارية:** إن إدارة الموارد البشرية يحكم تخصصها في أعمال تخطيط وتنظيم واختيار وتعيين وتأهيل وتدريب في المنظمة تعد أقدر الإدارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص

<sup>1</sup> محمد كرم عبيد التميمي، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2017، ص14.

العاملين فيها سواء من الناحية القانونية أو الفنية، واقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة فيما يخص العاملين من أجور وحوافز وغيرها<sup>1</sup>.

#### خامسا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين والمنظمة وتمثل هذه التحديات فيما يلي<sup>2</sup>:

- ☑ زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- ☑ التغيرات في تركيب القوى العاملة.
- ☑ نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- ☑ تغير القيم والاتجاهات.
- ☑ العائد والتعويض المادي للعاملين.
- ☑ زيادة حجم القوى العاملة.
- ☑ التشريعات واللوائح الحكومية.
- ☑ تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
- ☑ عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
- ☑ تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
- ☑ زيادة حجم المنظمات وتعقد عالقات العمل.
- ☑ تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية.
- ☑ الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي وعباس، حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص83.

<sup>2</sup> حسنين ميادة، دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر-بسكرة-مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019، ص30.



وفيما يلي تفصيل لتلك التحديات<sup>1</sup>:

### 1. التنوع في قوة العمل:

كـ نتيجة وجود الشركات متعددة الجنسية وتزايد ظاهرة العولمة أصبح التنوع في قوة العمل والتعامل معه ذا أهمية عالية.

كـ التنوع في قوة العمل يمكن أن يكون في الجنس, أو السن, أو الثقافة, أو اللغة, أو القدرات.  
كـ لذلك كان من الأهمية بمكان أن يتعايش هؤلاء جميعاً في جو من العمل يتيح لهم إبراز أكبر قدر من قدراتهم, وإعطاء أكبر قدر من القيمة المضافة لمنظمتهم.  
كـ التنوع في قوة العمل يولد تحديات يجب على مدير الموارد البشرية أن يأخذها بعين الاعتبار, ولكن في نفس الوقت يمكن أن تكون ذات فائدة; لما يمكن أن يعطيه التنوع في ثقافات العاملين من ابتكارات في العمل.

### 2. التغييرات في اللوائح:

كـ حيث تزايد الاتجاه الحكومي نحو وضع لوائح تنظم العمل, وإجراءات الأمن والسلامة المهنية, وتوفير الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات.

### 3. التغييرات الهيكلية في المنظمة:

تمارس منظمات الأعمال اليوم كثيراً من التغييرات الهيكلية التي تمثل تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية منها:  
كـ تقليص حجم قوة العمل, عن طريق استبعاد عدد كبير من الإداريين.  
كـ التعاقد مع مصادر خارجية: التعاقد من الباطن مع شركة خارجية ; لتوفير المتخصصين في نمط معين من العمل.

كـ الحجم المناسب: التقييم المستمر للعمل وتحديد متطلباته.

كـ إعادة الهندسة: إعادة التفكير وإعادة تصميم خطوات العمل; لإحداث تحسينات جذرية في التكلفة, والجودة, والخدمة والسرعة.

### 4. التغييرات التكنولوجية والإدارية في المنظمة:

حدثت في الفترة الأخيرة تغييرات تكنولوجية وإدارية وألقت مزيداً من التحدي على إدارة الموارد البشرية, فقد ساعد الحاسب الآلي على إنجاز كثير من الوظائف التقليدية, مثل الحسابات وبرامج العاملين وبرامج التدريب وتخطيط القوى العاملة, وإدارة الموارد البشرية, وتعيين أفراد جدد, والقيام بأبحاث الأفراد, مما فتح الباب على

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي, إدارة الموارد البشرية, دار النشر للجامعات, القاهرة, مصر, الطبعة 01, 2013, ص33-34.

مصراعيه لما أطلق عليه تمكين العاملين, والتي تعني التحول إلى اللامركزية من خلال إعطاء المرؤوسين سلطة صنع القرار, وكذا التحول إلى فرق العمل, والتي أصبحت ذات تأثير على إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي والموارد البشرية.

تعد عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية أداة فعالة ومناسبة لمعرفة مدى كفاءة وفعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا في المؤسسات اليوم التي تعتمد اعتمادًا كبيرًا على رأس المال البشري. وإذا تم إجراء التدقيق بواسطة مدقق داخلي من إدارة المنظمة أو مدقق خارجي تم التعاقد معه خصيصًا من أجل إجراء عملية التدقيق، فلا بد من إتباع خطوات محددة تؤدي إلى نجاح عملية التدقيق وتنعصر هذه الخطوات في<sup>1</sup>:

1. **تصميم خطة مبدئية للتدقيق:** وتضم الخطة معرفة من أين يبدأ التدقيق و مصادر المعلومات و كيفية الحصول عليها ومعالجتها، بجانب أي المناطق سيتم التركيز عليها و الموارد التي سيتم استخدامها<sup>2</sup>.
2. **جمع المعلومات الأولية:** وتشمل معلومات عن بيئة العمل و المنظمات المنافسة وسوق العمل و رسالة المنظمة ورؤيتها والسياسات و الإجراءات والقوانين التي تحكم إدارة الموارد البشرية وكل ما يتعلق أصحاب المصلحة.
3. **تحديد الطريقة والمنهج الذي سيتم به جمع المعلومات:** ويشمل طبيعة المعلومات المطلوبة وكيفية معالجتها وتقييمها و زمن جمعها و أدوات جمعها.
4. **تصميم الخطة النهائية للتدقيق:** وذلك اعتمادًا على الخطوات السابقة ومقتضيه الأمر من تغيير للأهداف المصادر و المناطق التي سيتم تدقيقها.
5. **تكملة بيانات التدقيق:** يتم عن طريق صعب كدمج المعلومات المختلفة مع بعضها البعض، وعقد المقابلات وتوزيع الاستبيانات وتدقيق الملفات، ومن ثم تحليل المعلومات وفق الطريقة والمنهج المعتمد.
6. **تصميم تقرير التدقيق:** الذي يوضح نقاط القوة في النظام الحالي والمخاطر التي تواجهه، والمناطق التي يجب توفير معلومات عنها في المستقبل لإنجاح التدقيق.

<sup>1</sup> عمر محمد أدام الإمام والظاهر محمد علي، نحو إطار لتدقيق الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، كلية الدراسات التجارية، عمادة البحث العلمي للعلوم و تكنولوجيا، جامعة السودان، 2013، ص 114 .

<sup>2</sup> شنيبي آمال وهواري حياة، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

## 7. نتائج التدقيق: وتهتم هذه الخطوة بمعرفة مدى استجابة إدارة المنظمة لتوصيات المدقق.

وتسعى معظم المؤسسات الاقتصادية إلى تبني أدوات حديثة تساعد في اتخاذ القرار و ذلك من خلال الرقابة على سير مختلف أنشطتها عامة ورقابة أداء العاملين على وجه الخصوص، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية و التي تعتبر وأهم أداة تقوم بها المؤسسة الاقتصادية، و يقوم مسؤول إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمقارنة أداء العاملين الفعلي مع الأداء المتوقع، وذلك بطريقة مستمرة، وهذا ما يسمح له بتحليل ومراجعة مختلف الانحرافات ومعرفة مسبباتها، وهذا من خلال أداة لوحة القيادة باعتبارها أهم أداة اتصال و مراقبة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، لكي يتم اتخاذ القرار المناسب لها، حيث تشمل على مجموعة من المؤشرات منها ما تقيس الكمية و الكيفية، وتعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة تسيير أداء المورد البشري في المؤسسة وذلك من خلال عرضها لمؤشرات المتعلقة بالمورد البشري مثل مؤشر العمالة، مؤشر التكوين، مؤشر الغيابات ومؤشر التوظيف... الخ، يلفت انتباه مسؤول هذه المصلحة (إدارة الموارد البشرية) إلى الانحرافات المسجلة بين الأهداف المسطرة و الأهداف المتوصل إليها للقيام باتخاذ القرارات اللازمة لتعديل ومراجعة المخططات العملية، التي يقوم بها المسؤول لمعالجة وتدقيق كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

لقد تناول بعض الباحثين موضوع التدقيق الداخلي و الموارد البشرية كمتغيرات للدراسة منها ما هو على شكل مقالات ومنها ما هو رسائل جامعية ، و فيما يلي نستعرض بعض الدراسات :

## المطلب الأول: الدراسات العربية

## 1. دراسة بنذير يمينة, قاسمي أسماء(2022/2021):

تدقيق الموارد البشرية ودوره في رفع كفاءة المستخدمين, دراسة استطلاعية لعينة من مؤسسة الطاقة والمناجم-ولاية ادرار-

الدراسة عبارة عن مذكرة الماستر في تدقيق ومراقبة التسيير, جامعة أحمد دراية أدرار، أدرار، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية وظيفة الموارد البشرية داخل المنظمة, إضافة إلى إبراز التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمة والتي تتمثل في دارة الإبداع وعلاقتها مع تسيير الكفاءات، كما تهدف إلى تحديد سبل تفعيل إدارة المعرفة أو وظيفة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، هذه الأخيرة التي أضحت من أهم مؤشرات تسيير وتأهيل الموارد البشرية في المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن تدقيق الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة من خلال تحسين فعالية أنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتحفيز, وعلى أن عملية تدريب العاملين داخل المؤسسة عملية ضرورية من اجل ممارسة وظائفهم , لن التدريب ينمي قدرات ومهارات الأفراد , وتحسين الأداء مرتبط بطبيعة عمل الفرد من تدريب وتحفيز والاتصال

## 2. دراسة صالح محمد يزيد(2016/2015):

أثر التدقيق الداخلي كآلية للحكومة على رفع تنافسية المؤسسة, دراسة حالة صيدال خلال الفترة

2015/2016.

الدراسة عبارة عن مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال, جامعة محمد خيضر- بسكرة, تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدقيق الداخلي كآلية للحكومة على رفع تنافسية المؤسسة، و ذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة صيدال خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2015، بحيث تم قياس ممارسات التدقيق الداخلي ومدى تطبيق ميثاق الحكم الراشد وتأثيرهم على رفع تنافسية المؤسسة، ومن ثم تقديم التوصيات الملائمة لرفع مستوى تطبيق التدقيق الداخلي ومبادئ حوكمة الشركات على مستوى مؤسسة صيدال. ولتحقيق أهداف

الدراسة واختبار الفرضيات، تم إعداد استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة تعالج موضوع الدراسة وتم تحليل النتائج عن طريق استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث وزعت 200 استبانة على موظفي المؤسسة، وكانت 180 منها قابلة للاستعمال. وتوصلت الدراسة إلى أنه على مستوى مؤسسة صيدال يتم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وهناك التزام واضح من قبل المدقق الداخلي للمؤسسة بمعايير التدقيق الداخلي، كذلك وجود مستوى عالي من التنافسية. كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي ومبادئ حوكمة الشركات، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق كل من التدقيق الداخلي ومبادئ حوكمة الشركات على رفع تنافسية المؤسسة، وفي الأخير تم اثبات وجود أثر للتدقيق الداخلي كآلية لحوكمة الشركات على تنافسية مؤسسة صيدال. وأكدت الدراسة على ضرورة العمل على الزامية تطبيق ميثاق الحكم ال ارشد في جميع المؤسسات الجزائرية وانشاء لجنة تعمل على مراقبة تطبيقه، بالإضافة إلى خلق جهة تشرف على مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر وتهتم بتحديث وتطوير القوانين المتعلقة به.

