



جامعة أحمد دراية – أدرار - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة أعمال

أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز
بمنظمات الأعمال

إشراف الأستاذ:

* بوشري عبد الغني

من إعداد:

* عطا الله سعيدة

* فضول عائشة

لجنة المناقشة

(رئيسا)	أستاذ التعليم العالي	حروشي جلول
(مقررا ومشرفا)	أستاذ محاضر -أ-	بوشري عبد الغني
(مناقشا)	أستاذ محاضر -ب-	يحياوي عبد القادر

الموسم الجامعي

2020/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne populaire et démocratique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR

BIBLIOTHÈQUE CENTRALE

Service de recherche bibliographique

N°.....B.C/S.R.B//U.A/2021



جامعة احمد دراية - ادرار

المكتبة المركزية

مصلحة البحث البيئوغرافي

الرقم.....م/م/ب.ب/ب/ج/أ/2021

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): رواية بن عبد العلي

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ: أثر تدبير إدارة الموارد المائية في توفير المياه الجوفية في مناطق الأعمال

من إنجاز الطالب(ة): فاطمة عاتشة

و الطالب(ة): عطالله سبيدة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الشريعة

القسم: علوم الشريعة

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2021/06/14

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والأليكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

مساعد رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم علوم الشريعة المكتبة
بعد التدرج والبحث العلمي
د. بوشكري عبد القيسي



شكر وعرفان

الشكر أولاً لله، احمده تعالى على توفيقنا في طلب العلم نتقدم بالشكر الجزيل
للأستاذ بوشرى الذي أجاد الإشراف بنصائحه الهادفة، وإرشاداته القيمة،
فنسال الله ان يفتح عليه بمزيد من العلم وان يمدّه بالصحة والعافية، وجزاه
الله عنا خير الجزاء وطيب الوفاء

وكذلك نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث وقدم لنا
العون ومد لنا يد المساعدة لإتمام هذا البحث وأخص بالذكر: الأستاذ تيقاوي
العربي

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير، الذين أشرفوا على تدريسنا طيلة مشوارنا الدراسي
كما نتوجه بالشكر إلى عمال وإطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار
وفروعها

والى كل من ساعدنا ومد يد العون سواء من قريب أو بعيد



الإهداء

للهم إني أسالك إيماناً دائماً وقلبا خاشعا وعلمنا نافعا وبقينا صادقا ودينا قيما
وأسالك داوم النجاة من كل بليّة وأسالك داوم العافية

أهدي هذا العمل:

إلى العائلة الكريمة

إلى أم الغالية حفظها الله وبارك في عمرها

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله

إلى جميع إخوتي وأبناءهم

وإلى جميع أصدقائي وبالأخص وزميلتي في هذا العمل "عائشة"

وبدون نسيان جميع أساتذة الكلية وخاصة أساتذة قسم علوم التسيير،

وإلى كل الذين لايسع الكلام لذكرهم.

سعيدة



الإهداء

اهدي ثمرة جهدي الى من قال الله فيهما «وقل ربي ارحمهما كما ربياني
صغيرا»

-الى من احتضنت دموعي وابتسامتي، الى اجمل واحلى كلمة ينطق بها
لساني، الى موطن الحب والحنان امي الغالية اطال الله في عمرها.

- الى مصدر الامان الذي افنى عمره من اجل راحتي، الى الذي تعلمت من اجله
معنى الكفاح، الى رمز التضحية والعطاء ابي العزيز اطال الله في عمره.

- الى من رافقوني في الحياة "إخواني وأخواتي" خاصة سمية وخديجة

- الى كل من شجعوني ولو بكلمة طيبة الى الاهل والاقارب

- الى الاخوات التي لم تلهم امي الى من تحلو بالأخاء وتميزوا بالوفاء الى ينابيع
الصدق الصافي الى من معهم سعدت الى من كانوا معي على طريق النجاح
والخير(صديقاتي)

الى كل من لهم اثر على حياتي، الى كل من احبهم من قلبي

الى كل من علمني حرفا فلا انسى له فضلا ودعمي وكان له عوننا وسندا

الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

عائلة



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وعرهان
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتدقيق إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز	
05	تمهيد
09-06	المبحث الأول: ماهية تدقيق إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الأول: تعريف تدقيق إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الثاني: أهداف تدقيق إدارة الموارد البشرية
08-07	المطلب الثالث: إجراءات وأساليب تدقيق الموارد البشرية
10-09	المطلب الرابع: الشروط الأساسية من أجل تدقيق التدقيق فعال
16-11	المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز
11	المطلب الأول: تعريف الأداء المتميز
12	المطلب الثاني: أساليب ومعايير تحقيق الأداء المتميز
14	المطلب الثالث: دوافع مقومات الأداء المتميز
16	المطلب الرابع: اثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز
21-18	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: الدراسات العربية
19	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
20	المطلب الثالث: الدراسات الجزائرية
21	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات
23	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بادرار	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بادرار
26	المطلب الأول: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز

فهرس المحتويات

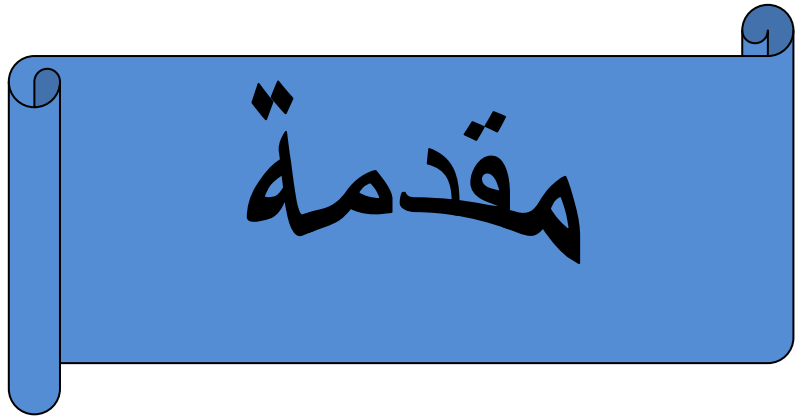
26	المطلب الثاني: مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز
31-27	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
27	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
29	المطلب الثاني: أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
31	المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة
41-34	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
34	المطلب الأول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتدقيق إدارة الموارد البشرية
35	المطلب الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء المتميز
37	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
41	خلاصة
43	خاتمة
46	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	
منخص الدراسة	

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	الشروط الأساسية من أجل تدقيق الموارد البشرية	10
2	معايير الأداء المتميز	14
3	الأسباب الداعمة للتميز	15
4	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	31
5	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	32
6	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	33

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	الاستمارات الموزعة والمستردة	28
2	مقياس ليكارت الخماسي	29
3	معامل ألفا كرونباخ	30
4	اختبار التوزيع الطبيعي	30
5	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	31
6	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	32
7	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	33
8	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتدقيق الموارد البشرية	34
9	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء المتميز	36
10	نتائج معامل الارتباط بين تدقيق الموارد البشرية والأداء المتميز	37
11	نتائج تحليل التباين للدلالة على الفروقات بين متوسطات أفراد عينة الدراسة اتجاه تدقيق الموارد البشرية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة	38
12	نتائج تحليل التباين للدلالة على الفروقات بين متوسطات أفراد عينة الدراسة اتجاه الأداء المتميز بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة	39
13	نتائج الانحدار البسيط بين المتغيرين	39



تمهيد:

تشهد السوق الاقتصادية تطور يومي متسارع حيث ان منذ العقود السابقة كانت الشركات الأقوى هي تلك الشركات التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا حيث كان العنصر البشري غير ذي أهمية، وكان يعامله معاملة الآلات دون مراعاة لإمكانياته مشاعره وتطوره وقدراته، أما حالياً فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الاستثنائي في تطور ونماء المنظمات، ففي العصور الحديثة بات تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية، واختيارها، وتدريبها، وتنميتها، والمحافظة عليها، وتحفيزها.... الخ، كل ذلك أدى إلى تبيان الدور الإنساني لها وأثره على أداء العاملين وبالتالي الوصول إلى أعلى أداء يمكن ان يقوم به.

ومن هذا المنطلق ظهرت ضرورة لوضع نظام للمراجعة والرقابة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا من خلال خلية التدقيق لديها، والتي تسمح بتحديد الانحرافات، واكتشافها واستبيان النقائص ومعرفة مصدرها تم اتخاذ الاجراءات للحد منها، وتصحيحها وهذا يتم بموجب عمليات التدقيق التي تركز على الأداء في جميع عمليات الأقسام بما فيها قسم الموارد البشرية، ادا كلما صححت الاعمال وقوى التعاون بين مختلف المصالح، ومع الإدارة العليا من جهة أخرى كل هذا يؤدي إلى تحقيق الأداء داخل المنظمة بشكل جيد.

1- الإشكالية الرئيسية:

من اجل معرفة اثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز، تتبلور الإشكالية التي سيتم الإجابة عليها والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

"مامدى تأثير تدقيق إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأداء المتميز لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بادرار؟"

2- الأسئلة الفرعية:

للإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الهدف الرئيسي من وراء تدقيق الموارد البشرية داخل المنظمة؟.

2- ما لأساليب اللازمة للوصول إلى أداء متميز وفعال؟.



3- هل يوجد اثر بين تدقيق الموارد البشرية والأداء المتميز؟.

3-فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الدراسة اعتمدنا على الفرضيات التالية:

1-"لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول تدقيق الموارد البشرية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$)".

2-"لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول الأداء المتميز عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$)".

3-"لا توجد علاقة اثر بين تدقيق الموارد البشرية و الأداء المتميز عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$)".

4-أسباب اختيار الموضوع:

- من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع نذكر:
- الرغبة في دراسة ومعرفة اثر تدقيق الموارد البشرية على تحقيق الأداء المتميز.
- تناسب الموضوع مع التخصص الذي ندرس فيه.
- الميول الشخصي للمواضيع في مجال تدقيق الموارد البشرية والأداء المتميز.
- أهمية الموضوع بالنسبة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز نظرا لتعلقه بعملية التدقيق.

5-أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال معرفة اثر تدقيق الموارد البشرية على الأداء المتميز

تجمع الدراسة بين متغيرين بالغى الأهمية في وقتنا الحاضر وهما التدقيق في الموارد البشرية والأداء المتميز، وأهميتها في تطوير المنظمة.

زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المنظمة .

6-أهداف الدراسة:

-التعرف على مدى تأثير تدقيق الموارد البشرية على تحقيق الأداء المتميز

-الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تفيد تدقيق الموارد البشرية

من اجل تحقيق أداء متميز داخل منظمات الاعمال

-معرفة كيف تتم عملية التدقيق داخل المنظمات للوصول إلى أداء متميز جيد

7- المنهج المستخدم:

في ضوء أهداف الدراسة بطبيعتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف وتحديد وتصنيف عناصر الموضوع المدروس، فالاعتماد عليه ضرورة حتمية كما ان الدراسات التي تصف وتفسر الوضع الراهن تعتمد عليه في تكوين الفرضيات واختيارها. وقد تم استخدام دراسة ميدانية كأداة لبيان اثر تدقيق الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل الأشكال والجداول الواردة في البحث، وهي متعلقة ببيانات الاستبيان، وللتوصل إلى نتائج الرصيد المعرفي لموضوع تدقيق الموارد البشرية والأداء المتميز تم الاعتماد على برنامج (ومعالجته).

8- صعوبات الدراسة:

تعامل الكثير من الموظفين لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز مع الاستبيان باستخفاف. صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة.

9- هيكل الدراسة: من اجل الإلمام أكثر بالموضوع وتحليل إشكالية البحث المطروحة والإجابة على التساؤلات التي تضمنها تم تقسيم البحث إلى فصلين ومقدمة وخاتمة كما يلي:

-الفصل الأول: المعنون بالإطار النظري لتدقيق إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز، والذي تضمن ثلاثة مباحث، يتم التطرق في المبحث الأول على ماهية تدقيق إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني المعنون بماهية الأداء المتميز بمنظمات الاعمال، والمبحث الثالث دراسات سابقة.