### 3. دراسة بان توفيق نجم(2013):

#### الدور التكاملي للتدقيق الداخلي في فاعلية التحكم المؤسسي(دراسة استطلاعية في عينة من المصارف و الشركات العراقية)

الدراسة عبارة عن الاقتصاد الخليجي، العراق، العدد24، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء وصف شمولي لدور التدقيق الداخلي في هيكل التحكم المؤسسي باعتباره احد العناصر الرئيسية له، وعنصرها هاما من عناصر نظام الرقابة الداخلية التي تساعد في فحص نشاطاتها وتقييمها، و كذا تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة للمساعدة في تحقيق الضبط والحماية واتخاذ القرارات في الوقت المناسب إذ تطرقت الدراسة إلى التحكم المؤسسي من حيث المفهوم والأهمية والمبادئ، و دور وظيفة التدقيق الداخلي في هيكل التحكم المؤسسي وقد طبقت هذه الدراسة بالاعتماد على استمارة استبيان وزعت على عدد من المصارف والشركات العراقية العاملة في القطاع الخاص فضال عن الشركات المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- عدم وجود نموذج دولي موحد و مضبوط للتحكم المؤسسي من أهم أسباب القصور في فهمه وتطبيقه،
- عدم وجود إشارة واضحة للتحكم المؤسسي ضمن البنود و القوانين، فضلا عن معايير المحاسبة و المراجعة وغيرها يبرز قلة الاهتمام به و الإلمام بمفاهيمه،

## المطلب الثاني: الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- يجدر بنا الإشارة بعد تعرضنا الى بعض الدراسات السابقة التي تناولت احدى جزئيات موضوع الدراسة ان نتعرض الى أوجه الاختلاف و التشابه .
- نلاحظ أن الدراسات تناولت المتغيرات الخاصة التدقيق الداخلي والموارد البشرية كل منها على حدة في حين أن الدراسة الحالية حاولت الجمع بين المتغيرات حيث تناقش دور التدقيق الداخلي في تقييم الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
- في حين تختلف دراستنا الحالية معها في كونها تناقش دور التدقيق الداخلي في تقييم الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حيث استهدفت الدراسة مؤسسة نفطال وأختيرت ولاية غرداية كعينة للدراسة ،أي تم توزيع الإستبيان حيث تختلف في حجم العينة.

## خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الاطار النظري للتدقيق الداخلي من حيث المفاهيم والمعايير التي تحظى باهتمام كبير من طرف المؤسسة الاقتصادية فوجود التدقيق الداخلي يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة وأداء الموارد البشرية, حيث تكتسب ادارة الموارد البشرية أهمية خاصة في المؤسسات وذلك بسبب التحديات التي تواجهها ، أي كلما كانت عملية التدقيق فعالة في المؤسسة كلما ، انعكس ذلك ايجابيا على تطوير و نمو المؤسسة و أداء إدارة الموارد البشرية، وهذا ما تم إثباته في هذا الفصل من خلال لتطرق لتدقيق الداخلي حيث يعتبر كأداة رقابية لأداء الموارد البشرية. كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا موضوع واستخلصنا أن التدقيق الداخلي يقوم بالكشف عن مواطن الضعف والتعرف على نقاط القوة, وذلك باستعمال مجموعة من الطرق وأدوات المختلفة التي تساعد المدقق بمهنته لكي تعطيه مصداقية أكثر في النتائج المتوصل إليها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية.

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

مؤسسة نفضال فرع غرداية



تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الدراسة النظرية المتعلقة بكل من التدقيق الداخلي و تقييم الموارد البشرية وإستعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، ومعالجتنا إشكالية البحث، تم التطرق إلى الجانب التطبيقي، وذلك لمحاولة معرفة دور التدقيق الداخلي في تقييم الموارد البشرية في المؤسسة، ومن خلال هذا الفصل الخاص بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة تناولنا عرض منهج الدراسة وعينتها، وكذا أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، بالإضافة إلى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والاقتراحات.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كمايلي:

➤ **المبحث الأول:** تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

➤ **المبحث الثاني:** تحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

### المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المبحث سيتم وصف إجراءات الدراسة الميدانية التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، حيث تتضمن عرض منهجية الدراسة المستخدمة، ومجتمع الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وفحص صدق الإستبانة وثباتها.

#### المطلب الأول: طرق الدراسة

نتعرض من خلال هذا المطلب لمنهجية الدراسة المستخدمة، وعينة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.

#### أولاً: منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بحث دور التدقيق الداخلي في تقييم الموارد البشرية في المؤسسة حيث اعتمدنا في الجانب الميداني على أداتي الإستبيان ، وقد تم توزيع استمارات إستبيان تتعلق بمحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Statistics v 22 Portable IBM SPSS بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج واقتراحات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلتها، للتعلم أكثر في موضوع بحثنا.

**1. أساليب جمع البيانات والمعلومات:** تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات وهي:

**1.1 المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات:** وتم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (25) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة و الاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**2.1 المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات:** وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا لمجموعة من المراجع العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات والمواقع الالكترونية المعتمدة، المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة.

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة موظفي ادارة الموارد البشرية والمدقق الداخلي والمحاسب في مؤسسة نفعال فرع غرداية، وذلك خلال شهر أفريل من سنة 2023.

2- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العاملين في مؤسسة نفعال فرع غرداية، وتم توزيع 52 إستبيان على أفراد عينة الدراسة ، إذ تم استرجاع 47 إستبيان أي ما نسبته 90.38 % من إجمالي عينة الدراسة.

جدول رقم (1-1): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في عينة موظفي مؤسسة نفعال

الاستبيانات القابلة للتحليل	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	المؤسسة
43	47	52	مؤسسة نفعال
%82.69	%90.38	100%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات البرنامج SPSS.

ثالثا: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيري الدراسة التدقيق الداخلي وممارسات ادارة الموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): متغيرات الدراسة

متغير الدراسة
دور التدقيق في تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدنا من خلال هذا المطلب على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها. وفيما يلي سنستعرض هذه الأدوات.

## أولاً: أدوات جمع البيانات

**المقابلات:** بعد موافقة مؤسسة نفعال فرع (غرداية) على إجراء الدراسة في المؤسسة وبعد الاستقبال الجيد من طرف مؤسسة نفعال ، كلف فيها المدير العملي الموظفين بالتجاوب معنا وإيفائنا بالمعلومات المطلوبة، و بما أن المقابلة تساهم في الحصول على المعلومات اللازمة من المصدر، لذلك تم ترتيب برنامج مقابلة مع بعض رؤساء المصالح والموظفين لجمع المعلومات، تمحور الحوار فيها حول دور التوظيف و توجيه الموظف الجديد و التدريب والتطوير و انتهاء خدمة الموظف في المؤسسة، وحول توفر التدقيق اللازمة لديهم و تأثير ذلك على تقييم الموارد البشرية.

**وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها و وثائق تخص الخدمات المقدمة .

**الإستبيان:** في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الإستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات، وقد تم إعداد الإستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة في هذا المجال باتباع المراحل التالية:

1. إعداد إستبيان أولي لغرض جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الإستبيان على المشرفين الرئيسي والمساعد بغرض اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.
3. تعديل الإستبيان حسب توجيهات المشرفين.
4. عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين بغية أخذ آرائهم وحذف وإضافة ما يرونه ملائماً.
5. اعتماد إستبيان نهائي بناء على توجيهات المحكمين.
6. توزيع الإستبيان على أفراد العينة من أجل جمع البيانات.

حيث تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، حيث تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص السن والعمر، الشهادة، الأقدمية في الوظيفة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة .

القسم الثاني : تضمن 48 سؤال لقياس دور التدقيق الداخلي في تقييم الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حيث قسمت فقرات الاستبيان إلى عدة أقسام:

القسم: المتعلق التدقيق الداخلي وتقييم الموارد البشرية يحتوي على 09 فقرات للتوظيف و06 فقرات متعلقة بتوجيه الموظف الجديد، و05 فقرات متعلقة التدريب والتوظيف، و04 فقرات متعلقة الصحة والسلامة المهنية، و07 فقرات متعلقة التعويضات، و03 فقرات متعلقة المزايا، و05 فقرات متعلقة بإدارة الأداء، و06 فقرات متعلقة التوثيق وحفظ السجلات، و03 فقرات متعلقة انهاء خدمة الموظف.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (2-3) أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة .

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (08) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4/5=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم(1-3): يوضح قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي

الأهمية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للإستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم (1-4).

الجدول رقم (1-4): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	من 1.79 - 01	من 2.59 - 1.8	من 3.39 - 2.6	من 4.19 - 3.4	من 5 - 4.2
درجة	منخفضة	متوسطة	عالية		

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### ثانيا: الأدوات الإحصائية

لدراسة الموضوع الحالي ومعالجة الجوانب التحليلية لقد قمنا باستعمال عدة طرق بعدما قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التعثر الإحصائي أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الإستبيان.
- ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.
- اختبار كولومجروف - سمرنوف (kolmogorov- smirnov Test): لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- اختبار t للعينات المستقلة.
- اختبار كاي تربيع Chi Square
- اختبار one sample test t.
- اختبار: ANOVA One Way.

### ثالثا: صدق وثبات الإستبيان:

لضمان صدق الإستبانة الموجهة للعينة المبحوثة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين كما قمنا بقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

**01 - تحكيم الاستبيان:** عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء في الهيئة التدريسية، والمهنيين الملحق رقم (03) في لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، و التأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبانة لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، الملحق رقم (02)، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

**02- قياس ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (1-5): يوضح معامل الثبات.

معامل الثبات	
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
48	0.970

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (1-5) أن معامل الثبات للإستبيان ككل بلغ (0.970) وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات وكذلك فإن معاملات ألفا كرومباخ لجميع المحاور مقبولة إحصائياً، وبذلك يكون قد تأكد الباحث من صدق وثبات إستبيان الدراسة المتعلقة بدور التدقيق الداخلي في تقييم الموارد البشرية، مما يكسب الإستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

**03- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:** ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) 56، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع لها كما يلي:

القسم الأول: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الأول (التوظيف)

القسم الأول : يوضح الجدول رقم (1-6) معاملات النجانس بين كل من فقرة من فقرات القسم الأول

الجدول رقم (1-6): معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أولاً: التوظيف			
01	هناك وصف وظيفي لكل منصب داخل الشركة.	0.620**	0.000
02	الموظفون الحاليون على دراية بفرص العمل داخل الشركة.	0.671**	0.000

0.000	0.737**	تستخدم الشركة إعلانات الوظائف.	03
0.060	0.290**	المتقدمون يملئون نماذج الطلب للوظائف المفتوحة.	04
0.001	0.497**	يتم إخطار المترشحين غير الناجحين.	05
0.000	0.693**	يتم مراجعة العقد والتحقق منه من قبل محامي.	06
0.001	0.492**	يتم فحص و مراجعة المتقدمين للوظيفة.	07
0.008	0.402**	يتم حساب التكلفة لكل توظيف جديد.	08
0.000	0.556**	يتم توفير التدريب لأولئك الذين يقومون بإجراء المقابلات.	09

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (1-6) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.290 عند مستوى الدلالة (0.06) في القسم الخاص في التوظيف عند الفقرة رقم 04 (المتقدمون يملئون نماذج الطلب للوظائف المفتوحة). كأصغر قيمة، و 0.737 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 03 (تستخدم الشركة إعلانات الوظائف). كأكبر قيمة.

القسم: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثاني (توجيه الموظف الجديد)

المحور الثاني: يوضح الجدول رقم (1-7) معاملات النجانس بين كل من فقرات من فقرات القسم الثاني

الجدول رقم (1-7): معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>ثانياً: توجيه الموظف الجديد</b>			
10	سياسات الشركة وإجراءاتها قابلة للتطبيق على بيئة العمل.	0.626**	0.000
11	هناك دليل الموظف.	0.788**	0.000
12	هناك سياسة توجيه داخلية معتمدة.	0.745**	0.000
13	يتم توجيه جميع الموظفين الجدد.	0.689**	0.000
14	يتم تقديم الموظفين الجدد إلى الموظفين الآخرين، بما في ذلك الإدارة.	0.696**	0.000



15 يتم تدريب الموظفين الجدد بشكل مناسب على عملهم. 0.766\*\* 0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (1-7) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.626 عند مستوى الدلالة (0.05) في قسم الخاص بتوجيه الموظف الجديد عند الفقرة رقم 10 (.سياسات الشركة وإجراءاتها قابلة للتطبيق على بيئة العمل). كأصغر قيمة، و0.788 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 11 (هناك دليل الموظف). كأكبر قيمة.

القسم: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثالث (التدريب والتطوير).

المحور الثالث : يوضح الجدول رقم (1-8) معاملات النجانس بين كل من فقرة من فقرات القسم الثالث.

الجدول رقم (1-8): معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>ثالثاً: التدريب والتطوير</b>			
16	يتم تدريب الموظفين على العمليات والإجراءات الجديدة المطلوبة لإكمال واجباتهم الوظيفية.	0.643**	0.000
17	يتم تزويد الموظفين بفرص لتطوير مهاراتهم الحالية.	0.622**	0.000
18	يتم تقييم الموظفين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية.	0.733**	0.000
19	يتم تخصيص ميزانية كافية للتدريب	0.659**	0.000
20	يتم تدريب المديرين والمشرفين وإعدادهم لأدوارهم القيادية والإدارية.	0.661**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (1-8) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.622 عند مستوى الدلالة (0.05) في القسم التدريب و التطوير عند الفقرة رقم 17 (.يتم تزويد الموظفين بفرص لتطوير مهاراتهم

الحالية). كأصغر قيمة، و0.733 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم18 (يتم تقييم الموظفين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية). كأكبر قيمة.

القسم: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الرابع (الصحة والسلامة المهنية)

القسم الرابع: يوضح الجدول رقم (1-9) معاملات النجانس بين كل من فقرة من فقرات القسم الرابع.

الجدول رقم(1-9): معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>رابعاً: الصحة والسلامة المهنية</b>			
21	يتم تدريب الموظفين مجال الصحة والسلامة.	0.755**	0.000
22	يتم تزويد جميع الموظفين بأرقام الطوارئ.	0.680**	0.000
23	يتم تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن الحوادث على الفور، واقتراح طرق للحد من المخاطر أو القضاء عليها.	0.654**	0.000
24	يتم الإبلاغ عن الإصابات في مكان العمل بشكل دوري و توثيقها والتحقق فيها.	0.537**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (1-9) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.537 عند مستوى الدلالة(0.05) في القسم الصحة والسلامة المهنية عند الفقرة رقم 24 (يتم الإبلاغ عن الإصابات في مكان العمل بشكل دوري و توثيقها والتحقق فيها). كأصغر قيمة، و0.755 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم21 (يتم تدريب الموظفين مجال الصحة والسلامة..). كأكبر قيمة.

القسم: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الخامس (التعويضات)

القسم الخامس : يوضح الجدول رقم (1-10) معاملات النجانس بين كل من فقرة من فقرات القسم الخامس.

الجدول رقم(1-10): معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>خامساً: التعويضات</b>			
25	يوجد هيكل الأجور الرسمي ومعتمد.	0.741**	0.000
26	يتم مراجعة هيكل الأجور بانتظام	0.626**	0.000
27	هناك وثائق معتمدة وثابتة لإثبات ساعات او أيام العمل.	0.554**	0.000
28	جميع الموظفين على اطلاع ومعرفة بخطط التعويضات المعتمدة.	0.615**	0.000
29	جميع الموظفين على اطلاع ومعرفة بسياسات الاستقطاع والخصومات التي تخضع لها اجورهم.	0.669**	0.000
30	يتقاضى الموظفون أجورهم في الوقت المحدد، ويتقاضون أجورهم خالية من التناقضات.	0.608**	0.000
31	هناك إجراءات تم تطويرها تتعلق بالإجازات مدفوعة الأجر.	0.608**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (1-10) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.554 عند مستوى الدلالة (0.05) في القسم التعويضات عند الفقرة رقم 27 (هناك وثائق معتمدة وثابتة لإثبات ساعات او أيام العمل..). كأصغر قيمة، و0.741 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 25 (. يوجد هيكل الأجور الرسمي ومعتمد..). كأكبر قيمة.

القسم: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم السادس (المزايا)

القسم السادس: يوضح الجدول رقم (11-1) معاملات النجانس بين كل من فقرة من فقرات القسم السادس.

الجدول رقم(11-1): معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>سادساً: المزايا</b>			
32	توجد خطط فوائد او مزايا (حوافز ومكافآت معتمدة ونافذة.	0.783**	0.000
33	الموظفين على دراية بتفاصيل هذه الخطط وآليات استحقاقها.	0.810**	0.000
34	تم اعداد برنامج الفوائد او المزايا على أساس الاستحقاق.	0.694**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (11-1) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.694 عند مستوى الدلالة (0.05) في القسم المزايا عند الفقرة رقم 34 (.تم اعداد برنامج الفوائد او المزايا على أساس الاستحقاق). كأصغر قيمة، و0.810 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 33 (الموظفين على دراية بتفاصيل هذه الخطط وآليات استحقاقها...) كأكبر قيمة.

القسم: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم السابع (إدارة الأداء).

القسم السابع : يوضح الجدول رقم (12-1) معاملات النجانس بين كل من فقرة من فقرات القسم السابع.

الجدول رقم(12-1): معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>سابعاً: إدارة الأداء</b>			
35	يوجد برنامج ثابت ونافذ لإدارة الأداء.	0.562**	0.000
36	تتم مراجعة فعالية نظام إدارة الأداء بشكل منتظم.	0.652**	0.000
37	يتم تقييم جودة وكمية العمل.	0.737**	0.000

0.000	0.719**	هناك علاقة بين الأداء والتعويض.	38
0.000	0.618**	يتم تقييم الموظفين بشكل نزيه ومن دون تحيز.	39

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (1-12) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.562 عند مستوى الدلالة (0.05) في القسم ادارة الاداء عند الفقرة رقم 35 (يوجد برنامج ثابت ونافذ لإدارة الأداء..) كأصغر قيمة، و0.737 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 37 (يتم تقييم جودة وكمية العمل) كأكبر قيمة. القسم: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثامن (التوثيق وحفظ السجلات) القسم الثامن : يوضح الجدول رقم (1-13) معاملات النجانس بين كل من فقرة من فقرات القسم الثامن.

الجدول رقم(1-13): معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>ثامناً: التوثيق وحفظ السجلات</b>			
40	ملفات الموظفين محدثة ويتم الاحتفاظ بها لمدة زمنية مناسبة.	0.742**	0.000
41	يتم متابعة الموظفين لغاية التزويد بكل الوثائق والمستندات المطلوبة.	0.671**	0.000
42	يتم الاحتفاظ بنسخ ورقية والكترونية من ملفات الموظفين.	0.730**	0.000
43	تبقى معلومات الموظفين سرية.	0.691**	0.000
44	يتم توثيق حضور الموظف للدورات التدريبية.	0.573**	0.000
45	يتم توثيق جميع القرارات المتعلقة بالموظف.	0.687**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (1-13) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.573 عند مستوى الدلالة (0.05) في القسم التوثيق و حفظ السجلات عند الفقرة رقم 44 (يتم توثيق حضور الموظف للدورات التدريبية..) كأصغر قيمة، و0.742 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 40 (ملفات الموظفين محدثة ويتم الاحتفاظ بها لمدة زمنية مناسبة..) كأكبر قيمة،

القسم: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الأول (انتهاء خدمة الموظف)

القسم التاسع : يوضح الجدول رقم (1-14) معاملات النجانس بين كل من فقرة من فقرات القسم التاسع.

الجدول رقم(1-14): معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>تاسعاً: انتهاء خدمة الموظف</b>			
46	يتم اجراء مقابلات الخروج.	0.610**	0.000
47	تلتزم عمليات إنهاء الخدمات بمعايير التوظيف فيما يتعلق بفترة الإشعار، ودفع مستحقات نهاية الخدمة، وما إلى ذلك.	0.661**	0.000
48	يتم المتابعة مع الموظف فيما يخص تسليم المواد التي بعهدته واكمال إجراءات براءة الذمة.	0.559**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (1-14) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.559 عند مستوى الدلالة (0.05) في القسم انهاء خدمات الموظف عند الفقرة رقم 48 (يتم المتابعة مع الموظف فيما يخص تسليم المواد التي بعهدته واكمال إجراءات براءة الذمة .) كأصغر قيمة، و0.661 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 47 (تلتزم عمليات إنهاء الخدمات بمعايير التوظيف فيما يتعلق بفترة الإشعار، ودفع مستحقات نهاية الخدمة، وما إلى ذلك.) كأكبر قيمة.

#### 4 . توزيع البيانات:

تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويوضح الجدول رقم (11) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (1-15): نتائج اختبار كولموجوروف- سمرنوف في توزيع البيانات

محور	عدد الفقرات	T	مستوى المعنوية
التوظيف		0.10	0.32
توجيه الموظف الجديد		0.18	0.001
التدريب والتطوير		0.161	0.006
الصحة والسلامة المهنية		0.177	0.001
التعويضات		0.141	0.029
المزايا		0.21	0.001
ادارة الأداء		0.157	0.008
التوثيق وحفظ السجلات		0.136	0.039
انهاء خدمة الموظف		0.158	0.008

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (1-15) يتضح أن قيمة T للبعد الأول تساوي (0.10)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.32) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة T للبعد الثاني تساوي (0.18)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.001) أي أنها أقل من مستوى الدلالة 0.05.

يتضح أن قيمة T للبعد الثالث تساوي (0.16)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.006) أي أنها أقل من مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة T للبعد الرابع تساوي (0.17)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.001) أي أنها أقل من مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة T للبعد الرابع تساوي (0.14)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0,029) أي أنها أقل من مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة T للبعد الرابع تساوي (0.21)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.001) أي أنها أقل من مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة T للبعد الرابع تساوي (0.15)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.008) أي أنها أقل من مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة T للبعد الرابع تساوي (0.13)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.039) أي أنها أقل من مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة T للبعد الرابع تساوي (0.15)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.008) أي أنها أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ويتضح من الجدول رقم (11-2) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر (  $\text{sig} > 0.05$  ) بالنسبة لدور التدقيق الداخلي في تقييم التوظيف وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. أما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات الأخرى أقل من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.



المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: نتائج الدراسة

بعد تطرقنا في المبحث الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المبحث أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

أولا: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

### 1. الجنس

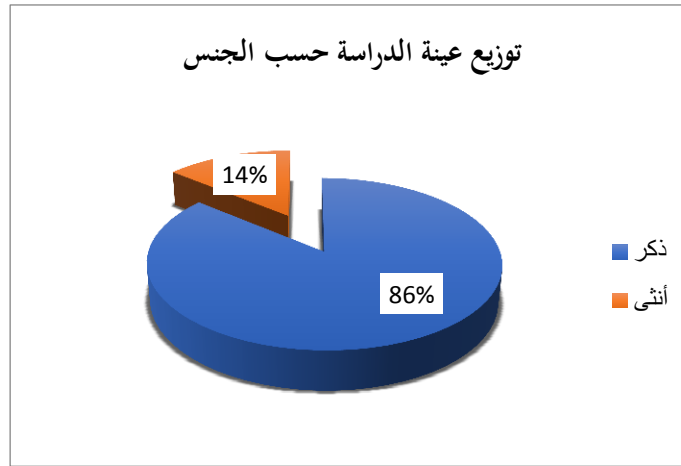
جدول رقم (1-16): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	37	%86
أنثى	6	%14
المجموع	43	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور، أي يمثلون ما نسبته 86 % من أفراد مؤسسة نفعال، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 14% من عينة الدراسة والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب الجنس.