-الفصل الثاني: المعنون بدراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية ادرار. حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول المعنون ب تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز، والمبحث الثاني المعنون بمنهجية الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث المعنون بتحليل نتائج الدراسة.



تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أولى اهتمامات المؤسسة كونها من أهم مواردها كما تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من المسؤوليات المعقدة لان نجاح المؤسسة مرتبطة بمدى إنتاجية وتحسين أداء العاملين بها لهذا يستوجب على إدارة الموارد البشرية تطبيق نظام رقابة فعال وهذا بوضع ميكانيزمات تحكم الموارد البشرية، والتي تعد أداة رقابية على تحسين أداء المنظمة وتوجيهه حيث ان تدقيق إدارة الموارد البشرية تعتبر ضرورة ملحة، حيث يسعى للتأكد من مدى ملائمة ومطابقة تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي ودقيق ومعرفة مكامن القوة والتميز لدى الأفراد مما يمكنها من استثمارها أفضل استثمار لتحقيق أقصى وانجح أداء ممكن ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين يساعدهم من رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال عملية التدريب والتكوين المتواصل، أو من خلال الحوافز والتشجيعات التي تمنحها لهم نظير الأداء المتميز الذي يقدمونه. وبالنظر من أهمية هذا الفصل سنتناول في المبحث الأول ماهية تدقيق إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني سنتعرف على ماهية الأداء المتميز، والمبحث الثالث دراسات سابقة.

المبحث الأول: ماهية تدقيق إدارة الموارد البشرية

يعتبر التدقيق وسيلة رقابية وهذا من خلال اكتشاف الأخطاء والتجاوزات، ليس فقط بإبداء الرأي حول القوائم المالية التي تم إعدادها من طرف إدارة المؤسسة فقط، بل يتعدى ذلك ترشيد إدارة المؤسسة نحو اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة دون الاقتصار على المورد المالي، بل ليتعدى ذلك إلى الموارد البشرية باعتبارها القيمة الفعلية والحقيقية للمؤسسة

المطلب الأول: تعريف تدقيق إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف تدقيق إدارة الموارد البشرية يتعين علينا أولاً تعريف التدقيق وتعريف إدارة الموارد البشرية:

1- تعريف التدقيق : هو عبارة عن فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع التي تفحص التدقيق فحصاً إنتقائياً منظماً ،بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية لنتائج أعماله من ربح وخسارة عن تلك الفترة . (خالد، 2004، صفحة 10)

2- تعريف إدارة الموارد البشرية: عبارة عن وظيفة إدارية تهتم بجمع السياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة ،والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع ،ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها، واختيارها، وتدريبها، وتقييمها، وتحفيزها، وتطويرها بشكل فعال . (القحطاني، 2015، صفحة 23)

3-تعريف تدقيق إدارة الموارد البشرية :

1-تعد تدقيق إدارة الموارد البشرية عملية منظمة لتقييم السياسات متعلقة بالإنسان والبرامج المستخدمة في المنظمة ، ومن الممكن ان تركز على عدة مواضيع مثل 'كيف ان الأقسام تقدم الغاية وهدف المنظمة من هذه الإستراتيجية؟كيف تقوم الأقسام بتطوير القدرة بالالتزام الوظيفي؟... الخ تعتبر هذه المواضيع مهمة لان جهود الأقسام في ممارسات الموارد البشرية من تعويضات وتدريب وغيره من الأدوات تؤثر على العلاقة بين الموظفين ومواقعهم. (الهميسات، 2014، صفحة 24/23)

2* يعرف تدقيق إدارة الموارد البشرية بأنه مسح منظم وتحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى مطابقة الممارسات مع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ورفع تقرير بالنتائج والتوصيات لمعالجة الانحرافات السالبة ومعرفة مواقع القوة والكفاءة في نظام إدارة الموارد البشرية (نورية، 2017/7، صفحة 42)

➤ من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تدقيق إدارة الموارد البشرية على أنها عملية منظمة للحصول على التقييم بموضوعية لأدلة إثبات المتعلقة بتأكيدات خاصة بأحداث اقتصادية للتأكد من درجة التطابق بين تلك التأكيدات والمعايير المقررة، وتوصيل النتائج للمستخدمين المعنيين.

المطلب الثاني: أهداف تدقيق إدارة الموارد البشرية

يهدف تدقيق الموارد البشرية بشكل رئيسي إلى التأكد من التزام الأفراد وممارسي الموارد البشرية بالسياسات والإجراءات والتعليمات والمنصوص عليها من قبل إدارة الموارد البشرية، ويمكن تحديد أهداف تدقيق إدارة الموارد البشرية في المنظمة فيما يلي:

1. التعرف على درجة كفاءة الأداء لإدارة الموارد البشرية وكفاءتها، وأيضاً في تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية في المنظمة .
2. تحديد وظائف الموارد البشرية وفقاً للممارسات والإجراءات المعمول بها في المنظمة.
3. قياس سجل إدارة الموارد البشرية بالالتزام بالأحكام القانونية المتعلقة بالتوظيف، التعويضات، الصحة، السلامة وتسوية النزاعات... الخ.
4. اكتشاف المجالات التي يمكن أن يحقق فيها تقليل في التكاليف في أنشطة الموارد البشرية.
5. مراجعة ومراقبة أفضل على جميع العمليات الداخلية في المنظمة.
6. خلق شعور بالمسؤولية والانضباط وتقديم تغذية راجعة للموصفين.
7. تحديد الثغرات والهبوات، المخالفات والقصور في تنفيذ سياسات، إجراءات، وممارسات إدارة الموارد البشرية واقتراح إجراءات تصحيحية.
8. معرفة العوامل التي تمثل خطورة من عدم التنفيذ أو التنفيذ الخاطئ للبرامج والأنشطة المخطط لها. (الدبسي، 2012، صفحة 26/25)

بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى من بينها:

- القيام بالمعاينة الدقيقة لتحصيل المعلومات الصادقة حول مجال الأهداف الخاصة بالأفراد كالتوظيف.
- تسيير صارم للأفراد نظراً لاستعمال الأمثل للأدوات الكمية في مجالات نوعية.
- التشخيص الدقيق لأسباب للوصول إلى النتائج الصادقة.
- التنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطار لتفادي التعقيدات التي قد تحدث من جراء التأخر في علاجها.
- وكذلك يعمل التدقيق في المفاوضات مع المتعاملين بمجرد إطلاع المفاوض على تقارير التدقيق بإمكانه اخذ نظرة عن وضعية المنظمة.

المطلب الثالث: إجراءات وأساليب تدقيق الموارد البشرية.

أولاً: إجراءات تدقيق الموارد البشرية

يشمل تدقيق الموارد البشرية عدة عناصر منها:

- تكوين درجات الموظفين
- إنتاجية الموارد البشرية

- برامج تطوير الموظفين
 - مدفوعات الأفراد للموظفين والنفقات على الرعاية الاجتماعية لكل موظف
 - تقييم الأصول البشرية في المنظمة
- فحسب وعليه إن عملية التدقيق الكامل للموارد البشرية تشمل مايلي:
- تقييم جميع سياسات الموارد البشرية التشغيلية (توظيف، والتدريب، إدارة الإجازات والإنهاء، والاستقطاب (الحفاظ على) الموظفين التعويضات والمزايا)
 - عرض مؤشرات الموارد البشرية (دوران، رضا الموظفين، معدلات التغيب، الشكاوى والدعاوى)
 - تقييم مدى دمج القيم الأساسية للمنظمة في التنفيذ اليومي للعمليات الخاصة بالمنظمة
- ومن ناحية إجراءات تدقيق الموارد البشرية وخطواته فقد أشار (ukile) أنه تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط أو الحجم حيث تمثلت خطوات التدقيق في خمس مجالات منها:

- تحديد الأهداف الأساسية من عملية التدقيق
- وضع معايير تؤدي الأعمال على أساسها
- مقارنة النتائج بالأهداف المطلوب تحقيقها
- التعرف على الأخطاء والانحرافات ان وجدت
- اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها ومتابعة التنفيذ (مولوج، 2018، صفحة 708)

ثانيا: أساليب تدقيق الموارد البشرية

لكي تتعرف الإدارة العليا على مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ وظائفها المتعددة لا بد من القيام بعملية تدقيق جميع العمليات والأنشطة التي تزاولها هذه الإدارة.

والملاحظ أن هناك أسلوبين في تدقيق إدارة الموارد البشرية، الأول دراسة المعلومات المتاحة والثاني يركز على ما تجر به الإدارة من بحوث ودراسات داخل المنظمة وفيما يلي مناقشة هادين الأسلوبين:

1) دراسة المعلومات المتاحة عن الأفراد: تزخر الملفات الإدارية وكشوفاتها بمعلومات كثيرة وذات قيمة كبيرة يجب عدم الاستهانة بها، فمن قوائم سجلات الإنتاج استمارات التعيين والتدريب وتقويم أداء العاملين إلى كشوفات الغيابات والأجور والمكافآت والحوادث والمنازعات، والترقيات والتقاعد، والانجازات.... الخ حيث تستطيع الإدارة العليا عن طريق لجنة التدقيق الحكم عن مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية ودرجة نجاحها في تنفيذ أعمالها المختلفة، ولكي تتمكن الإدارة من الاستفادة من عملية التدقيق يجب اعتمادها طريقة منظمة قائمة على أسس علمية.

فلا بد أولاً أن تحدد الأعمال والأساسيات التي سيتم إخضاعها للدراسة، فقد لا ترغب الإدارة في القيام بتدقيق ومراجعة جميع سياسات الأفراد بل تكتفي بمراجعة عدد معين منها، وبعد أن يتم تحديد السياسات تقوم الإدارة بتحديد نوع البيانات المطلوبة للمراجعة والتدقيق، وبعد إتمام ذلك تقوم اللجنة بدراسة وتحليل البيانات المتاحة واستخراج مدلولاتها.

وتستطيع اللجنة استخدام مهارات أعضائها واخذ رأي رؤساء الأقسام المشرفين في البيانات التي يمكن اعتمادها في التحليل، ومما لا شك فيه إن الخبرة المتراكمة عند أعضاء اللجنة ستمكنها من تأثير البيانات التي يمكن الإفادة منها مباشرة وبعد حصول اللجنة عن المؤشرات المهمة في تلك البيانات تستطيع مقارنتها مع بيانات السنوات السابقة في نفس المنظمة أو مقارنتها مع منظمات أخرى مشابهة ثم تصدر حكمها على السياسات التي تبحثها وتقرر نواحي العلاج.

ولابد من الإشارة هنا إلى عدم بخص الناس أشيائهم، بمعنى عندما تجد اللجنة ان إدارة الموارد البشرية تؤدي أعمالها بشكل جيد فلا بد من الإشارة لذلك ولابد ان تحيط الإدارة العليا بذلك، فالعبرة ليست في تصيد الأخطاء بل إبراز أوجه الإبداع وحسن الأداء.

(2) البحوث الميدانية: لعل من ابرز نقاط الضعف في منظماتنا عدم قيام اغلبها بإجراء البحوث الميدانية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ورغم إيماننا الكامل بان وراء ذلك أسباب عديدة لامجال لذكرها هنا لكننا نؤكد انه لم يعد بإمكان المنظمات الحديثة الاستفادة عن البحوث الميدانية كوسيلة لجمع معلومات دقيقة وحديثة وواقعية عن سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة أو في المنظمات الأخرى.