شكل رقم (2-1) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج Excel

## 2. الفئة العمرية

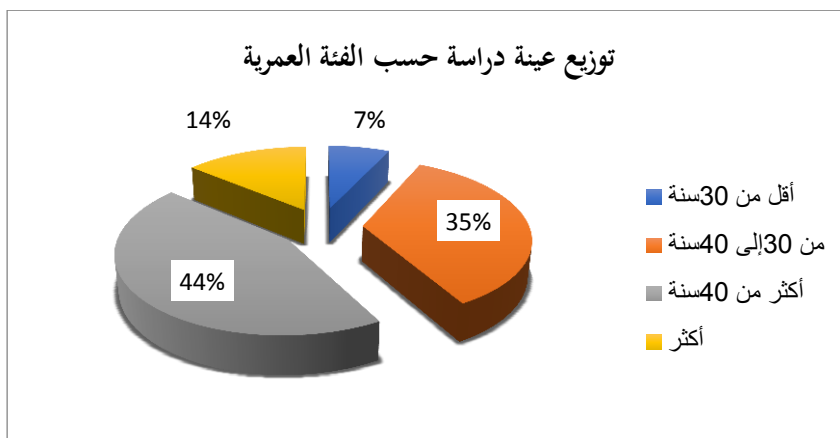
جدول رقم (1-17) : توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئات
7%	3	أقل من 30 سنة
34.9%	15	من 30 إلى 40 سنة
44.2%	19	كثير من 40 سنة
14%	6	أكثر
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث السن ينتمون للفئة العمرية أكثر من 40 في مؤسسة نفعال حيث بلغت نسبتهم 44.2%، وكانت ثاني فئة من حيث النسبة من من 30 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتها 34.9% كما نلاحظ انخفاض وجود أفراد في سن أقل من 30 سنة و وأكثر بنسبة 7% و 14% على التوالي وهذا ما يفسر اتجاه المؤسسة نحو الأقمية، والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب السن.

الشكل رقم (2-2) : توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج Excel

### 3. المستوى التعليمي

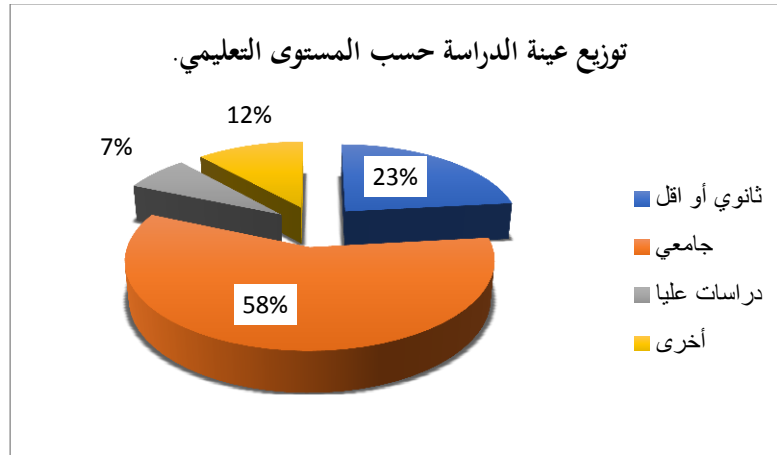
جدول رقم (1-18): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الشهادة
23.3%	10	ثانوي أو أقل
58.1%	25	جامعي
7%	3	دراسات عليا
11.6%	5	أخرى
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة متحصلون على شهادة جامعية بنسبة بلغت 58.1%، كما بلغت ثاني نسبة 23.3% لأصحاب التقني ساميثانوي أو أقل، في حين أن أدنى نسبة لكل من أصحاب دراسات العليا وشهادات أخرى بنسب متتالية 7% و 11.6%، وهذا ما يفسر اتجاه المؤسسة نحو الشهادات الجامعية، والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

الشكل (2-3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج Excel

#### 4. الأقدمية في الوظيفة :

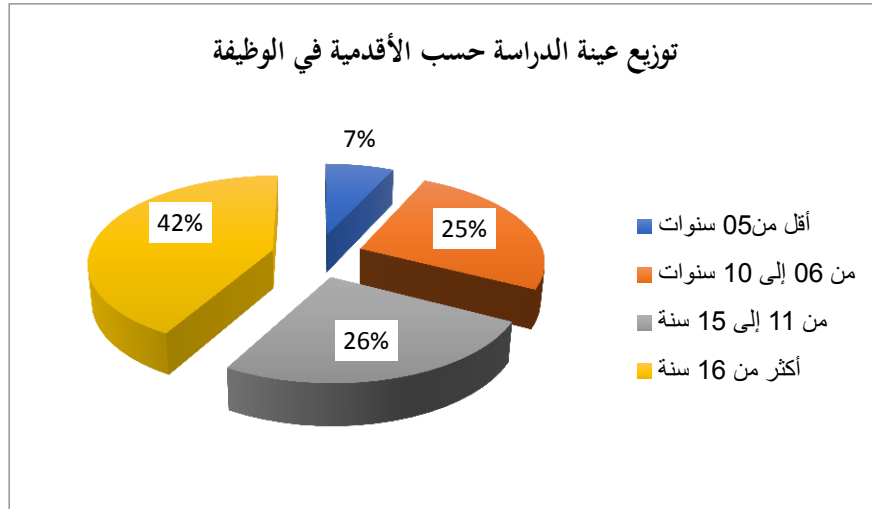
جدول رقم (1-19): توزيع عينة دراسة حسب الأقدمية في الوظيفة

النسبة	التكرار	الأقدمية في الوظيفة
7%	3	أقل من 05 سنوات
25.6%	11	من 06 إلى 10 سنوات
25.6%	11	أكثر من 10 سنوات
41.9%	18	أكثر من 16 سنة
%100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن أكبر نسبة كانت 41.9% من فئة أكثر من 16 سنوات خبرة تلتها فئة ما بين من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 25.6%، و فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 25.6%، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.

شكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج Excel

## 5 . الوظيفة:

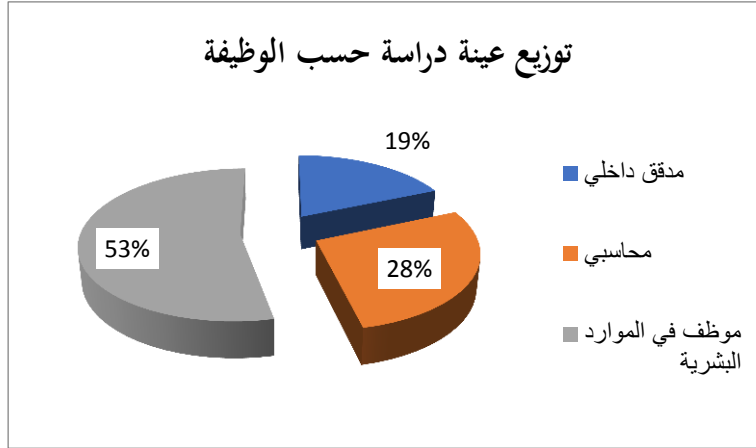
جدول رقم (1-20) : توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الشهادة
18.6%	8	مدقق داخلي
27.9%	12	محاسبي
53.5%	23	موظف في الموارد البشرية
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة الموظفون في ادارة الموارد البشرية بنسبة 53.5%، كما بلغت ثاني نسبة 25.7% لأصحاب وظيفة محاسبي ، في حين أن أدنى نسبة كانت لأصحاب وظيفة مدقق داخلي بنسبة 18.6%، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الشكل (2-5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج Excel

المطلب الثاني :تحليل محاور الدراسة

عرض استجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة في مؤسسة نفعال: سنحاول في ما يلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات الأفراد في الإجابة على الفقرات من خلال التكرار والنسبة المئوية.

تحليل أوساط الحسابية والانحراف المعياري لمحاور الدراسة  
بعد الاول: دور التدقيق الداخلي في تقييم التوظيف

جدول رقم (1-21): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعء التوظيف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	هناك وصف وظيفي لكل منصب داخل الشركة.	4.1395	0.96563	01	عالية
02	الموظفون الحاليون على دراية بفرص العمل داخل الشركة.	3.6279	1.04707	05	عالية
03	تستخدم الشركة إعلانات الوظائف.	3.8140	1.21999	04	عالية
04	المتقدمون يملئون نماذج الطلب للوظائف المفتوحة.	3.5116	1.16235	07	عالية
05	يتم إخطار المترشحين غير الناجحين.	3.4884	1.20262	08	عالية
06	يتم مراجعة العقد والتحقق منه من قبل محامي.	3.0698	1.31648	09	متوسطة
07	يتم فحص و مراجعة المتقدمين للوظيفة.	4.1395	0.63925	02	عالية
08	يتم حساب التكلفة لكل توظيف جديد.	3.8605	0.83328	03	عالية
09	يتم توفير التدريب لأولئك الذين يقومون بإجراء المقابلات.	3.5581	1.09767	06	عالية
	<b>المجموع</b>	3.6899	0.69750		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول رقم (1-21) نلاحظ أن العبارة الأولى (هناك وصف وظيفي لكل منصب داخل الشركة) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 4.1395 وانحراف معياري بلغ 0.96563 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارة رقم 07 (يتم فحص و مراجعة المتقدمين للوظيفة ) في الترتيب الثاني والثالث بمتوسط حسابي بلغ 4.1395 و بانحراف معياري قدره 0.63925 بدرجة عالية، أما العبارة التي تنص على أن (يتم مراجعة العقد والتحقق منه من قبل محامي) في الرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.0698 و انحراف معياري قدره 1.31648 وبدرجة متوسطة، في حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي التوظيف 3.6899 و انحراف معياري 0.69750 و بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى أداء التوظيف.

### القسم الثاني: دور التدقيق الداخلي في توجيه الموظف الجديد

جدول رقم (1-22): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده توجيه الموظف الجديد

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
01	سياسات الشركة وإجراءاتها قابلة للتطبيق على بيئة العمل.	3.7907	0.96506	06	عالية
02	هناك دليل الموظف.	3.8372	0.81446	05	عالية
03	هناك سياسة توجيه داخلية معتمدة.	3.8372	0.89789	04	عالية
04	يتم توجيه جميع الموظفين الجدد	3.9767	0.73964	01	عالية
05	يتم تقديم الموظفين الجدد إلى الموظفين الآخرين، بما في ذلك الإدارة.	3.8605	0.96563	03	عالية
06	يتم تدريب الموظفين الجدد بشكل مناسب على عملهم.	3.8837	0.98099	02	عالية
	المجموع	3.8643	0.70641		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات البرنامج spss



من خلال الجدول رقم(1-22) نلاحظ أن العبارة رقم04 (يتم توجيه جميع الموظفين الجدد)، جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.9767 وانحراف معياري بلغ 0.73964 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارة رقم06(يتم تدريب الموظفين الجدد بشكل مناسب على عملهم.) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.8837 و انحراف معياري بلغ 0.98099 وبدرجة عالية ، أما العبارة التي تنص على أن المؤسسة (سياسات الشركة وإجراءاتها قابلة للتطبيق على بيئة العمل) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.7907 وانحراف معياري 0.96506 وبدرجة عالية، في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.8643 توجيه الموظف الجديد و انحراف معياري 0.70641 و بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة دراسة على مستوى أداء توجيه الموظف الجديد.

### القسم الثالث: دور التدقيق الداخلي في التدريب والتطوير

جدول رقم (1-23): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعث التدريب والتطوير

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
01	يتم تدريب الموظفين على العمليات والإجراءات الجديدة المطلوبة لإكمال واجباتهم الوظيفية	3.7907	0.77331	05	عالية
02	يتم تزويد الموظفين بفرص لتطوير مهاراتهم الحالية.	3.8605	0.74263	04	عالية
03	يتم تقييم الموظفين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية.	3.9302	0.79867	02	عالية
04	يتم تخصيص ميزانية كافية للتدريب	4.1163	0.82258	01	عالية
05	يتم تدريب المديرين والمشرفين وإعدادهم لأدوارهم القيادية والإدارية.	3.8605	0.80420	03	عالية
	المجموع	3.9116	0.62534		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول رقم(1-23) نلاحظ أن العبارة رقم04 (يتم تخصيص ميزانية كافية للتدريب)، جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 4.1163 وانحراف معياري بلغ 0.82258 بدرجة

عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارة رقم 03 (يتم تقييم الموظفين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية). في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.8837 بلغ وانحراف معياري بلغ 0.79867 وبدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارتين (يتم تدريب المديرين والمشرفين وإعدادهم لأدوارهم القيادية والإدارية) و (يتم تزويد الموظفين بفرص لتطوير مهاراتهم الحالية) في الترتيب الثالث والرابع بمتوسط حسابي بلغ 3.8605 لكلا العبارتين وبدرجة عالية و بانحراف معياري قدره 3.8605 و 0.74263 على التوالي، أما العبارة التي تنص على أن المؤسسة (يتم تدريب الموظفين على العمليات والإجراءات الجديدة المطلوبة لإكمال واجباتهم الوظيفية) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.7907 وانحراف معياري 0.77331 وبدرجة عالية، في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.9116 لتدريب والتطوير و انحراف معياري 0.62534 وبدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة دراسة على مستوى التدريب والتطوير.

#### القسم رابع: دور التدقيق الداخلي في الصحة والسلامة المهنية

جدول رقم (1-24): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعء الصحة والسلامة المهنية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	يتم تدريب الموظفين مجال الصحة والسلامة.	3.8140	1.13925	03	عالية
02	يتم تزويد جميع الموظفين بأرقام الطوارئ.	3.4884	1.09918	04	عالية
03	يتم تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن الحوادث على الفور، واقتراح طرق للحد من المخاطر أو القضاء عليها.	3.9070	0.97135	02	عالية
04	يتم الإبلاغ عن الإصابات في مكان العمل بشكل دوري و توثيقها والتحقق فيها.	4.1628	0.92402	01	عالية
	المجموع	3.8430	0.85916		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول رقم (1-24) نلاحظ أن العبارة رقم 04 (يتم الإبلاغ عن الإصابات في مكان العمل بشكل دوري و توثيقها والتحقق فيها)، جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ

4.1628 وانحراف معياري بلغ 0.92402 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارة 03 (يتم تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن الحوادث على الفور، واقتراح طرق للحد من المخاطر أو القضاء عليها) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.9070 وانحراف معياري بلغ 0.97135 وبدرجة عالية، أما العبارة التي تنص على أن (يتم تزويد جميع الموظفين بأرقام الطوارئ) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.4884 وانحراف معياري 1.09918 وبدرجة عالية، في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.8430 ل الصحة والسلامة المهنية، و انحراف معياري 0.85916 و بدرجة عالية، وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة دراسة على مستوى أداء الصحة والسلامة المهنية.

### القسم خامس: دور التدقيق الداخلي في التعويضات

جدول رقم (1-25): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعء التعويضات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	يوجد هيكل الأجور الرسمي ومعتمد.	4.4419	0.82527	01	عالية
02	يتم مراجعة هيكل الأجور بانتظام	3.8372	0.94944	07	عالية
03	هناك وثائق معتمدة وثابتة لإثبات ساعات او أيام العمل.	4.2791	0.85428	03	عالية
04	جميع الموظفين على اطلاع ومعرفة بخخطط التعويضات المعتمدة.	3.8605	0.96563	06	عالية
05	جميع الموظفين على اطلاع ومعرفة بسياسات الاستقطاع والخصومات التي تخضع لها اجورهم.	3.8837	0.90526	05	عالية
06	يتقاضى الموظفون أجورهم في الوقت المحدد، ويتقاضون أجورهم خالية من التناقضات.	4.3256	0.74709	02	عالية
07	هناك إجراءات تم تطويرها تتعلق بالإجازات مدفوعة الأجر.	3.9302	0.98550	04	عالية
	المجموع	4.0797	0.66955		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول رقم(1-25) نلاحظ أن العبارة الأولى (يوجد هيكل الأجور الرسمي ومعتمد)، جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 4.4419 وانحراف معياري بلغ 0.82527 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارة (يتقاضى الموظفون أجورهم في الوقت المحدد، ويتقاضون أجورهم خالية من التناقضات.) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ 4.3256 وانحراف معياري بلغ 0.74709 وبدرجة عالية، أما العبارة رقم 02 التي تنص على أن (يتم مراجعة هيكل الأجور بانتظام) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.8372 وانحراف معياري 0.94944 وبدرجة عالية، في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 4.0797ل التعويضات، و انحراف معياري 0.66955 و بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة دراسة على مستوى أداء التعويضات.

### القسم سادس: دور التدقيق الداخلي في المزايا

جدول رقم (1-26): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده المزايا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	توجد خطط فوائد او مزايا (حوافز ومكافآت معتمدة ونافذة.	3.5581	و	01	عالية
02	الموظفين على دراية بتفاصيل هذه الخطط وآليات استحقاقها.	3.4884	1.07730	03	عالية
03	تم اعداد برنامج الفوائد او المزايا على أساس الاستحقاق.	3.5349	0.95988	02	عالية
	المجموع	3.5271	1.00062		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول رقم(1-26) نلاحظ أن العبارة الأولى (توجد خطط فوائد او مزايا (حوافز ومكافآت معتمدة ونافذة)، جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.5581 وانحراف معياري بلغ 1.11915 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارة (تم اعداد برنامج الفوائد او المزايا على أساس الاستحقاق.) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ 3.5349 وانحراف معياري بلغ 0.95988 وبدرجة عالية،

أما العبارة التي تنص على أن (الموظفين على دراية بتفاصيل هذه الخطط وآليات استحقاقها) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.4884 وانحراف معياري 1.07730 وبدرجة عالية، في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.5271 والمزاي و انحراف معياري 1.00062 و بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة دراسة على مستوى أداء المزاي.

### القسم سابع: دور التدقيق الداخلي في إدارة الأداء

جدول رقم (1-27): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده إدارة الأداء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	يوجد برنامج ثابت ونافذ لإدارة الأداء.	3.7907	0.98942	01	عالية
02	تتم مراجعة فعالية نظام إدارة الأداء بشكل منتظم .	3.6977	1.05864	02	عالية
03	يتم تقييم جودة وكمية العمل.	3.6977	1.09160	03	عالية
04	هناك علاقة بين الأداء والتعويض.	3.5349	1.29741	04	عالية
05	يتم تقييم الموظفين بشكل نزيه ومن دون تحيز.	3.3953	1.23712	05	متوسطة
	المجموع	3.6093	0.99422		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول رقم (1-27) نلاحظ أن العبارة الأولى (يوجد برنامج ثابت ونافذ لإدارة الأداء) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.7907 وانحراف معياري بلغ 0.98942 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارتين (تتم مراجعة فعالية نظام إدارة الأداء بشكل منتظم) و (يتم تقييم جودة وكمية العمل) في الترتيب الثاني والثالث بمتوسط حسابي بلغ 3.6977 لكل من العبارة رقم 02 و 3.6977 للعبارة رقم 03 وبدرجة عالية و بانحراف معياري قدره 1.05864 و 1.09160 على التوالي، أما العبارتين التي تنصان على أن (هناك علاقة بين الأداء والتعويض)، (يتم تقييم الموظفين بشكل نزيه ومن دون تحيز). في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.5349 للعبارة رقم 03، و 3.3953 للعبارة رقم و انحراف معياري قدره



معياري بلغ 0.70906 وبدرجة عالية، ثم العبارة رقم 04 ( تبقى معلومات الموظفين سرية) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.1395 و انحراف معياري بلغ 1.01375 وبدرجة عالية، ثم العبارة رقم 02 ( يتم متابعة الموظفين لغاية التزويد بكل الوثائق والمستندات المطلوبة) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.1163 و انحراف معياري بلغ 0.93119 وبدرجة عالية، أما العبارة التي تنص على أن المؤسسة (يتم الاحتفاظ بنسخ ورقية والكترونية من ملفات الموظفين) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.0930 و انحراف معياري 0.83990 وبدرجة عالية، في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 4.1977 ل التوثيق وحفظ السجلات و انحراف معياري 0.68163 و بدرجة عالية، وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة دراسة على مستوى أداء التوثيق وحفظ السجلات

### القسم تاسع: دور التدقيق الداخلي في إنهاء خدمة الموظف

جدول رقم (1-29): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها إنهاء خدمة الموظف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	يتم اجراء مقابلات الخروج .	3.3953	1.15757	03	متوسطة
02	تلتزم عمليات إنهاء الخدمات بمعايير التوظيف فيما يتعلق بفترة الإشعار، ودفع مستحقات نهاية الخدمة، وما إلى ذلك.	3.8605	1.03697	02	عالية
03	يتم المتابعة مع الموظف فيما يخص تسليم المواد التي بعهدته واكمال إجراءات براءة الذمة .	4.0465	0.87160	01	عالية
	المجموع	3.7674	0.84683		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات البرنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (1-29) نلاحظ أن العبارة رقم 03 (يتم المتابعة مع الموظف فيما يخص تسليم المواد التي بعهدته واكمال إجراءات براءة الذمة)، جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 4.0465 و انحراف معياري بلغ 0.87160 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارة (تلتزم عمليات إنهاء

الخدمات بمعايير التوظيف فيما يتعلق بفترة الإشعار، ودفع مستحقات نهاية الخدمة، وما إلى ذلك) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.8605 و انحراف معياري بلغ 1.03697 وبدرجة عالية ، أما العبارة التي تنص على أن المؤسسة (يتم اجراء مقابلات الخروج) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.3953 وانحراف معياري 1.15757 وبدرجة متوسطة، في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.7674 ل انتهاء خدمة الموظف و انحراف معياري 0.84683 و بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة دراسة على مستوى أداء انهاء خدمة الموظف.



المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار صحة الفرضيات نعتمد بعض الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة one sample t test.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

- فرضية العدم: لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوظيف من وجهة نظر العينة عند  $0.05 \leq \alpha$ .

- الفرضية البديلة: يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوظيف من وجهة نظر العينة عند  $0.05 \leq \alpha$ .

الجدول رقم (1-30): يوضح إختبار t للعينه الواحدة للفرضية الأولى

T	مستوى المعنوية	الفرضية الأولى
9.48	0.001	يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوظيف من وجهة نظر العينة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة  $t=9.48$  بمستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 أي نقبل فرضية البديلة القائلة بأنه من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوظيف من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .  
اختبار الفرضية الثانية:

- فرضية العدم: لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم توجيه الموظف الجديد من وجهة نظر العينة عند  $0.05 \leq \alpha$ .

- الفرضية البديلة: يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم توجيه الموظف الجديد من وجهة نظر العينة عند  $0.05 \leq \alpha$ .