ان مشكلة العاملين هي محصلة لأسباب ناجمة عن الإحباط والتوتر والإجهاد النفسي والبدني، كما ان مشكلات تدني إنتاجية العمل قد تكمن أسبابها في تزايد العيابات المتكررة في العمل، زيادة معدلات دوران العمل، زيادة شكاوي والتظلمات، انخفاض الروح المعنوية ومعارضة التغيير وعادات العمل البيئية. ولاشك ان هذه الأسباب تقود إلى تدني الإنتاجية وارتفاع تكلفة العمل، الأمر الذي يقود في نهاية زعزعة فرص البقاء والنمو وربما الانهيار للمنظمة للأسباب أعلاه فإننا سبق ان حددنا بان عملية إجراء البحوث الميدانية إحدى المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية وعلى الرغم من قلة عدد المنظمات التي تقوم بعمل بحوث داخلية في سياسات الأفراد إلا ان هذا العدد اخذ في الازدياد يوما بعد آخر نتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر الإنساني من جهة ولزيادة إيمان الإدارة بالبحث العلمي وسيلة أساسية للتطوير والنجاح من جهة أخرى. (نورية، 2017/7، الصفحات 45-46)

المطلب الرابع: الشروط الأساسية من اجل تدقيق موارد بشرية فعال.

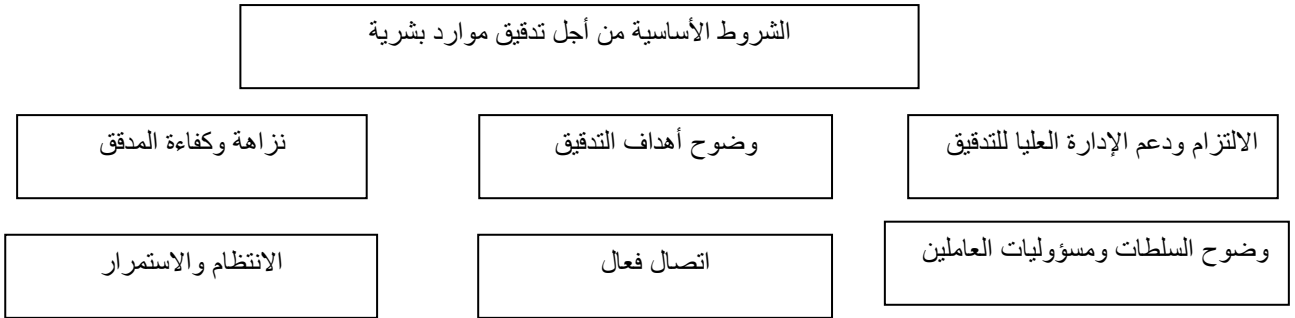
تدرك العديد من المنظمات ان مواردها البشرية هي أهم أصولها لذلك تهتم بتنظيم ممارسة جيدة في هذا الأصل من أجل المحافظة عليه وتحقيق أفضل عائد من الاستثمار فيه، لذلك يتم استخدام تدقيق الموارد البشرية للتأكد من توافق أدائها مع أداء المنظمة ككل. ولكي تكون عملية التدقيق فعالة وتؤدي هدفها المطلوب لابد من توفر شروط أساسية لذلك وهي: (علي، 2013، الصفحات 126-127)

✓ التزام ودعم الإدارة العليا للتدقيق: إن دعم الإدارة العليا للتدقيق أمراً أساسياً لنجاحها ولابد من ان يظهر هذا الالتزام من خلال رسالة ورؤية المنظمة، وأن يترجم من خلال العمل توصيات تقرير التدقيق، وبخلاف ذلك فسيفقد العاملون الثقة في عملية التدقيق.

- ✓ وضوح أهداف التدقيق: باعتبار ان أهداف تدقيق الموارد البشرية هي التي تقود المدققين من خلال عملية وخطة التدقيق فان وضوح الهدف من التدقيق تصبح أمر ضروريا
- ✓ نزاهة وكفاءة المدقق: يجب ان يتحلى المدقق بالنزاهة والأخلاق العالية والمعرفة بعملية التدقيق. وأن تتصف توصياته بالحيادية والاحترافية لنجد الاحترام من كافة أصحاب المصلحة من تقرير التدقيق.
- ✓ وضوح سلطة ومسؤوليات العاملين: يجب ان يعرف العاملون عملهم الذي يؤذونه وحدود سلطاتهم ومسؤولياتهم. وعليه إذا لم يعرف العاملون بذلك فلا يمكن للمدقق ان يحاسبهم على إي شيء يؤذونه لأنهم غير مسئولين عنه.
- ✓ اتصال فعال: على الإدارة أن تتأكد من توفر قنوات إيصال فعالة تعمل على انسياب المعلومات بين جميع مستويات العمل الإدارية وتضمن هذه القنوات إيصال السياسات والإجراءات والقوانين واللوائح إلى أدنى المستويات الإدارية وذلك لضمان معرفتهم بحدود سلطاتهم ومسؤولياتهم التي سيحاسبون عليها.
- ✓ الانتظام والاستمرارية: يجب أن تتم عملية التدقيق بصفة منتظمة ومستمرة وأن يكون العاملون على علم بها.

والشكل رقم 01 يعبر عن هذه الشروط:

الشكل رقم 01: الشروط الأساسية من أجل تدقيق موارد بشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز

حظي الأداء المتميز باهتمام متزايد في الفكر والدراسات الإدارية المعاصرة كونه يمثل معايير ومؤشرات الإدارة الكفؤة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي، ولأن المجتمعات تتقدم وترتقي حين يقوده الأكفاء في كل ميدان أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التفرد والتميز في أدائها المؤسسي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء المتميز يجب معرفة ما هو الأداء؟ وما هو التميز؟

1/ مفهوم الأداء:

* هو سجل يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة-أي درجة الانجاز-بكفاءة وفعالية (مصطفى، 2006، صفحة 317)

* يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (حسن، 2004/2003، صفحة 209)

2/ مفهوم التميز:

-قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة

-قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية (التصر، 2012، صفحة 67)

وعليه يمكن مفهوم الأداء المتميز على النحو التالي:

1- هو قدرة المؤسسة على تجديد وتغيير على المدى الطويل في المستقبل أداءات مرضية في مجالات النمو والربح (المطلب، العدد 7/2017، صفحة 180)

2- هو الأداء الذي يتجاوز متوسط الاعتيادي، فضلا عن كونه يمثل سلسلة من سلسلة الأداء المتفوق، وتراكمات التحسينات المستمرة في المؤسسة. (محمد، 2014/2013، صفحة 87)

3- يعرف "ماكس ويل" بأنه ينبع من انجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع إدارة الجودة الشاملة (ليندة، 2012/2011، صفحة 70)

4- إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن أيضا الجودة التي يؤدي عمله، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه (دنيس

مورجسان) في بداية الثمانينيات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية. (يوسف، 2007/5، صفحة 68)

نستنتج من خلال المفاهيم السابقة أن الأداء المتميز هو:

وجود مهارات وقدرات فكرية معرفية عالية استثنائية لدى الأفراد، بحيث تجعلهم يبدعون ويتميزون في أعمالهم وإنتاجيتهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.

المطلب الثاني: أساليب ومعايير تحقيق الأداء المتميز

أولاً: أساليب تحقيق الأداء المتميز

يتضح أن تحقيق الأداء المتميز يكون من خلال لجوء إدارة المنظمة إلى إتباع الأساليب الآتية:

1* فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية: وذلك من خلال فهم سلوك العاملين، وهناك عدة نظريات يمكن أن تستخدمها الإدارة لفهم سلوكهم كنظرية (X.Y) لماكريير ونظرية الحاجات لماسلو، التي يمكن لإدارة المنظمة الاستفادة منها في تحسين الأداء وجعله متميزاً، عن طريق الربط بين سلوك العاملين وحاجاتهم الذاتية إذ يندفع العاملون لعملهم في حالة تلبية حاجاتهم الذاتية.

2* تشجيع التفكير المشترك في العمل: أن رغبة المنظمة بالحصول على أعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمنظمة، ينبغي عليها أن تجعل العاملين يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين أو شركاء في المنظمة، هذا الشعور يولد لدى العامل الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل. (عوديش، صفحة 10)

3* ربط الحوافز بالأداء: وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع العاملين للأداء وهي:

- مساعدة العاملين في التطوير والتحسين المستمرين

- وضع معايير ومستويات واضحة للعمل

- تحديد حجم مسؤولية العاملين

- مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى للأداء

- توثيق المعلومات الخاصة بالأداء

- تحديد طريقة أداء العمل

- المتابعة الدورية للأداء

- استخدام نظام المكافآت على وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين

4* تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية: ويتم هذا من خلال إعطاء الأفراد المسؤولية لإنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس

5* تجنب العوامل المحيطة للتحفيز: إذ يترتب على إدارة المنظمة مسؤولية تجاه العاملين، فهي مسؤولة عن غرس الثقة في نفوس العاملين. (مزهر، 2009/13، صفحة 126)

ثانياً: معايير الأداء المتميز:

تتمثل معايير الأداء المتميز فيما يلي: (مزهر، صفحة 127)

1- القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والانتماء)

2- التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على صياغة خطط إستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ (إعداد الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات)

3- التركيز على المستهلك والسوق: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق (المعرفة بالمستهلك والسوق، العلاقات مع المستهلك ورضاء المستهلك)

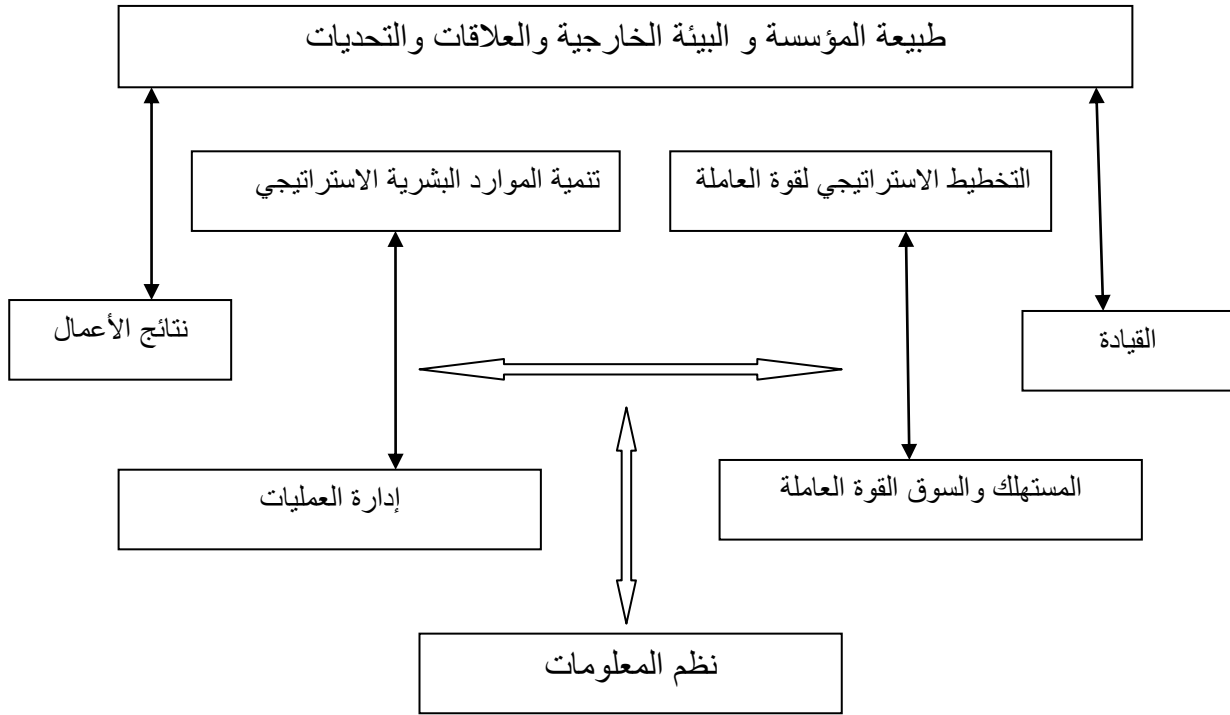
4- المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على قياس وتحليل الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين المعلومات ودعم القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات)

5- تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم وتدريب وتنمية العاملين، ورفاهية ورضاء العاملين)

6- إدارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات إدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة)

7- نتائج الأعمال: يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والإنجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية، نتائج الفعاليات التنظيمية).