الجدول رقم (1-31): يوضح إختبار كاي تربيع للفرضية الثانية

Chi Square	مستوى المعنوية	الفرضية الثانية
18.74	0.17	يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم توجيه الموظف الجديد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى معنوية 0.17 وهي أكبر من 0.05 أي نقبل فرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم توجيه الموظف الجديد من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

اختبار الفرضية الثالثة:

- فرضية العدم: لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم تطوير و تدريب من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم تطوير و تدريب من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (1-32): يوضح إختبار كاي تربيع للفرضية الثالثة

Chi Square	مستوى المعنوية	الفرضية الثالثة
21.39	0.045	يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم تطوير و تدريب من وجهة نظر العينة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى معنوية 0.045 وهي أقل من 0.05 أي نقبل فرضية البديلة القائلة بأنه يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التطوير والتوظيف من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

اختبار الفرضية الرابعة:

- فرضية العدم: لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم الصحة والسلامة المهنية من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم الصحة والسلامة المهنية من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (1-33): يوضح إختبار كاي تربيع للفرضية الرابعة

Chi Square	مستوى المعنوية	الفرضية الرابعة

8.93	0.53	يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم الصحة والسلامة المهنية من وجهة نظر العينة
------	------	--

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى معنوية 0.53 وهي أكبر من 0.05 أي نقبل فرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم الصحة والسلامة المهنية من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

اختبار الفرضية الخامسة:

- فرضية العدم: لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التعويضات من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التعويضات من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (1-35): يوضح اختبار كاي تربيع للفرضية الخامسة

Chi Square	مستوى المعنوية	الفرضية الخامسة
12.74	0.69	يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التعويضات من وجهة نظر العينة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى معنوية 0.69 وهي أكبر من 0.05 أي نقبل فرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التعويضات من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

اختبار الفرضية السادسة:

- فرضية العدم: لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم المزايا من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم المزايا من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (1-36): يوضح إختبار كاي تربيع للفرضية السادسة

Chi Square	مستوى المعنوية	الفرضية السادسة
36.86	0.001	يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم المزاي من وجهة نظر العينة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى معنوية 0.69 وهي أقل من 0.05 أي نقبل فرضية البديلة القائلة بأنه يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم المزاي من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .  
اختبار الفرضية السابعة:

- فرضية العدم: لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم ادارة الاداء من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم ادارة الاداء من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (1-37): يوضح إختبار كاي تربيع للفرضية السابعة

Chi Square	مستوى المعنوية	الفرضية السابعة
20.62	0.14	يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم ادارة الاداء من وجهة نظر العينة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى معنوية 0.14 وهي أكبر من 0.05 أي نقبل فرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم ادارة الاداء من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

اختبار الفرضية الثامنة:

- فرضية العدم: لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوثيق وحفظ السجلات من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوثيق وحفظ السجلات من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (1-38): يوضح إختبار كاي تربيع للفرضية الثامنة

Chi Square	مستوى المعنوية	الفرضية الثامنة
46.18	0.001	يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوثيق وحفظ السجلات من وجهة نظر العينة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 أي نقبل فرضية البديلة القائلة بأنه يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوثيق وحفظ السجلات من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

اختبار الفرضية التاسعة:

- فرضية العدم: لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم انهاء خدمة الموظف من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم انهاء خدمة الموظف من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (1-39): يوضح إختبار كاي تربيع للفرضية التاسعة

Chi Square	مستوى المعنوية	الفرضية اختبار الفرضية التاسعة
25.14	0.003	يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم انهاء خدمة الموظف

## من وجهة نظر العينة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى معنوية 0.003 وهي أقل من 0.05 أي نقبل فرضية البديلة القائلة بأنه يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم انهاء خدمة الموظف من وجهة نظر العينة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

## 2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور التدقيق في تقييم ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة ترجع للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى الجامعي، الاقدمية).

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

## أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدقيق في تقييم ممارسات الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدقيق في تقييم ممارسات الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدقيق في تقييم ممارسات الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدقيق في تقييم ممارسات الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدقيق في تقييم ممارسات الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدقيق في تقييم ممارسات الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدقيق في تقييم ممارسات الموارد البشرية تعزى لمتغير الإقديمة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدقيق في تقييم ممارسات الموارد البشرية تعزى لمتغير الإقديمة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

خامساً: الفرضية الفرعية الخامسة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدقيق في تقييم ممارسات الموارد البشرية تعزى لمتغير للتوظيف مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدقيق في تقييم ممارسات الموارد البشرية تعزى لمتغير للتوظيف مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى باختبار t للعينات المستقلة كمايلي:

الجدول رقم (1-40): نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)

دور التدقيق في تقييم ممارسات الموارد البشرية	F	P-Value	T	P-Value
الجنس	0.95	0,33	-0.47	0.31
			-0.61	0.27

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

قبل اختبار الفرضيات لابد من التأكد من شرط تساوي التباين بين المجموعتين وبالرجوع إلى الجدول السابق وبالعودة لاختبار Leven s لتجانس التباين وجدنا أن قيمة F ومعنويتها للجنس، جاءت مساوية على التوالي: (F=0.95 / P-Value=0.33)، مما يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس (تساوي) تباين المجموعتين لأن القيمة المعنوية جاءت أكبر من المستوى المحدد 5%، مما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار.

وبالنظر لقيمة t ومستوى معنويتها المقابلة لتساوي تباين المجموعتين (Equal variance assumed)، اتضح لدينا أن  $P\text{-value}=0.47 > 0,05$  بالنسبة للجنس، مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق بإستجابة عينة الدراسة حول أداء العاملين، ويتضح ذلك من عدم وجود فرق كبير بين متوسطات الذكور والإناث، حيث جاء مساويين ل: 3.83 و3.96. على التوالي.

في حين سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة بتحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول (1-41): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة دور التدقيق في تقييم

ممارسات الموارد البشرية ومتغيرات العمر، الاقدمية، المستوى الجامعي، الوظيفة

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية P-Value
العمر	بين المجموعات	1.10	0.93	0.43
	خلال المجموعات	15.36		
المستوى الجامعي	بين المجموعات	0.73	0.60	0.61
	خلال المجموعات	15.73		
الوظيفة	بين المجموعات	1.24	1.06	0.37
	خلال المجموعات	15.21		
الاقدمية	بين المجموعات	0.53	0.66	0.51
	خلال المجموعات	15.93		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

نتبين من الجدول رقم (1-41) أن قيم P-Value، المصاحبة لإحصائية F، كلها جاءت أكبر من 0.05 وبهذا نقبل فروض العدم عند مستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدقيق في تقييم ممارسات الموارد البشرية تعزى لمتغيرات العمر، المستوى الجامعي، الوظيفة، والاقدمية .



## I. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توصلت الدراسة الحالية الى أن التدقيق الداخلي له دور في التأكد من أن عملية التوظيف تتم بشكل فعال وملائم وفقاً للمعايير والسياسات المحددة. يقوم التدقيق الداخلي بتقييم عملية التوظيف من خلال العديد من الجوانب المختلفة، منها الامتثال للسياسات والإجراءات، حيث يتحقق التدقيق الداخلي من أن عملية التوظيف تلتزم بالسياسات والإجراءات المحددة في مؤسسة محل الدراسة، يتضمن ذلك التحقق من وجود إعلانات واضحة للوظائف، وإجراء مقابلات مناسبة ومنصفة، واستخدام أدوات التقييم المناسبة، والتحقق من العملية العادلة لاختيار المرشحين المناسبين.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يساعد التدقيق الداخلي في توجيه الموظف الجديد في عملية الاندماج في المؤسسة، وأن دوره يقتصر على أن عملية توظيف الموظف الجديد تمت وفقاً للسياسات والإجراءات المحددة، يتضمن ذلك التحقق من وجود عقد عمل موقع من الطرفين وملف شخصي للموظف يحتوي على المستندات اللازمة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يساعد التدقيق الداخلي في تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف الجديد. يتعاون التدقيق الداخلي مع إدارة الموارد البشرية لتحديد المهارات والمعرفة التي قد يحتاجها الموظف الجديد لنجاحه في دوره، ويقدم توصيات بشأن البرامج والأنشطة التدريبية من خلال تقييم الموظفين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية .

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يظهر من اختبار الفرضيات أن التدقيق الداخلي لا يلعب دور في مراجعة إجراءات الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة، بما في ذلك التدريب على السلامة والوعي بها، و التحقق من توفر إجراءات الوقاية والاستجابة للطوارئ، وتقييم فعالية برامج التدريب والتوعية بالسلامة.

**الفرضية الرئيسية الخامسة:** توصلنا من خلال اختبار الفرضيات أن التدقيق الداخلي لا يقوم بمراجعة نظام التعويضات المعتمد في المؤسسة من فحص هيكل التعويضات وتحديد المكونات المختلفة مثل الراتب الأساسي، والمكافآت، والمزايا الإضافية، ولا يلعب دور في التأكد من أن هذا النظام يتوافق مع المعايير الداخلية والتشريعات القانونية المعمول بها.

**الفرضية الرئيسية السادسة:** من خلال اختبار الفرضيات هناك دور للتدقيق الداخلي في تقييم المزايا المقدمة للموظفين، وتحقيق من أن البرامج والمزايا المقدمة تلتزم بالسياسات والإجراءات المحددة في مؤسسة نفضال، وأن الإجراءات واضحة وشفافة لتقديم المزايا، وأنه تم الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.

**الفرضية الرئيسية السابعة:** توصلنا من خلال النتائج انه ليس هناك دور للتدقيق الداخلي في تقييم إدارة الأداء وليس هناك مراجعة لمدى توافق ادارة الاداء مع المتطلبات والمعايير المحددة، ويتطلب ذلك التحقق من أن هناك أهداف محددة وقابلة للقياس، وأن التوقعات والمعايير المطلوبة واضحة ومعلنة للموظفين.

**الفرضية الرئيسية الثامنة:** توصلت الدراسة أن التدقيق الداخلي يلعب دورا في تقييم توثيق وحفظ السجلات يتمثل في التحقق من أن السجلات الموجودة في المؤسسة موثوقة ومطابقة للمتطلبات القانونية والتنظيمية، كما يتحقق التدقيق من وجود سياسات وإجراءات لحماية السجلات من الفقدان أو التلف أو الوصول غير المصرح به. يتضمن ذلك تقييم النظام الإلكتروني لإدارة السجلات ومراجعة إجراءات النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات.

**الفرضية الرئيسية التاسعة:** دور التدقيق الداخلي في تقييم انهاء خدمة الموظف في مؤسسة نفضال يكمن في ضمان عملية انهاء الخدمة بشكل مطابق للسياسات والإجراءات المعمول بها في المؤسسة. يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة العملية للتأكد من أن جميع الإجراءات قد تم اتباعها بطريقة صحيحة وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها. والتحقق من صحة العملية المالية لانتهاء خدمة الموظف، بما في ذلك حساب المستحقات المالية للموظف، وضمان وجود آليات مساءلة فعالة في عملية انهاء الخدمة، مثل توثيق القرارات وتوزيع المسؤوليات والتحقق من تنفيذها بشكل صحيح.

الخاتمة

## الخاتمة:

وفي الختام يمكن القول أن هذه الدراسة هدفت الى التعرف على التدقيق الداخلي وعلاقته بتقييم الموارد البشرية بمؤسسة نفضال بغرداية باعتبار أن المفهومين لهما أهمية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على التدقيق الداخلي وعلاقته بالموارد البشرية من خلال المعايير (التوظيف ، تقييم توجيه الموظف الجديد ، تطوير و تدريب ، المزاي)، ولتحقيق تلك الأهداف تم استعراض عموميات التدقيق الداخلي مفهوم وأهمية وطريقة أداء التدقيق الداخلي، وأنواع والمعايير، والوظائف.

كما تم تناول محور تقييم الموارد البشرية من مفهوم وأهمية، أهداف، والوظائف، والتحديات التي تواجهها وتم التطرق كذلك إلى بعض الدراسات السابقة للاستفادة منها، التي بعضها متغير التدقيق الداخلي وبعضها تناول المتغيرين معا.

وقد تمت دراسة الحالة من خلال أدوات الاستبيان من أجل محاكاة الجانب التطبيقي من خلال دراسة الحالة وذلك من لمعرفة علاقة التدقيق الداخلي وعلاقته بتقييم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

## نتائج الدراسة:

من خلال دراسة موضوع التدقيق الداخلي وعلاقته بتقييم الموارد البشرية في الجانب النظري وكذا الجانب التطبيقي اتضح لنا مدى أهمية التدقيق ومدى إسهاماتها في تقييم الموارد البشرية، مما ينعكس في دافعية العمال وتحسن انتاجينهم لان نجاح أي مؤسسة أو فشلها مرتبط بأداء موظفيها.

وكي نسقط ما درسناه في الجانب النظري ونجيب على إشكالتنا الرئيسية المطروحة سابقا والمتمثلة في:

ما مدى دور التدقيق في تقييم إدارة الموارد البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة؟".

فقد تم إجراء دراسة ميدانية على العاملين بمؤسسة نفضال بولاية غرداية، ومن خلال تحليل الإستبيان

تحصلنا على النتائج التالية من وجهة نظر عينة الدراسة:

- ❖ يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوظيف في مؤسسة نفعال محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ❖ لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم توجيه الموظف الجديد في مؤسسة نفعال محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ❖ يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم تطوير و تدريب في مؤسسة نفعال محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ❖ لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم الصحة والسلامة المهنية في مؤسسة نفعال محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ❖ لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التعويضات في مؤسسة نفعال محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ❖ يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم المزايا في مؤسسة نفعال محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ❖ لا يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم ادارة في مؤسسة نفعال محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ❖ يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم التوثيق وحفظ في مؤسسة نفعال محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ❖ يوجد مستوى من دور التدقيق الداخلي في تقييم انهاء خدمة الموظف في مؤسسة نفعال محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### الإقتراحات:

وفي ضوء النتائج التي توصلنا إليها نقدم بعض الاقتراحات من أجل دور التدقيق الداخلي وعلاقته بتقييم الموارد البشرية نوجزها في مايلي:

❖ رفع مستوى الوعي لدى العاملين من خلال مختلف أنواع الحملات والدورات التدريبية لتزويد العمال بمعلومات كافية بشأن التدقيق الداخلي في المؤسسة .

- للـ تعزيز السمات الإيجابية لتدقيق الداخلي ، مما ينعكس ايجابا على أداء العاملين.
- للـ تطوير استراتيجيات لتدعيم التدقيق الداخلي لتقييم الموارد البشرية.
- للـ ضرورة الاعتراف بأهمية مهنة التدقيق وفرض تطبيقها في جميع المؤسسات بداية بالعمومية .
- للـ حتمية تطبيق الجزائر للمعايير الدولية للتدقيق أو تكييف هذه المعايير بما يتماشى معها .
- للـ ضرورة تبني التدقيق الداخلي لتقييم الموارد البشرية كاستراتيجية المؤسسة.

### آفاق الدراسة:

1. أثر المدقق الداخلي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
2. الرقابة على الأداء بين مسؤولية المدقق الداخلي والمدقق الخارجي.
3. مدى تأثير التعاون بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسة محل المراجعة .

# قائمة المراجع

❖ الكتب

1. أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2011.
2. أمين السيد أحمد لطفي، أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 2002.
3. جاكى رونار، نظرية وتطبيق التدقيق الداخلي، باريس، 20 شارع ديس غرانس أوغستر، طبعات المنظمة، الطبعة 07، 2010.
4. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، الطبعة 1، بيروت، 2002.
5. خلف عبد الله لوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2006.
6. داوود يوسف الصبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007.
7. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2006.
8. عبد الرحمن سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، النشر للمؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الاسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2014.
9. عبد الفتاح الصحن وسمير كمال، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2001.
10. عطا الله أحمد سويلم، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009.
11. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة 01، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، نسخة الكترونية
12. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 2013.
13. منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، دار الكتاب الجامعي، الطبعة 2، صنعاء، 2012.



14. نجم عبد الله العزاوي وعباس، حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.
15. نور الدين حامد، مريم عمارة، التدقيق الداخلي للتشبيات في المؤسسات الاقتصادية، زهران للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2016.
16. هادي التميمي، مدخل التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، الطبعة 03، دار وائل، الأردن، 2006.
17. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2015.

#### ❖ الاطروحات والمذكرات

1. أمان الله وجدان مارية، أهمية التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2015، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص التدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2015/2014.
2. إياد حسن سالم، واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2012.
3. جنيدي عمار، دور برامج التكوين في تأهيل الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة - دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
4. حسنين ميادة، دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة - مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019.
5. حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك (غير منشورة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، ورقلة، 2007.
6. خالد سريع، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وأثره في الأداء، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2012.
7. خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركب تكرير الملح لوطاية، مؤسسة المشروبات الغازية، طولقة، بسكرة (غير منشورة)، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، بسكرة، 2004/2003.

8. الذهبي وردة، بن بيه ميمونة، التدقيق الداخلي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017.
9. رواني بوحفص، المراجعة البيئية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007.
10. شنيبي آمال وهواري حياة، دور التدقيق الداخلي الإداري في تفعيل إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة بمدينة توزع الكهرباء والغاز- سونلغاز- بخردياية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، جامعة بخردياية، بخردياية، 2018.
11. صالح محمد يزيد، أثر التدقيق الداخلي كآلية للحكومة على رفع تنافسية المؤسسة، دراسة حالة صيدال خلال الفترة (2010-2015)، اطروحة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في العلوم التجارية، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
12. طالب احمد بوحفص، دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الامن الصناعي HSE في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب ALFA PIPE، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، جامعة بخردياية، 2015.
13. عثمان احسين، عسول محمد الأمين، العوادي حمزة، مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021.
14. فضيل دليو، أساليب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية مؤسسة سوناريك، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006.
15. محمد كريم عبيد التميمي، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2017.

❖ المجالات

1. صامد عبد الأمير سعيد، جودة عمل أجهزة التدقيق الداخلي، مجلة كلية مدينة العلم، المجلد 12، العدد 02، 2020.

2. عائشة عوماري، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر البنكية، دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك العمومية بولاية أدرار، مجلة الحقيقة، جامعة ادرار، العدد 41، 2017.
3. عمر محمد أدام الإمام والظاهر محمد علي، نحو أطار لتدقيق الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، كلية الدراسات التجارية، عمادة البحث العلمي للعلوم وتكنولوجيا، جامعة السودان، 2013.

❖ مراجع اجنبية

1. HAMINI Allal, l'audit interne de l'entreprise, office des publication universitaires, Alger, 1993.

❖ موقع انترنت

1. Dalkitab@yemen.net.ye.

# قائمة الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي ، سيدتي الفاضلة / تحية طيبة وبعد،

في إطار تحضير مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في مسار: علوم التسيير تخصص:

موارد بشرية بعنوان: " دور التدقيق الداخلي في تقييم الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة عينة من

مؤسسة نفضال لولاية غرداية".

وتهدف الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات السابقة حول هذا الموضوع، لذا نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة

على أسئلة هذا الاستبيان بموضوعية، وذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة من وجهة نظركم

الشخصية ، حيث أن مساهمتكم غاية في الأهمية في التوصل إلى تحقيق هدف الدراسة، ونحيطكم علما بأن

إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم في إثراء هذه الدراسة

2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

01 الجنس : ذكر  أنثى

02 الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

أكثر

03 المستوى التعليمي: ثانوي أو اقل  جامعي  دراسات عليا

شهادات أخرى (يرجى ذكرها).....

04 الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات  من 06 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 16 سنة

05 الشهادات المهنية: شهادة مدقق داخلي  شهادة محاسبي  شهادات أخرى

حددها.....

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	3
أولاً: التوظيف						
1.	هناك وصف وظيفي لكل منصب داخل الشركة.					
2.	الموظفون الحاليون على دراية بفرص العمل داخل الشركة.					
3.	تستخدم الشركة إعلانات الوظائف.					
4.	المتقدمون يملئون نماذج الطلب للوظائف المفتوحة.					
5.	يتم إخطار المترشحين غير الناجحين.					
6.	يتم مراجعة العقد والتحقق منه من قبل محامي.					
7.	يتم فحص و مراجعة المتقدمين للوظيفة.					

					8. يتم حساب التكلفة لكل توظيف جديد.
					9. يتم توفير التدريب لأولئك الذين يقومون بإجراء المقابلات.
<b>ثانياً: توجيه الموظف الجديد</b>					
					10. سياسات الشركة وإجراءاتها قابلة للتطبيق على بيئة العمل.
					11. هناك دليل الموظف.
					12. هناك سياسة توجيه داخلية معتمدة.
					13. يتم توجيه جميع الموظفين الجدد.
					14. يتم تقديم الموظفين الجدد إلى الموظفين الآخرين، بما في ذلك الإدارة.
					15. يتم تدريب الموظفين الجدد بشكل مناسب على عملهم.
<b>ثالثاً: التدريب والتطوير</b>					
					16. يتم تدريب الموظفين على العمليات والإجراءات الجديدة المطلوبة لإكمال واجباتهم الوظيفية.
					17. يتم تزويد الموظفين بفرص لتطوير مهاراتهم الحالية.
					18. يتم تقييم الموظفين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية.
					19. يتم تخصيص ميزانية كافية للتدريب
					20. يتم تدريب المديرين والمشرفين وإعدادهم لأدوارهم القيادية والإدارية.



رابعاً: الصحة والسلامة المهنية

					21. يتم تدريب الموظفين مجال الصحة والسلامة.
					22. يتم تزويد جميع الموظفين بأرقام الطوارئ.
					23. يتم تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن الحوادث على الفور، واقتراح طرق للحد من المخاطر أو القضاء عليها.
					24. يتم الإبلاغ عن الإصابات في مكان العمل بشكل دوري و توثيقها والتحقق فيها.

خامساً: التعويضات

					25. يوجد هيكل الأجور الرسمي ومعتمد.
					26. يتم مراجعة هيكل الأجور بانتظام
					27. هناك وثائق معتمدة وثابتة لإثبات ساعات او أيام العمل.
					28. جميع الموظفين على اطلاع ومعرفة بخطط التعويضات المعتمدة.
					29. جميع الموظفين على اطلاع ومعرفة بسياسات الاستقطاع والخصومات التي تخضع لها اجورهم.
					30. يتقاضى الموظفون أجورهم في الوقت المحدد، ويتقاضون أجورهم خالية من التناقضات.
					31. هناك إجراءات تم تطويرها تتعلق بالإجازات مدفوعة الأجر.