الشكل رقم 02: معايير الأداء المتميز



المصدر: أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد: دراسة تحليلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص 128

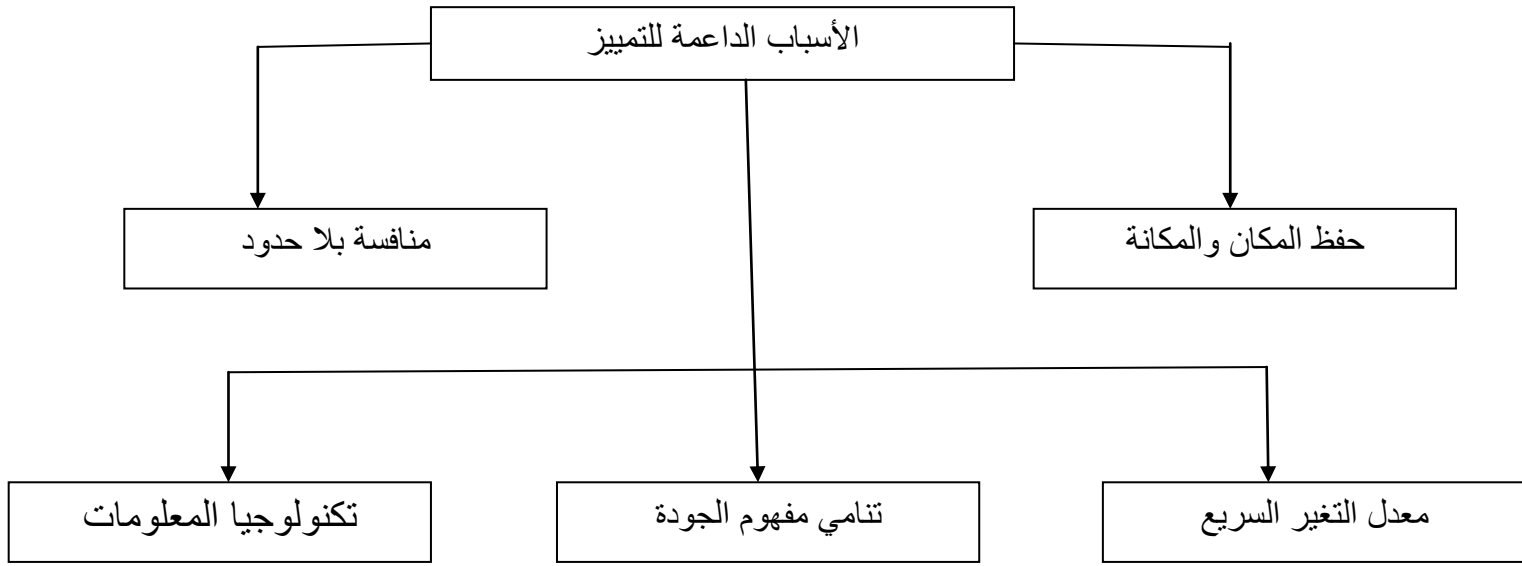
المطلب الثالث: دوافع ومقومات الأداء المتميز

أولاً: دوافع الأداء المتميز

تسعى معظم المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التمييز، لأن المؤسسات التي تعتقد فكراً إدارياً جامداً لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً مرموقاً، لذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتمييز، ويمكن بصفة عامة تحديد مجموعة من قوى التميز تتجلى فيما يلي: (سعيدة، 2007/2008، صفحة 132)

- معدلات التمييز السريعة
- المنافسة بلا حدود
- حفظ المكان والمكانة
- تنامي الشعور بالجودة
- تكنولوجيا المعلومات

الشكل رقم 03: الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: بالهادي سعيدة، 2008، ص133

حسب الشكل أعلاه نجد أن للتميز خمسة دعائم أساسية يجب توفرها حتى يكون للأداء المتميز دور هام في تحقيق متطلبات أي مؤسسة مهما كان نشاطها، وهذه الدعائم تكمل بعضها البعض، فمثلا المؤسسة التي تواكب التغير السريع يجب أن تهتم بالتطور التكنولوجي لتحقيق الجودة اللازمة على مستوى الأداء، والذي هو سبب أساسي في وجود منتج أو خدمة متميزة، وهذا كله لتحقيق منافسة بلا حدود وحفظ مكانة المؤسسة في السوق.

ثانيا: مقومات الأداء المتميز

أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر المقومات التالية:

- 1/ بناء استراتيجي متكامل بما يضمنه من رسالة، رؤية مستقبلية، أهداف إستراتيجية وخطط إستراتيجية تقوم جميعا على أساس من التفكير الاستراتيجي المبدع
- 2/ منظومة متكاملة من السياسات تحدد القواعد والمعايير التي يسترشد بها القائمون بالعمل على كل المستويات في الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مواقف متباينة، على ان تتصف تلك السياسات بالمرونة والتطور والتكيف مع المتغيرات
- 3/ هياكل تنظيمية مرنة ومتطورة ومتكيفة مع الظروف تتخلص من القوالب الجامدة والتعدد غير المبرر في المستويات والتقسيمات التنظيمية (باصور، 2017، صفحة 9)

- 4/نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة
- 5/نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار
- 6/نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها. كما يتضمن قواعد وآليات تقييم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء. (البنده، 2012/2011، صفحة 85)

المطلب الرابع: أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز

تهدف وظيفة تدقيق الموارد البشرية إلى تحقيق الأداء من حيث الإنتاجية والجودة وهذا من أجل التحكم في عناصر الإنتاجية وكذا تحقيق جودة المنتج وتحقيق ميزة تنافسية وبالتالي فإن من أجل معرفة أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية على الأداء يجب إتباع الخطوات التالية: (شرعان، العدد4/أفريل 2019، صفحة 84)

1-مرحلة تحديد أهداف المؤسسة وسياسة الأداء:

حيث يجب تحديد رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية الخاصة بها وكذا الاتفاق على معايير قياس الأداء لأهداف المؤسسة.

2-تحديد المستوى الحالي ومستوى الأداء المستهدف:

يتم تحديد المستوى الحالي للأداء من خلال المؤشرات التي يتم توضيحها،ومن ثم وضع البيانات المتاحة ثم وضع رؤية لما يستهدف في الفترة الزمنية القصيرة والطويلة،وعلى ضوء الفروقات بين الحالي والمخطط يتم تحديد فجوة الأداء المطلوب اجتيازها لكل مؤشر من المؤشرات.

3-تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة(قوى ايجابية أو قوى سلبية):

حيث نميز نوعين من القوى التي تؤثر على أداء المؤسسة وهما:

❖ القوى المعوقة: وهي المشاكل التي تحد من تحقيق الأداء ومن اجتياز فجوة الأداء

❖ القوى الدافعة: وهي المزايا والفرص التي تتوفر للمؤسسة وتمكنها من تحقيق أهدافه

4-التدقيق والتقييم وإعادة النظر في تقييم الأداء:

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات المذكورة سابقا،حيث يتم فيها التصحيح والمواجهة،فيجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الحلول والأساليب لها أثر مباشر في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن

يكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفر تغذية عكسية مبكرة لنتيجة هذه الوسائل، ولتقييم الناتج الحاصل في محاولة فجوة الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمخطط، وبهذا يمكن للمدقق الاجتماعي الحصول على معلومات من التقييم تكون كفيلة لاستخدامها والاستفادة في عمليات تقييم أخرى.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

1- لعلى نوريه* تدقيق إدارة الموارد البشرية: رسم للإطار والمنهج الممارس* المجلة الجزائرية للموارد البشرية
المجلد الثاني-العدد الأول جوان 2017

يحتل المورد البشري مكانة متميزة في اكتساب الميزة التنافسية وخلق القيم المتزايدة والمتراكمة عبر الزمن، الأمر الذي جعل من الاستثمار فيه مشروعاً مجدياً يحمل في طياته مردودية ترفع من قابلية استخدامه، مما دفع بالمنظرين والممارسين على حد سواء في البحث في طرق وتقنيات تدقيق ممارسات إدارته. حيث كان الهدف من هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على إدراك أهمية هذه الممارسات لدى مسيري المؤسسات ثم البحث في تدقيقها باستعمال تحليل التباين الأحادي والمتعدد لتبيان درجة تفاوت أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وضرورة تدقيقها باختلاف خصائص المؤسسات المستجوبة من حجم وقطاع نشاط وكذا سنوات خبرة، والتي كانت نتائجها تتم عن عدم منح المورد البشري المكانة المميزة عند المسيرين ضمن موارد المؤسسة، وبالتالي تغييب تدقيق ذلك.

2- آدم عمر محمد* أثر تدقيق الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال*
دراسة تحليلية تطبيقية (دراسة حالة مصنع دال للألبان)* بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال* جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا 2013

هدف الباحث من خلال هذا البحث إلى وضع إطار نظري يمكن من خلاله تقييم فعالية وكفاءة الوظائف والأنظمة والسياسات والإجراءات والممارسات التي يعمل بها في إدارة الموارد البشرية وتشخيص المشاكل الراهنة التي تواجهها ومعرفة مدى مساهمة تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات.

وقد أوصى الباحث بضرورة تطبيق مفهوم تدقيق الموارد البشرية في منظمات الأعمال السودانية وضرورة ربط الأهداف الإستراتيجية للمنظمات بالأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

3- معزوز شعيب- عمران أحمد حكيم* مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية* مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية* المجلد الخامس-العدد الأول

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته هذه الدراسة، حيث كانت عينة البحث مكونة من 40 موظف وإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة للدراسة للدراسة لجمع المعلومات والبيانات طبعا بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتم

التوصل إلى النتائج التالية: الممارسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية ومكافأتها وتعويضها كلها تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية-أهمية تطبيق ممارسات الرياضة لتحقيق الأداء المتميز للعاملين بها وتحقيق أهدافها وغاياتها

التوصيات:يوصي الباحثان باستمرارية البحث والدراسة في مجالات إدارة الموارد البشرية سبل تحقيق الأداء المتميز المختلف، والاهتمام بالعنصر البشري وإدارته على أكمل وجه وبالتالي الحصول على أداء متميز وضرورة السهر على الوصول إلى الأداء المتميز للعمال لتحقيق الأهداف المنشودة،الاهتمام بتطبيق ممارسات بإدارة الموارد البشرية بطريقة مدروسة وسليمة.

4-لهادي سعيدة*تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين*2008

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القادة و المرؤوسين الذين يعتبران هما رأس المال للتنمية الإدارية لذلك فالتغيير إيجابي ينبغي أن يبدأ بالموارد البشرية وألا يقتصر فقط على تشخيصات عيادية مخففة لأعراض البيروقراطية المنتشرة في الواقع الإداري وإنما تقديم البديل الرأس المال البشري والمعرفي من أجل تحدي كل من يقف إمام تنمية الإبداع الإداري متبعا في دراسة والمنهج المقارن على عينة شملت جميع رؤساء الوحدات وموظفي المعهد الوطني للتسيير مستخدما أداة الاستبيان والمقابلة في الدراسة،حيث توصل الباحث في الأخير إلى ضرورة العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي من خلال تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين وبناء شبكة الاتصالات الفاعلة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة وصياغة التشريعات المحفزة للإبداع والابتكار بالإضافة إلى ضرورة انتقاء القادة الإداريين ذوي التفكير الاستراتيجي.

المطلب الثاني:الدراسات الأجنبية

-دراسة (tudor pendivc)

بعنوان: تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات العامة

"human resources audit public institutions"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية في المؤسسات العامة من خلال بحثه في الأدبيات الخاصة بهذا الموضوع وتحليلها وقد توصلت الدراسة إلى:

انه ينبغي على الإدارة العليا التأكد من وضع عملية كفؤة وفعالة لتدقيق الموارد البشرية وذلك بهدف تقييم نقاط القوة والضعف في الإدارة

انه يجب أن تكون هذه العملية بمثابة أداة لتقييم إي عملية أو نشاط في المؤسسة

أن تدقيق الموارد البشرية يقيم كفاءة وفاعلية المنظمة وبالتالي فان عملية التدقيق تعتبر وسيلة مستقلة للحصول على أدلة موضوعية وحقائق للتأكد من انجاز المتطلبات

أن تدقيق الموارد البشرية عبارة عن نشاط لتقييم درجة مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف المنظمة وذلك من أجل تحسين جودة إدارة الموارد البشرية

أن تدقيق الموارد البشرية يزود الإدارة بالمعلومات المهمة حول نشاط عملية التحسين المستمر والذي يعتبر وسيلة لتطوير المنظمة

-دراسة (chritopher andrews 2008)

بعنوان: تطوير وإجراء تدقيق إدارة الموارد البشرية: حالة دراسة لإحدى الجامعات الأسترالية

(developing and conducting a human resource management performance audit case study of an Australian university)

هدفت هذه الدراسة لتقييم مساهمة أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة من خلال تقديم إطار نظري حول موضوع تدقيق أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى إطار عملي من خلال دراسة حالة جامعة كوينزلاند للتكنولوجيا في أستراليا بالاعتماد على المعلومات من استبانة معلومات المنظمة وتوصلت الدراسة إلى:

-يعتبر تدقيق الأداء طريقة مناسبة لتقييم مساهمة أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة

-عملية تدقيق أداء الموارد البشرية تقدم مساهمة مهمة في أداء المنظمة

-تعتبر أنشطة تخطيط واستقطاب والاحتفاظ بالقوى العاملة من العوامل الرئيسية في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة

المطلب الثالث: الدراسة الجزائرية:

1-دراسة ولد شرشالي سمية 2017 بعنوان "دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مؤسسة condor ومؤسسة ENIEM بالجزائر، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير

condor هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاستثمار لرأس المال الفكري في كلا من مؤسسة بالجزائر من أبعاده وكذا مستوى القدرات الإبداعية وعناصر الاستثمار في رأس المال ENIEM ومؤسسة الفكري والمتمثلة في (التدريب، التحفيز، البحث والتطوير) لتنمية قدرات ومعارف هذه الفئة المتميزة من الأفراد، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعمل أدوات الدراسة استبيان وتوصلت الدراسة إلى :

- اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة condor لمستوى جيد

- اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الاستثمار في رأسمال الفكري في مؤسسة ENIEM
- اتفق عينة الدراسة على وجود قدرات إبداعية من خلال أبعادها في مؤسسة condor بمستوى جيد
- اتفق افراد عينة الدراسة على عدم وجود قدرات ابداعية من خلال ابعادها في مؤسسة ENIEM
- اتفق افراد عينة الدراسة على وجود لاداء المتميز في مؤسسة condor وعدم وجوده في مؤسسة ENIEM
- 2-دراسة سالم العياشي 2014 بعنوان "الثقافة التنظيمية ومساهماتها في تحقيق الاداء المتميز لدى اطارات وزارة الشباب والرياضة "دراسة ميدانية على مستوى الشباب والرياضة (الادارة المركزية) بالجزائر العاصمة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستر في علوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضة تخصص الادارة والتسيير
- هدفت هذه الدراسة الي معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي والابداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف في تحقيق الاداء المتميز لدى اطارات وزارة الشباب والرياضة،واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستعمل ادوات الدراسة استبيان وتوصل الى:
 - الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا تفويضهم الصلاحيات الادارية القيام بالاداء المتميز
 - تهتم الوزارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار
 - ينظر المسؤولين إلى الاساليب الجديدة في انجاز المهام بنظرة تقدير جيدة
 - يتوفر للموظفين فرص التكوين والتربص بغرض الاحتكاك واكتساب خبرات لرفع كفاءتهم الإدارية
- المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات**
- توافقت دراستنا السابقة سواء المتغير المستقل تدقيق إدارة الموارد البشرية أو التابع الأداء المتميز إلا أن المتغير المستقل تم التركيز عليه أكثر وقد اتفق معظم البحوث في دراسة المتغير المستقل اثر تدقيق إدارة الموارد البشرية وهو المحور الرئيسي في هذا الموضوع
- 1 اوجه التشابه:
- معظم الدراسات ركزت على تدقيق أدارة الموارد البشرية باعتباره عنصر أساسي لأي منظمة
- جل الدراسات اهتمت بالعنصر البشري باعتباره مصدر الأداء المتميز

- كل الدراسات كانت تسعى لتحقيق هدف واحد وهو تدقيق الموارد البشرية من اجل الوصول إلى أداء متميز

- معظم الدراسات كانت تسعى دائما إلى تطوير العنصر البشري والاهتمام به من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة

- ركزت الدراسات على أن تدقيق الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية

- أثبتت الدراسات على أن عملية التدقيق تكون من طرف أشخاص دو كفاءة ومستشرين اخصاء

2- اوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مكان التطبيق، حيث تناول موضوع الدراسة الحالية التطرق الى مؤسسة واحدة في حين ان الدراسات السابقة لجأت الى المقارنة بين مؤسستين أو التطرق الى مؤسسات أجنبية.

- كذلك تم الاختلاف من حيث زمان التطبيق، أهداف الدراسة، النتائج المتوصل اليها.

خلاصة:

نستنتج من خلال هذا الفصل ان تدقيق الموارد البشرية اثر كبير في تحقيق الأداء المتميز بمنظمات الاعمال من خلال استغلال المنظمة للموارد البشرية بشكل جيد وفعال حيث يزيد في تحسن أداء المنظمة مما يسمح لها بالتطور والتقدم في مجال أعمالها وباعتباره مورد أساسي داخل المنظمة فهو يساعدها في تحقيق أهدافها سواء في الحاضر أو المستقبل حيث يؤثر هذا الأخير بشكل ايجابي على أداء المنظمة وهذا مايدل على ان تدقيق الموارد البشرية اثر بالغ في تحقيق الأداء داخل المنظمة.



الفصل الثاني

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة عن طريق الميدان، حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيدده، وفي هذا الفصل سنعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكاني، البشري، والزمني بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات .

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة الميدانية هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموما وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة .

بعد أن تم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم دراسته نظريا على ميدان الدراسة والمتمثل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، وذلك بهدف التعرف على أثر تدقيق الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمة.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

تعتبر الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إحدى الشركات التي تأسست قبل الاستقلال نظرا لأهميتها ودورها، تحتوي على عدة فروع في مختلف ربوع التراب الوطني، إلا أنه تم إسقاط هذه الدراسة على وحدة الإنتاج بولاية أدرار، فالغرض من هذا المبحث هو عرض بعض المفاهيم حول هذه الشركة من خلال النقاط التالية:

-التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز

-مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز

المطلب الأول: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز

هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، بحيث أسندت إليها مهمة احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها إضافة إلى توزيع الغاز. كما تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز أحد المديريات التابعة للمديرية العامة لتوزيع بوهران، تأسست سنة 2005، بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببيشار، وذلك لاتساع حجم زبائنها، وزيادة احتياجاتهم.

المطلب الثاني: مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز

تتمثل مهام المؤسسة فيما يلي:

- * شراء الطاقة الكهربائية والغازية وإعادة بيعها للزبائن بتوتر (منخفض، متوسط، عالي)
- * المساهمة في إعداد السياسة لشركة.
- * مراقبة ومتابعة كل شبكات التوصيل الكهربائي وقنوات توزيع الغاز، لضمان التزويد الدائم لها.
- * إقرار برامج المالية.
- * تلبية حاجات الزبائن من الكهرباء والغاز، وتقديم النصائح لهم في حدود دفتر الشروط.
- * العمل على إتقان وظائف إدارة الموارد البشرية، والتنمية الدائمة لأفراد الشركة.
- * ضمان امن وسلامة الأشخاص والأشياء المرتبطة والمتعلقة بعملية التوزيع.
- * المساهمة في صيانة نظام التسيير، وضمان التسيير الجيد للمخزون.
- * توفير الوسائل الضرورية لتزويد كامل التراب الوطني للكهرباء والغاز.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من منطلق طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث، وهو أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بمنظمات الأعمال، وبناء على التساؤلات التي سعت لإجابة عنها، ويشمل هذا المبحث كمطلب أول إجراءات الدراسة الميدانية، ومطلب ثاني يتناول أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي، والمطلب الثالث يتناول وصف عينة الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

1-مصادر جمع البيانات:

*منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج الملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الأخيرة تم الاعتماد على البيانات من مصدرين هما:

*البيانات الأولية: استكمالا لمختلف جوانب الدراسة وبغية الإحاطة ببعض الجوانب الدقيقة بشكل أكثر تفصيلا فيما يتعلق بأهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية، والأداء المتميز بمنظمات الأعمال، قمنا بإعداد استبيان لهذه الدراسة، بغية توجيهه لمختلف موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، وقد حددت البيانات المطلوبة جمعها في ضوء فرضيات الدراسة، وتم صياغتها في صورة فقرات.

*البيانات الثانوية: تم مراجعة الكتب، والدوريات، والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية المتعلقة بالبحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدت في إنجاز مراحلها.

والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية هو توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية، بالإضافة إلى التعرف على الأسس، والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذا أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت، وتحديث في مجال البحث.

2-حدود الدراسة: وتشمل الحدود التالية:

أ-الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بمنظمات الأعمال.

ب- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، وكان مجتمع الدراسة مكون من موظفي المؤسسة.

ج- الحدود الزمانية: يكون ذلك من خلال قيام بعدة زيارات ميدانية إلى مدير المؤسسة، وتوزيع الاستبيانات وجمعها.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية، والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة أخذت عشوائياً من المؤسسة محل الدراسة، وقد اشتمل مجتمع الدراسة جميع العمال بالمؤسسة، وقد تم توزيع 60 إستبانة استرد منها 48 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن الاستجابة بلغت 80% ، وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي

الجدول رقم 1: الاستثمارات الموزعة والمستردة

الاستبيانات غير المستردة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات
12	48	60	العدد
20%	80%	100%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين

4- المعالجة الإحصائية للبيانات والمعلومات:

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *spss* لتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة، كما تم الاعتماد على مستوى دلالة (0.05) لتفسير الاختبارات:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
- 2- المتوسط الحسابي: يعبر عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط النظري المقدر ب(3) لان التقطيط يتراوح من (1) إلى (5) ، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة.
- 3- الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية
- 4- تحليل الانحدار البسيط: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع
- 5- معامل التحديد R²: يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل

6- اختبار الصدق والثبات: بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

7- اختبار T للعينة الواحدة (One sample T test): لاختبار متوسط العبارات (إيجابية-سلبية-محايدة)

8- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة

9- تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA): لاختبار الفروق بين متوسطات العينات

المطلب الثاني: أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع معلومات موضوع الدراسة قصد تحديد أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز، من خلال مايلي:

1/بناء أداة الدراسة: اشتمل الاستبيان على محورين رئيسيين هما:

المحور 1: تضمن المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة)

المحور 2: تضمن دراسة تدقيق الموارد البشرية ويشمل (10 فقرات)

المحور 3: تضمن دراسة الأداء المتميز ويشمل (10 فقرات)

اعتمدنا مقياس ليكارت الخماسي، لقياس اتجاهات وأراء العاملين، بحيث أعطيا لكل رأي قيمة معينة من (1) إلى (5) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

2/ملائمة أداة الدراسة:

*صدق أداة الدراسة: يقصد بها مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله

*ثبات أداة الدراسة: يقصد بها إبقاء المبحوث على إجابته دون تغيير أو أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط ، ويتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ.