سادساً: المزايا

					32. توجد خطط فوائد او مزايا (حوافز ومكافآت معتمدة ونافذة.
--	--	--	--	--	---

					33. الموظفين على دراية بتفاصيل هذه الخطط وآليات استحقاقها.
					34. تم اعداد برنامج الفوائد او المزايا على أساس الاستحقاق.
سابعاً: إدارة الأداء					
					35. يوجد برنامج ثابت ونافذ لإدارة الأداء.
					36. تتم مراجعة فعالية نظام إدارة الأداء بشكل منتظم .
					37. يتم تقييم جودة وكمية العمل.
					38. هناك علاقة بين الأداء والتعويض.
					39. يتم تقييم الموظفين بشكل نزيه ومن دون تحيز.
ثامناً: التوثيق وحفظ السجلات					
					40. ملفات الموظفين محدثة ويتم الاحتفاظ بها لمدة زمنية مناسبة.
					41. يتم متابعة الموظفين لغاية التزويد بكل الوثائق والمستندات المطلوبة.
					42. يتم الاحتفاظ بنسخ ورقية والإلكترونية من ملفات الموظفين.
					43. تبقى معلومات الموظفين سرية.
					44. يتم توثيق حضور الموظف للدورات التدريبية.
					45. يتم توثيق جميع القرارات المتعلقة بالموظف.
تاسعاً: انتهاء خدمة الموظف					
					46. يتم اجراء مقابلات الخروج .

					تلتزم عمليات إنهاء الخدمات بمعايير التوظيف فيما يتعلق بفترة الإشعار، ودفع مستحقات نهاية الخدمة، وما إلى ذلك.	.47
					يتم المتابعة مع الموظف فيما يخص تسليم المواد التي بعهدته وإكمال إجراءات براءة الذمة .	.48

يرجى التأكد من عدم ترك أي فقرة من دون تأشير لان ذلك يطل الاستبيان مع خالص الشكر والتقدير

لتعاونكم

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الإمضاء	الجامعة	إسم المحكم
	غرداية	د.رواني بوحفص
	غرداية	د. بن نوي مصطفى
	غرداية	د.عجيلة محمد

الملحق رقم 03: قائمة المحكمين

الإمضاء	الجامعة	إسم المحكم
مصلحة الموارد البشرية	مؤسسة نفطال	إعنيشل أحمد
مصلحة المستخدمين	مؤسسة نفطال	بن بيتور أحمد
رئيس مصالح الوسائل العامة	مؤسسة نفطال	مصباح مسعود
قانوني	مؤسسة نفطال	طالب أحمد عبد الفتاح

NPar Tests

Notes

Output Created	26-MAY-2023 22:39:48	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user47\Downloads\التدقيق الداخلي (2).sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	43
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax	NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=القسم01القسم02 القسم03القسم04القسم05القسم06القسم07 القسم08القسم09 /MISSING ANALYSIS /KS_SIM CIN(99) SAMPLES(10000).	
Resources	Processor Time	00:00:00,55
	Elapsed Time	00:00:00,61
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	262144

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet1] C:\Users\user47\Downloads\التدقيق الداخلي (2).sav

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	التوظيف	الجديد الموظف اتوجيه	والتطوير التدريب	المهنية والسلامة الصحة	التعويضات	المزايا	الأداء إدارة	السجلات وحفظ التوثيق	الموظف خدمة انهاء		
N	43	43	43	43	43	43	43	43	43		
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,6899	3,8643	3,9116	3,8430	4,0797	3,5271	3,6093	4,1977	3,7674	
	Std. Deviation	,69750	,70641	,62534	,85916	,66955	1,00062	,99422	,68163	,84683	
Most Extreme Differences	Absolute	,101	,180	,161	,177	,141	,217	,157	,136	,158	
	Positive	,062	,075	,089	,089	,085	,109	,081	,126	,143	
	Negative	-,101	-,180	-,161	-,177	-,141	-,217	-,157	-,136	-,158	
Test Statistic	,101	,180	,161	,177	,141	,217	,157	,136	,158		
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>	,200 <sup>d</sup>	,001	,007	,002	,032	<,001	,009	,044	,009		
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup>	Sig.	,320	,001	,006	,001	,029	<,001	,008	,039	,008	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,308	,000	,004	,000	,025	,000	,006	,034	,006
		Upper Bound	,332	,002	,008	,002	,033	,000	,011	,044	,010

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

T-Test

Notes

Output Created	26-MAY-2023 22:42:21	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user47\Downloads\التدقيق الداخلي (2).sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	43
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.

Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.	
Syntax	T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=التقسيم01 /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التوظيف	43	3,6899	,69750	,10637

### One-Sample Test

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
			Test Value = 3				
التوظيف	6,486	42	<,001	<,001	,68992	,4753	,9046

### NPar Tests

### Notes

Output Created	26-MAY-2023 22:43:49	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user47\Downloads\التدقيق الداخلي (2).sav
	Active Dataset	DataSet1

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	43
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax	NPAR TESTS /CHISQUARE=القسم02 القسم03 القسم04 القسم05 القسم06 القسم07 القسم08 القسم09 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	285975

a. Based on availability of workspace memory.

## Chi-Square Test

## Frequencies

الجديد الموظف اتوجيه			
	Observed N	Expected N	Residual
2,00	1	2,9	-1,9
2,50	2	2,9	-,9
2,83	1	2,9	-1,9
3,00	4	2,9	1,1
3,17	1	2,9	-1,9
3,33	3	2,9	,1



قائمة الملاحق

3,50	1	2,9	-1,9
3,83	5	2,9	2,1
4,00	7	2,9	4,1
4,17	6	2,9	3,1
4,33	3	2,9	,1
4,50	2	2,9	-,9
4,67	4	2,9	1,1
4,83	1	2,9	-1,9
5,00	2	2,9	-,9
Total	43		

والتطوير التدريب

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	1	3,3	-2,3
2,20	1	3,3	-2,3
3,00	3	3,3	-,3
3,20	1	3,3	-2,3
3,40	2	3,3	-1,3
3,60	5	3,3	1,7
3,80	4	3,3	,7
4,00	7	3,3	3,7
4,20	8	3,3	4,7
4,40	5	3,3	1,7
4,60	4	3,3	,7
4,80	1	3,3	-2,3
5,00	1	3,3	-2,3
Total	43		

المهنية والسلامة الصحة

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	2	3,9	-1,9
2,25	3	3,9	-,9
2,50	1	3,9	-2,9
3,00	4	3,9	,1
3,50	3	3,9	-,9

قائمة الملاحق

3,75	4	3,9	,1
4,00	8	3,9	4,1
4,25	6	3,9	2,1
4,50	4	3,9	,1
4,75	4	3,9	,1
5,00	4	3,9	,1
Total	43		

التعويضات

	Observed N	Expected N	Residual
2,57	1	2,5	-1,5
2,86	1	2,5	-1,5
3,00	1	2,5	-1,5
3,14	3	2,5	,5
3,29	2	2,5	-,5
3,43	2	2,5	-,5
3,57	2	2,5	-,5
3,71	3	2,5	,5
3,86	1	2,5	-1,5
4,00	5	2,5	2,5
4,14	1	2,5	-1,5
4,29	2	2,5	-,5
4,43	4	2,5	1,5
4,57	4	2,5	1,5
4,71	5	2,5	2,5
4,86	2	2,5	-,5
5,00	4	2,5	1,5
Total	43		

المزايا

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	1	4,3	-3,3
1,67	2	4,3	-2,3
2,00	4	4,3	-,3
3,00	9	4,3	4,7

قائمة الملاحق

3,33	3	4,3	-1,3
3,67	1	4,3	-3,3
4,00	14	4,3	9,7
4,33	1	4,3	-3,3
4,67	5	4,3	,7
5,00	3	4,3	-1,3
Total	43		

الأداء إدارة

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	2	2,7	-,7
1,80	1	2,7	-1,7
2,20	1	2,7	-1,7
2,40	2	2,7	-,7
2,60	2	2,7	-,7
2,80	1	2,7	-1,7
3,00	2	2,7	-,7
3,20	4	2,7	1,3
3,40	2	2,7	-,7
3,60	1	2,7	-1,7
3,80	4	2,7	1,3
4,00	8	2,7	5,3
4,20	1	2,7	-1,7
4,40	5	2,7	2,3
4,60	3	2,7	,3
5,00	4	2,7	1,3
Total	43		

السجلات وحفظ التوثيق

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	1	3,3	-2,3
2,33	1	3,3	-2,3
3,33	1	3,3	-2,3
3,50	1	3,3	-2,3
3,67	4	3,3	,7

قائمة الملاحق

3,83	3	3,3	-,3
4,00	11	3,3	7,7
4,17	3	3,3	-,3
4,33	2	3,3	-1,3
4,50	3	3,3	-,3
4,67	1	3,3	-2,3
4,83	1	3,3	-2,3
5,00	11	3,3	7,7
Total	43		

الموظف خدمة انتهاء

	Observed N	Expected N	Residual
1,67	1	4,3	-3,3
2,33	2	4,3	-2,3
2,67	1	4,3	-3,3
3,00	10	4,3	5,7
3,33	2	4,3	-2,3
3,67	6	4,3	1,7
4,00	7	4,3	2,7
4,33	1	4,3	-3,3
4,67	9	4,3	4,7
5,00	4	4,3	-,3
Total	43		

Test Statistics

	الجديد الموظف اتوجيه	والتطوير التدريب	المهنية والسلامة الصحة	التعويضات	المزايا	الأداء إدارة	السجلات وحفظ التوثيق	الموظف خدمة انتهاء
Chi-Square	18,744 <sup>a</sup>	21,395 <sup>b</sup>	8,930 <sup>c</sup>	12,744 <sup>d</sup>	36,767 <sup>e</sup>	20,628 <sup>f</sup>	46,186 <sup>b</sup>	25,140 <sup>e</sup>
df	14	12	10	16	9	15	12	9
Asymp. Sig.	,175	,045	,539	,691	<,001	,149	<,001	,003

- a. 15 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2,9.
- b. 13 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 3,3.
- c. 11 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 3,9.
- d. 17 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2,5.
- e. 10 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 4,3.
- f. 16 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2,7.

T-Test

Notes

Output Created	26-MAY-2023 22:45:11	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user47\Downloads\التدقيق الداخلي (2).sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	43
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST GROUPS=الجنس(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=المحور /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الداخلي التدقيق ذكر	37	3,8356	,65172	,10714
الداخلي التدقيق أنثى	6	3,9688	,46636	,19039

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الداخلي التدقيق	Equal variances assumed	,957	,334	-,479	41	,317	,635	-,13316	,27816	-,69492	,42859
	Equal variances not assumed			-,610	8,549	,279	,558	-,13316	,21847	-,63137	,36504

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
الداخلي التدقيق	Cohen's d	,63203	-,211	-1,073	,654
	Hedges' correction	,64390	-,207	-1,053	,642
	Glass's delta	,46636	-,286	-1,152	,607

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

Oneway

Notes

Output Created	26-MAY-2023 22:46:02	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user47\Downloads\التدقيق الداخلي (2).sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	43
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.	
Syntax	ONEWAY الفئة BY المحور /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

### ANOVA

الداخلي التدقيق

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,103	3	,368	,934	,434
Within Groups	15,366	39	,394		
Total	16,470	42			

### Oneway

### Notes

Output Created	26-MAY-2023 22:46:24	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user47\Downloads\التدقيق الداخلي (2).sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	43
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.	
Syntax	ONEWAY المستوي BY المحور /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

### ANOVA

الداخلي التدقيق

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,733	3	,244	,606	,615
Within Groups	15,736	39	,403		
Total	16,470	42			

### Oneway

### Notes

Output Created	26-MAY-2023 22:46:46	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user47\Downloads\التدقيق الداخلي (2).sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	43
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.



Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.	
Syntax	ONEWAY الأقدمية BY المحور /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

### ANOVA

الداخلي التدقيق

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,245	3	,415	1,063	,376
Within Groups	15,225	39	,390		
Total	16,470	42			

### Oneway

### Notes

Output Created	26-MAY-2023 22:47:07	
Comments		
Input	Data	C:\Users\user47\Downloads\التدقيق الداخلي (2).sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	43
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.	
Syntax	ONEWAY الشهادات BY المحور /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

### ANOVA

الداخلي التدقيق

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,531	2	,266	,667	,519
Within Groups	15,938	40	,398		
Total	16,470	42			