تم استخراج معامل الثبات طبقا لاختبار معامل ألفا كرونباخ لكل من متغيرات الاستبيان، وكذلك النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): معامل ألفا كرونباخ

قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المعامل الكلي
0.933	20	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت(0.933) لكل متغير من متغيرات الإستبانة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، والاستبانة في صورتها النهائية، وقابلة للتوزيع، وبذلك تم التأكد من صدقها وثباتها، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.
3- اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل القيام باختبار الفرضيات، تم إجراء اختبار كولمجروف-سمير نوف، الذي يعتبر اختبارا ضروريا لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها، هل هي اختبارات معلمية أم غير معلمية، حيث أنه في معظم الأحيان تشترط الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، فيما يجب استخدام الاختبارات غير المعلمية إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

الجدول رقم (4):اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov			
Sig	Df	Z	
0.000	48	0.187	تدقيق الموارد البشرية
0.025	48	0.025	الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الاختبار أوضحت إن مستوى الدلالة اقل من (0.05)، مما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، أي يسمح باستخدام الاختبارات غير المعلمية.
المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة

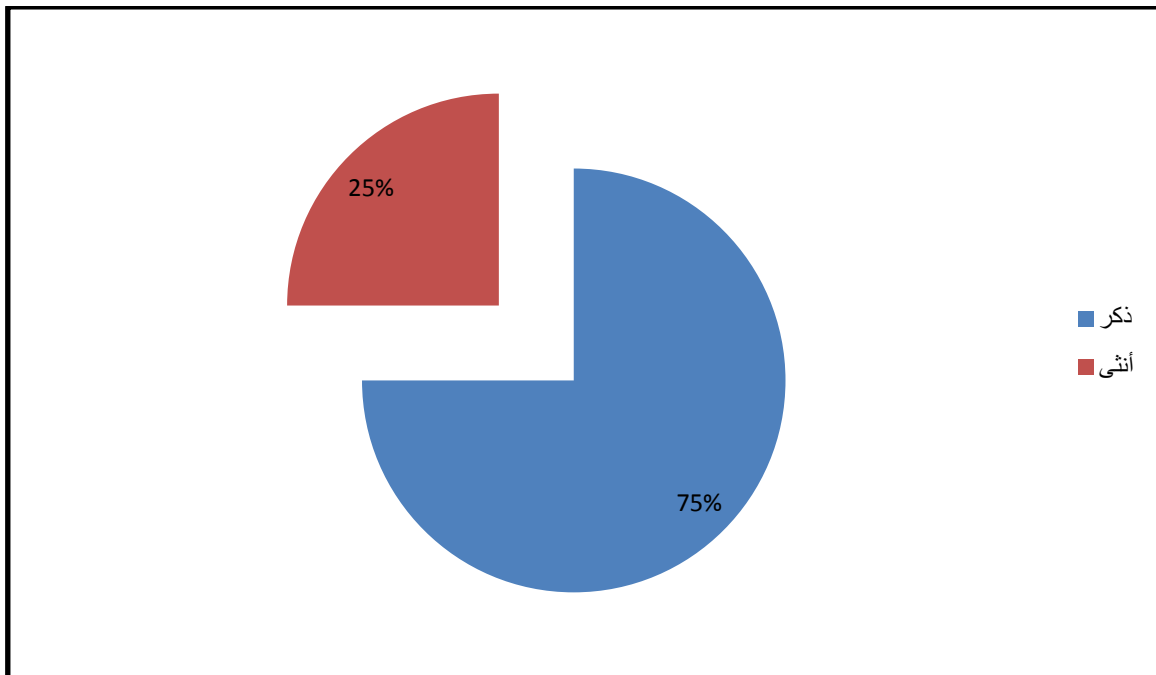
نستعرض في هذا المطلب التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينة الدراسة
1/ الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس في الجدول والشكل التاليين:
الجدول رقم(5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	البيان
75.0	36	ذكر
25.0	12	أنثى
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 75% من الذكور يمثلون جل أفراد العينة المبحوثة، في حين بلغت نسبة الإناث 25% من عينة الدراسة، ويلاحظ أن نسبة الإناث تقترب من (3/1) من نسبة الذكور، ذلك أن الفارق هو 24 من الأفراد بنسبة 50% من عينة الدراسة.

الشكل رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



2/ العمر: يتوزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر كما يوضحه الجدول و الشكل التاليين:

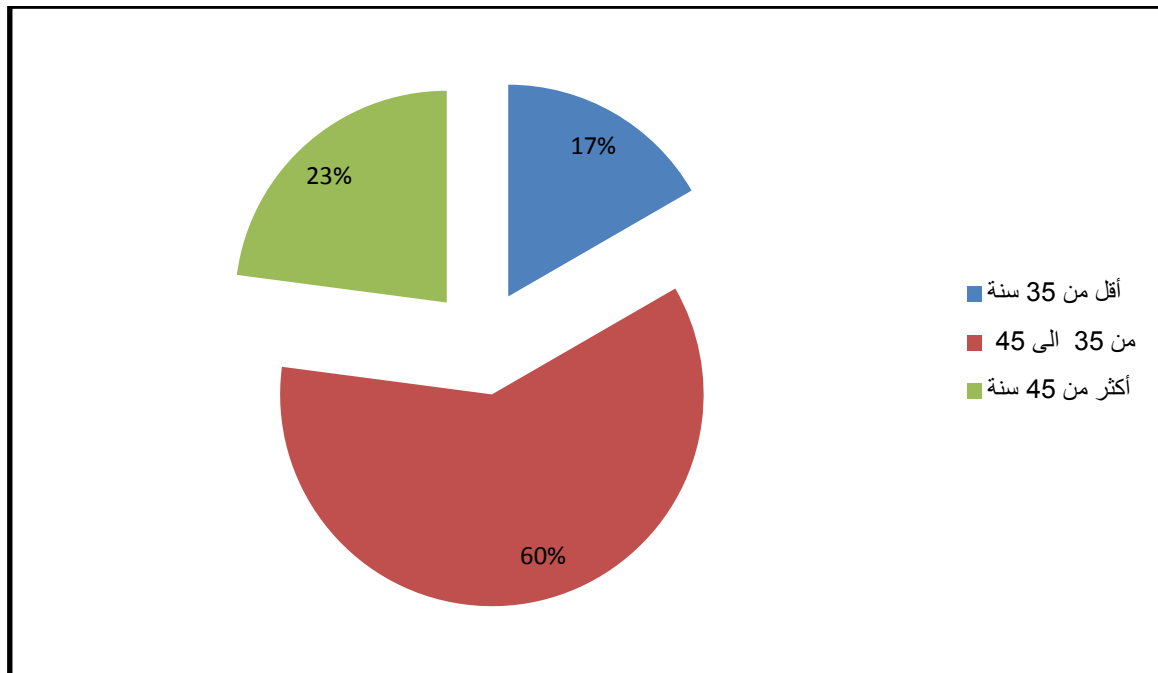
الجدول رقم(6): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	البيان
16.7	8	أقل من 35 سنة
60.4	29	من 35 سنة إلى 45 سنة
22.9	11	أكثر من 45 سنة
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أن جل أفراد عينة الدراسة المبحوثة تزيد أعمارهم من 35 إلى 45 سنة، يمثلون بنسبة 60.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، وتليهم الفئة العمرية التي أعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة 22.9% من إجمالي أفراد العينة المبحوثة، في حين جاءت الفئة العمرية أقل من 35 سنة بنسبة ضعيفة 16.7 من إجمالي أفراد العينة المدروسة

الشكل رقم05: توزيع عينة الدراسة حسب العمر



3/ عدد سنوات الخدمة: يتوزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

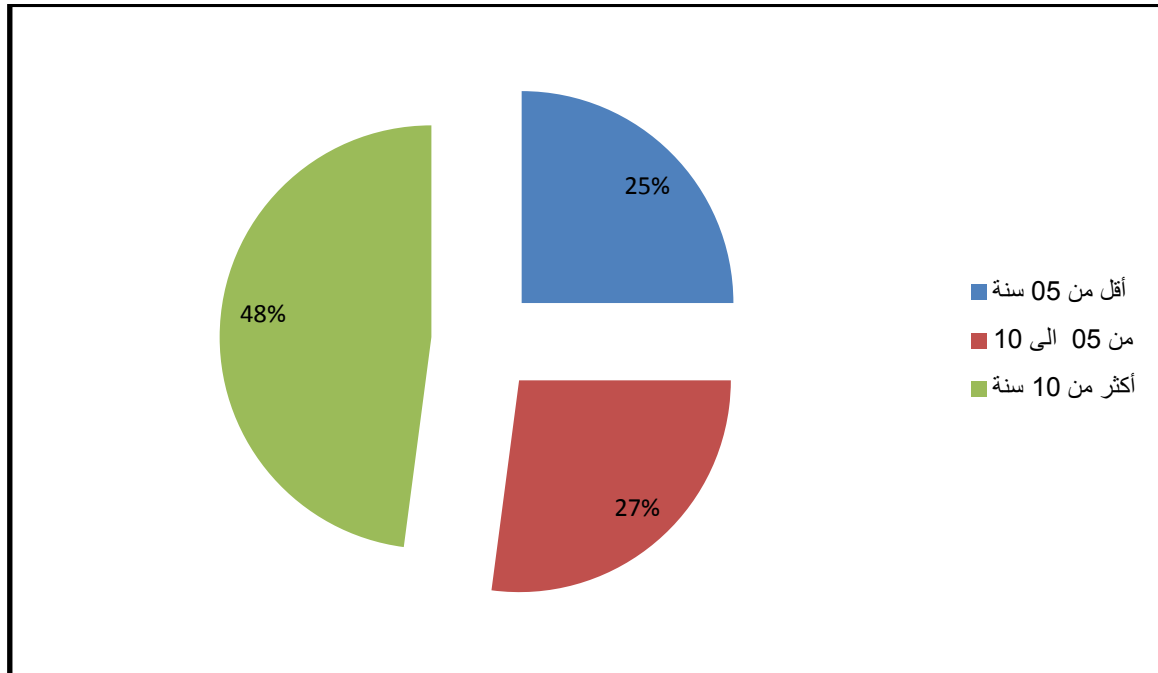
الجدول رقم(7): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	البيان
25.0	12	أقل من 5 سنوات
27.1	13	من 5 إلى 10 سنوات
47.9	23	أكثر من 10 سنوات
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أن الأفراد الذي لديهم عدد سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات بنسبة 47.9% من إجمالي أفراد العينة المدروسة، في حين تليها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 5-10 سنوات بنسبة 27.1 من إجمالي أفراد العينة المدروسة، في حين جاءت الفئة العمرية أقل من 5 سنوات بنسبة ضعيفة 2.5% من إجمالي أفراد العينة المدروسة

الشكل رقم06: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة



المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يتناول المبحث ما توصل إليه من تحليل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال استبيان الدراسة واختبار الفرضيات، باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

المطلب الأول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتدقيق إدارة الموارد البشرية

يمثل الجدول الموالي نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة المختارة لتدقيق الموارد البشرية، والذي تم إعداده بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss)

الجدول 08: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتدقيق الموارد البشرية

الدرجة	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	5	0.82406	3.5417	يخضع تدقيق الأفراد العاملين في تحسين الأداء المؤسسة
متوسط	6	0.84949	3.5417	يساهم تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز على دعم المدراء لقدراتهم الإدارية
متوسط	7	0.87418	3.5417	يؤدي تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز إلى معرفة حقيقة مؤهلات كل عامل
عالي	2	0.91068	3.6458	يساهم تدقيق الأفراد العاملين مؤسسة سونلغاز إلى الرفع من أدائهم
متوسط	8	0.92514	3.5000	يعزز تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز من نوعية برامج التدريب والتطوير التي يمكن الخضوع لها
متوسط	10	0.85027	3.4792	يحسن تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز من معرفة آليات ونظام التعويضات
متوسط	4	1.00707	3.5833	يساهم تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز في التعرف على احتياجات المؤسسة من العاملين
متوسط	9	0.82514	3.5000	يؤثر تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز على عملية الاختيار

عالي	3	1.0508	3.6042	يساهم تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز في تحسين العلاقة مع الموظفين
عالي	1	0.76463	3.7292	يخضع الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز لعملية التدقيق
/	/	0.66183	3.5667	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية الخاصة بفقرات عمليات تدقيق الموارد البشرية يتفوق المتوسط النظري (3)، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (3.7292)، (3.6458)، (3.6042) لكل من الفقرة (10)، (4)، (9)، ووقعت بذلك جميع هذه الفقرات في المستوى عالي، مما يؤكد إن معظم الأفراد العاملين بالمؤسسة يتفقون على إخضاعهم إلى عملية التدقيق مما يؤدي إلى الرفع من أدائهم وتحسين علاقتهم داخل المؤسسة.

في حين بلغت المتوسطات الحسابية (3.5833)، (3.5417)، (3.5417)، (3.5417)، (3.5000)، (3.5000) لباقي الفقرات بمستوى متوسط مما يدل على أن تدقيق الأفراد يساهم في معرفة مؤهلات كل عامل وتدريب الأفراد وتطويرهم مما يساعد على تحسين أداء المؤسسة .

المطلب الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء المتميز

يمثل الجدول الموالي نتائج تميز الأداء في المؤسسة محل الدراسة، والذي تم إعداده بناء على

مخرجات البرنامج الإحصائي (spss)

الجدول 09: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء المتميز

الدرجة	الترتيب حسب الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
ضعيف	10	0.94437	3.2083	يوجد استعداد الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لإنجاز أكثر مما هو مطلوب في مجال تخصصهم
عالي	2	0.99978	3.6458	يمتلك الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز المعرفة والخبرة التي تساعدهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء
متوسط	4	1.04995	3.5625	يقوم الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز باستخدام الانترنت وتطبيقاته
عالي	1	0.76463	3.7292	ينجز الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز أعمالا جيدة ترقي لمستوى الأداء المتميز
ضعيف	9	0.97099	3.3125	يحصل العاملين بمؤسسة سونلغاز على تقديرات عالية في مستوى أدائهم
متوسط	6	0.92157	3.4583	توكل مؤسسة سونلغاز العاملين بها إلى تولي مهام ومسؤوليات الإدارة نتيجة خبرتهم
ضعيف	7	1.04423	3.3750	تمنح مؤسسة سونلغاز فرص مناسبة للعاملين المتفوقين لشغل مناصب إدارية
ضعيف	8	1.01758	3.3333	أتلقي تشجيعا متواصلا من قبل إدارة المؤسسة على تقديم خدمات متميزة في مجال الاختصاص
عالي	3	0.93943	3.6042	تعتمد مؤسسة سونلغاز في تقييم أداء العاملين بها على سيرتهم المهنية
متوسط	5	1.03142	3.5000	يتلقى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز مكافئات وحوافز نتيجة انجازاتهم الإدارية
		0.73195	3.4602	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية الخاصة بفقرات الأداء المتميز تفوق المتوسط الحسابي النظري (3)، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (3.72921)، (3.6458)، (3.6042) لكل من الفقرة (4)، (2)، (9) حيث وقعت جميع هذه الفقرات في مستوى عالي مما يثبت أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم المعرفة والخبرة التي تساعدهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء وانجازهم لأعمال ترتقي لمستوى أداء متميز، بينما بلغت المتوسطات الحسابية (3.5625)، (3.5000)، (3.4583) للفقرات (3)، (10)، (6) بمستوى متوسط مما يدل على أن الأفراد العاملين بالمؤسسة يتولون مهامهم حسب خبرتهم المهنية وتلقيهم لمكافآت وحوافز نتيجة انجازاتهم المهنية أما المتوسطات الحسابية (3.3750)، (3.3333)، (3.3125)، (3.2083) لباقي الفقرات فكانت بمستوى ضعيف مما يدل على أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لا يتلقون تشجيعات من قبل إدارة المؤسسة حول تقديم خدمات متميزة ولا توفر لهم مناصب شغل مناسبة لشغل المناصب الإدارية ولا يحصلون على تقديرات حسب مستوى عملهم مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء داخل المنظمة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لقد تم استخدام قاعدة القرار التالية في اختبار الفرضيات :

-تقبل الفرضية " H0" إذا كانت القيمة المعنوية اكبر من 0.05

- رفض الفرضية " H0" إذا كانت القيمة المعنوية اقل من 0.05

- اختبار الفرضية الأولى:

"لا توجد علاقة اثر بين تدقيق الموارد البشرية وبين الأداء المتميز عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية سوف يتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة، فاذا

كانت القيمة تساوي 1 فانها تدل على مدى قوة العلاقة بين المتغيرين أما إذا كانت تساوي 0 فهي تدل

على عدم وجود علاقة مطلقة

الجدول رقم(10):نتائج معامل الارتباط بين تدقيق الموارد البشرية والأداء المتميز

الأداء المتميز	تدقيق الموارد البشرية	
0.594	1	تدقيق الموارد البشرية
0.000		Sig
1	0.594	الأداء المتميز
	0.000	Sig

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة sig لتدقيق الموارد البشرية والأداء المتميز متساوية بقيمة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، ومعامل الارتباط لهما أيضا متساوي (0.594) وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.01)، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين متغيرات الدراسة، وبالتالي هناك أثر تدقيق الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز، ومنه:

توجد علاقة أثر بين تدقيق الموارد البشرية والأداء المتميز

2- اختبار الفرضية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول تدقيق الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) تبعا لمتغيرات الشخصية عند سنوات الخدمة .

الجدول 11: نتائج تحليل التباين للدلالة على الفروقات بين متوسطات أفراد عينة الدراسة اتجاه تدقيق الموارد البشرية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

البيان	مج المربعات	Df	متوسط المربعات	قيمة F	Sig	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.471	2	0.235	0.527	0.594	لا توجد دلالة إحصائية
خارج المجموعات	20.116	45	0.447			
المجموع	20.587	47				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت (0.527)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0.594)، وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$)، لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه تدقيق الموارد البشرية، أي أن عدد سنوات الخبرة لا تؤثر على عملية التدقيق، وبالتالي يتم قبول الفرضية

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول تدقيق الموارد البشرية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) تبعا لمتغيرات الشخصية عند سنوات الخبرة

3- اختبار الفرضية: لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول الأداء المتميز عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) تبعا لمتغيرات الشخصية عدد سنوات الخبرة .

الجدول 12: نتائج تحليل التباين للدلالة على الفروقات بين متوسطات أفراد عينة الدراسة اتجاه الأداء المتميز بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

البيان	مج المربعات	Df	متوسط المربعات	قيمة f	Sig	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.390	2	1.695	3.500	0.039	توجد دلالة إحصائية
خارج المجموعات	21.790	45	0.484			
المجموع	25.180	47				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أن قيمة بلغت (3.500)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0.039)، وهو اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى انه توجد فروقات دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه الأداء المتميز تبعا لمتغير المستوى عدد سنوات الخدمة، إي أن مستوى عدد سنوات الخبرة الموظف تؤثر على تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمة، وبالتالي يتم رفض الفرضية.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول الأداء المتميز عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) تبعا لمتغيرات الشخصية عدد سنوات الخبرة

*اختبار الفرضية الرئيسية: "لاتوجد علاقة اثر بين تدقيق الموارد البشرية وبين الأداء المتميز عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$)"، وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار هاته الفرضية والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(13): نتائج الانحدار البسيط بين المتغيرين

معامل الانحدار	معامل الثبات	اختبار T		R	R2	اختبار T		الخطأ المعياري
		قيمة T	α			قيمة F	α	
0.657	1.117	5.010	0.000	0.595	0.353	25.097	0.000	0.595

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول العلاقة بين تدقيق الموارد البشرية والأداء المتميز، إذا أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى الثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط (0.595) ومعامل التحديد (0.353)، أي ما قيمته (0.353) من التغيرات في الأداء المتميز ناتج عن التغير في تدقيق الموارد البشرية، وبما أن مستوى المعنوية اقل من ($\alpha < 0.05$) ، ومنه نرفض الفرضية ونقر بوجود علاقة اثر بين تدقيق الموارد البشرية والأداء المتميز عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$).

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين المتغير التابع والمستقل

$$Y_i = 0.657 + 1.117x_i$$

حيث:

Y_i: يمثل المتغير التابع (الأداء المتميز)

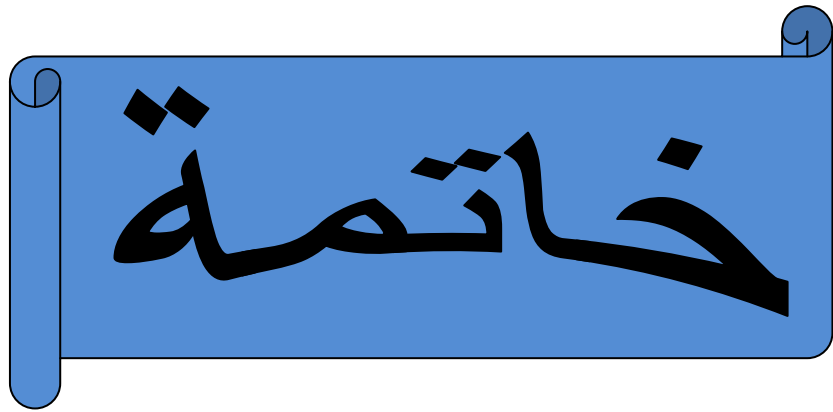
X_i: يمثل المتغير المستقل (تدقيق الموارد البشرية)

a: معامل الانحدار

b: معامل الثبات

خلاصة :

من اجل الوقوف على واقع تدقيق الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، تم التطرق في هذا الفصل إلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب المستخدمة في تحليلها، مروراً بعرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة الاستبيان بمختلف محاورها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مصفوفة الارتباط، الانحدار الخطي)، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير تدقيق الموارد البشرية على الأداء المتميز، وفي الأخير تم التوصل إلى وجود تدقيق وتحقيق الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة، كما تم استنباط وجود علاقة طردية قوية بين متغيرات الدراسة والوصول إلى وجود اثر دال إحصائياً بين تدقيق الموارد البشرية والأداء المتميز .



خاتمة:

يعتبر تدقيق إدارة الموارد البشرية من أهم العمليات الرئيسية التي تقوم بها أي منظمة، إذ تعتبر جزء من أنشطتها الإدارية، حيث تقوم هذه المنظمة باستقطاب المورد البشري وتدريبه وتحفيزه من أجل الوصول إلى أهدافها، حيث ان تدقيق الموارد البشرية عبارة عن وسيلة رقابية من خلال اكتشاف الأخطاء من أجل اتخاذ المؤسسة قرار مناسب وصحيح لبلوغ أهدافها، حيث الهدف من تدقيق إدارة الموارد البشرية التعرف على درجة كفاءة الأداء، والقيام بالمعاينة الدقيقة لتحصيل المعلومات الصادقة حول مجال الأهداف الخاصة بالأفراد كالتوظيف، كما ان عملية التدقيق الجيد للموارد البشرية يؤدي بالمنظمة الى تحقيق أدائها بشكل جيد والوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها سواء في المدى القريب او البعيد.

1- اختبار الفرضيات:

بالنسبة للفرضيات التي اقترحها في بداية هذا البحث فقد تم إثبات بعضها ونفي الآخر من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوعنا اثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز

الفرضية الأولى: توصلنا من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية انه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أراء العينة حول تدقيق الموارد البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$.

الفرضية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أراء العينة حول الأداء المتميز عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة اثر بين تدقيق الموارد البشرية والأداء المتميز.

2- نتائج الدراسة: وتم إجمالها في نتائج الدراسة التطبيقية والدراسة النظرية

*نتائج الدراسة النظرية: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تدقيق إدارة الموارد البشرية وظيفية إدارية تهتم بجمع السياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة.

- يتمثل تدقيق إدارة الموارد البشرية في فحص أنظمة الرقابة الداخلية والدفاتر الخاصة بالمشروع فحصا انتقاديا للخروج برأي محايد.

- نزاهة وكفاءة المدقق تعتبر من الشروط الأساسية للقيام بعملية التدقيق بشكل جيد.

- تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية من أساليب تحقيق الأداء المتميز.

- من بين معايير الأداء المتميز التخطيط الاستراتيجي أي صياغة الخطة ووضعها محل التنفيذ.

*نتائج الدراسة التطبيقية: تم إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز فمن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تمتلك مديرية توزيع الكهرباء والغاز مصلحة تدقيق الموارد البشرية في مختلف المديریات التابعة لها.
- يتميز تدقيق الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالدقة والوضوح في صحة المعلومات وهذا ما يتبين من خلال تناسق عبارة الاستبيان.
- توجد علاقة قوية بين تدقيق الموارد البشرية والأداء المتميز وهذا ما تم بيانه في عملية تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات.

3- توصيات الدراسة:

ينبغي على الأفراد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز انجاز أعمال ترتقي لمستوي الأداء المتميز.

يجب على المؤسسة تقييم أداء العاملين على حسب سيرتهم المهنية.

يجب ان يساهم تدقيق الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى الرفع من أدائهم للوصول إلى الأهداف.

يجب على مؤسسة سونلغاز إخضاع أفرادها لعملية التدقيق وتحسين العلاقة مع الموصفين.

4- أفاق الدراسة:

إنطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديدة لمواصلة البحث فيها لكون مواضيع بحث مستقبلية وهي:

- أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية.
- علاقة الأداء المتميز بالجودة الشاملة .
- إجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (المهارات المعاصرة في إدارة البشر)، القاهرة، جامعة بنها.
 - أمين خالد، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004.
 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، كلية التجارة/جامعة الإسكندرية، 2004/2003.
 - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، دار العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، 2015.
 - مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر 2010، الطبعة الأولى القاهرة-مصر، 2012.
 - منذر حسن محمد الدنس، أثر تدقيق الموارد على الفاعلية التنظيمية (دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، السلطنة/الأردن، 12 نوفمبر 2012.
- #### ثانياً: المذكرات:

- بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر بن يوسف بن خده، 2008/2007.
- بوزيد اوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز (دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير-تخصص تسيير الموارد البشرية، 2013/2014.
- فليسي لينده، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقره- بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات 2012/2011.

ثالثاً: المجالات:

- أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز (دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية/إطارات الديوانية، إطارات أبابيل، جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الموقع الإلكتروني www.arado-org.
- إيثار خلق الهمسات، أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، الأردن، 2004.
- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، جامعة بومرداس، مجلة الباحث العدد 5/2007.

- بيسار عبد المطلب، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، جامعة محمد بوضياف ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد7/2017.

- سامي فريق صالح، جيمس يوحنا عوديش، دور إدارة الحكمة في تحقيق الأداء المتميز (دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعاهد التقنية، جامعة دهبوك التقنية).

- عمر محمد ادم الإمام/الطاهر احمد محمد علي، نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية، مصنع دال الألبان-الخرطوم بحري الصناعات، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-كلية الدراسات التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية 2013.

- عمار شرعان، مجلة دولية دورية محكمة، المركز الديمقراطي العربي، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد4 ،أفريل2019.

- لعلى نوريه، تدقيق إدارة الموارد البشرية:رسم للإطار والمنهج الممارس، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد2-العدد1(جوان)2017.

➤ رابعا: مداخلة.

- بن حجوبة حميد/عقلية باصور، دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من خلال لوحة القيادة الإستشرافية، جامعة مستغانم-الجزائر 3 ، مداخلة، تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي - إدارة المؤسسات، 2017.

➤ -خامسا المؤتمرات:

-إسماعيل مولوج، أثر تدقيق الموارد البشرية في تحسين ادارة الموارد البشرية ،المؤتمر العلمي الثاني عشر،التدريب من اجل التنمية والتشغيل،ديسمبر2018.



الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العلمي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر - إدارة أعمال

إستمارة إستبيان

في إطار تحضير مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال، تم إعداد هذا الاستبيان والذي يمثل جزء من متطلبات إعداد الدراسة بعنوان "أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بمنظمات الأعمال"

الطالبين: - عطا الله سعيدة

- فضول عائشة

وتعد هذه الاستمارة مقياسا يعتمد لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الأجوبة التي ترونها مناسبة لكل سؤال. علما أن المعلومات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، ولاداعي لذكر الاسم وان مساهمتكم سيكون لها الأثر البالغ في مهمتنا.

شاكرين تعاونكم معنا

ملاحظات عامة:

1- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل

2- يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك

أولاً: المعلومات الشخصية:

1/الجنس: ذكر { } أنثى { }

2/العمر: أقل من 35 سنة { } من 35 إلى 45 سنة { } أكثر من 45 { }

3/ عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات { } من 5 إلى 10 سنوات { } أكثر من 10 سنوات { }

الملاحق

ثانيا: الأسئلة المتعلقة بتدقيق الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يخضع تدقيق الأفراد العاملين في تحسين الأداء المؤسسة					
2	يساهم تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز على دعم المدراء لقدراتهم الإدارية					
3	يؤدي تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز الى معرفة حقيقة مؤهلات كل عامل					
4	يساهم تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز إلى الرفع من أدائهم					
5	يعزز تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز من نوعية برامج التدريب و التطوير التي يمكن الخضوع لها					
6	يحسن تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز من معرفة آليات ونظام التعويضات					
7	يساهم تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز في التعرف على احتياجات المؤسسة من العاملين					
8	يؤثر تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بعملية الاختيار					
9	يساهم تدقيق الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز في تحسين علاقات الموظفين					
10	يخضع الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز لتدقيق					

ثالثا: الأسئلة المتعلقة بالأداء المتميز:

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يوجد استعداد الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لإنجاز أكثر مما هو مطلوب في مجال تخصصهم					
2	يمتلك الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز المعرفة والخبرة التي تساعدهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء					
3	يقوم الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز باستخدام الانترنت وتطبيقاته					
4	ينجز الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز أعمالا جيدة ترتقى لمستوى الأداء المتميز					
5	يحصل العاملون بمؤسسة سونلغاز على تقديرات عالية في مستوى أدائهم					
6	توكل مؤسسة سونلغاز العاملين بها إلى تولي مهام ومسؤوليات الإدارة نتيجة خبرتهم					
7	تمنح مؤسسة سونلغاز فرص مناسبة للعاملين المتفوقين لشغل مناصب إدارية					
8	أنتقى تشجيعا متواصلا من إدارة المؤسسة من قبل إدارة المؤسسة على تقديم خدمات متميزة في مجال الاختصاص					
9	تعتمد مؤسسة سونلغاز في تقييم أداء العاملين بها على سيرتهم المهنية					
10	يتلقى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز مكافئات وحوافز نتيجة انجازاتهم الإدارية					

الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	إسم المحكم	الرقم
أستاذ التعليم العالي	بوشرى عبد الغني	1
أستاذ التعليم العالي	تيقاوي العربي	2
أستاذ محاضر (أ)	عياد ليلي	3
أستاذ محاضر (أ)	هداجي عبد الجليل	4

الملاحق

مخرجات البرنامج الإحصائي spps

الملحق رقم (03): معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
933٠	20

الملحق رقم (04): إختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistique	ddl	Signification
xx	187٠	48	000٠
yyyy	137٠	48	025٠

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (05): المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	36	0.75	0.75	0.75
أنثى	12	0.25	0.25	0.100
Total	48	0.100	0.100	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 35 سنة	8	7.16	7.16	7.16
من 35 إلى 45 سنة	29	4.60	4.60	1.77
أكثر من 45 سنة	11	9.22	9.22	0.100
Total	48	0.100	0.100	

الملاحق

عدد سنوات الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	12	0.25	0.25	0.25
من 5 إلى 10 سنوات	13	1.27	1.27	1.52
أكثر من 10 سنوات	23	9.47	9.47	0.100
Total	48	0.100	0.100	

الملحق رقم (06): تدقيق الموارد البشرية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
x1	48	5417.3	82406.0
x2	48	5417.3	84949.0
x3	48	5417.3	87418.0
x4	48	6458.3	91068.0
x5	48	5000.3	82514.0
x6	48	4792.3	85027.0
x7	48	5833.3	00707.1
x8	48	5000.3	82514.0
x9	48	6042.3	00508.1
x10	48	7292.3	76463.0
xx	48	5667.3	66183.0
N valide (listwise)	48		

الملحق رقم (07): الأداء المتميز

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
y1	48	2083.3	94437.0
y2	48	6458.3	99978.0
y3	48	5625.3	04995.1
y4	48	7292.3	76463.0
y5	48	3125.3	97099.0
y6	48	4583.3	92157.0
y7	48	3750.3	04423.1
y8	48	3333.3	01758.1
y9	48	6042.3	93943.0
y10	48	5000.3	03142.1
yyyy	48	4602.3	73195.0
N valide (listwise)	48		

الملاحق

الملحق رقم(08): إختبار فرضيات الدراسة

ANOVA à 1 facteur

Xx

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	471,0	2	235,0	527,0	594,0
Intra-groupes	116,20	45	447,0		
Total	587,20	47			

ANOVA à 1 facteur

Xx

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	471,0	2	235,0	527,0	594,0
Intra-groupes	116,20	45	447,0		
Total	587,20	47			

Corrélations

	xx	yyyy
Corrélation de Pearson	1	594 ^{**} ,0
Sig. (bilatérale)		000,0
N	48	48
Corrélation de Pearson	594 ^{**} ,0	1
Sig. (bilatérale)	000,0	
N	48	48

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

الملحق رقم(09): تحليل الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	594 ^a ,0	353,0	339,0	59512,0

xx.a. Valeurs prédites : (constantes)

الملاحق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	889.8	1	889.8	097.25	000 ^b .
Résidu	292.16	46	354.		
Total	180.25	47			

a. Variable dépendante : yyyy

xx.b. Valeurs prédites : (constantes)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	117.1	476.		348.2	023.
xx	657.	131.	594.	010.5	000.

a. Variable dépendante : yyyy

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بمنظمات الأعمال، وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، فالمتغير المستقل تمثل في تدقيق الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة استبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، حيث تم توزيع 60 إستبانة على عينة الأفراد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بأدرار، سعياً للحصول على إجابات واسعة تتناسب مع طبيعة الدراسة، حيث تم استرجاع منها 48 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم إستبعاد 12 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، معتمدة المنهج الوصفي، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل البيانات، اعتماداً على معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل الانحدار البسيط... وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى: - أنه يوجد علاقة أثر بين تدقيق إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز بمنظمات الأعمال عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.

- يوجد علاقة إيجابية بين تدقيق إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز
 - أن أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية يلعب دوراً هاماً في تحسين وتطوير الأداء المتميز بالمؤسسة.
- الكلمات المفتاحية: التدقيق، منظمات الأعمال، الاداء المتميز، ادارة الموارد البشرية.

Résumé

Cette étude visait à connaître l'impact de l'audit de gestion des ressources humaines sur l'obtention de performances exceptionnelles dans les organisations commerciales, ainsi qu'à clarifier la relation entre les deux variables, la variable indépendante représentée dans l'audit des ressources humaines et la variable dépendante sur les performances exceptionnelles, et à atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été préparé comme outil principal de collecte de données primaires auprès des individus L'échantillon, où 60 questionnaires ont été distribués à un échantillon d'individus travaillant à la Direction de la distribution d'électricité et de gaz à Adrar, dans le but d'obtenir un large réponses proportionnées à la nature de l'étude, où 48 formulaires valides pour l'analyse statistique ont été récupérés, et 12 formulaires ont été exclus pour leur manque d'analyse statistique, en adoptant l'approche descriptive, Le programme d'analyse statistique spss a également été utilisé pour analyser les données, en fonction sur le coefficient Alpha Cronbach, le coefficient de corrélation de Pearson, le test de distribution normale, l'analyse de régression simple et d'autres méthodes statistiques, et après avoir affiché, analysé et interprété les résultats de l'étude de terrain, nous avons conclu :

- Il existe une relation Effet entre l'audit de gestion des ressources humaines et des performances exceptionnelles dans les organisations commerciales à un niveau de signification $\alpha < 0,05$.
- Il existe une relation positive entre l'audit de la gestion des ressources humaines et des performances exceptionnelles
- L'impact de l'audit de gestion des ressources humaines joue un rôle important dans l'amélioration et le développement des performances exceptionnelles de l'organisation.

Mots-clés : audit, organisations d'entreprise, performances exceptionnelles, gestion des ressources humaines.