

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم مالية ومحاسبة
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
بعنوان :

دور تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة شركة نافطال – غرداية

من إعداد الطالبة: هدى العلمي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/..../..

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الإسم واللقب	الرتبة	جامعة غرداية	رئيسا
		جامعة غرداية	رئيسا
د. وسام أرحاب	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة غرداية	مشرفا
		جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية 2019م/2020م

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم مالية ومحاسبة
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
بعنوان :

دور تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة شركة نافطال – غرداية

من إعداد الطالبة: هدى العلمي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/..../..

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الإسم واللقب	الرتبة	جامعة غرداية	رئيسا
		جامعة غرداية	رئيسا
د. وسام أرحاب	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة غرداية	مشرفا
		جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية 2019م/2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسِرَّيَ اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ﴾

﴿إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

صدق الله العظيم

[سورة التوبة (105)]

الإهداء

قبل كل شيء أحمد الله عز وجل الذي لولا فضله علي
لما وفقنا في إنجاز هذا العمل .

إلى الذي علمني أن الحياة كفاح و أن العلم سلاح
و أن العمل شرف و نجاح الى الذي شملي بالعطف والحنان
وكان لي ورع الأمان احتمي به من نائبات الزمان وتحمل عبء الحياة
حتى لا أحس بالحرمان أبي العزيز رحمه الله
إليك يا فرحتي وقررة عيني وسويداء قلبي يا من أضاءت شمعة حياتي
و علمتني الصبر و تكبدت العناء لأجلنا، إلى أمي رعاك الله
إلى من أتقاسم معهم المحبة الأسرية أخي و أخواتي.
إلى زوجي حفظه الله ورعاه .

إلى من رعوني بمحبتهم وشاركوني نجاحي و أفراحي عائلتي الكبيرة
إلى كل من علمني حرفا طيلة مشواري الدراسي من التعليم الابتدائي
إلى الجامعي أساتذتي الكرام .

إلى من أشرف على هذا العمل الأستاذة المحترمة :وسام أرحاب
إلى صديقات الدرب.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

هدى

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا و وفقنا
على إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل شكر الحامل لكل معاني الامتنان والعرفان بالجميل
إلى الأستاذة المشرفة

"وسام أرحاب حفظها الله التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها
ونصائحها القيمة، في إتمام هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل كافة موظفي شركة نفضال غرداية
وموظفي مكتبة جامعة غرداية على جهودهم المبذولة
ومساعدتهم القيمة، التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث.

كذلك نتوجه بعظيم الامتنان والشكر

لكل عائلة العلمي والزملاء والأساتذة على المساعدة القيمة

في إنجاز هذا البحث.

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على عملية تدقيق الموارد البشرية الناتجة عن برنامج التدقيق الداخلي بالمؤسسة الإقتصادية خصوصا ذات الحجم الكبير والنشاطات المتعددة لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي للأفراد وتحسينه بالطرق الكفيلة بذلك ، باعتبار أن هذه العملية تتم وفق خطوات منهجية ومنتظمة لتقييم مستوى الأداء وتطويره ، حيث تمثلت إشكالية دراستنا في " ما مستوى الدور الذي يلعبه تدقيق الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؟ " وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد تطرقنا على الإطار المفاهيمي لتدقيق الموارد البشرية و الأداء الوظيفي ثم تناولنا الدراسات السابقة حول الموضوع للحصول على معلومات كافية حول جوانب هذا الموضوع ، ليتم بعدها إجراء دراسة ميدانية بشركة نفضال -غرداية معتمدين على أداة المقابلة والملاحظة إضافة إلى أداة الإستبيان وتحليلها عن طريق برنامج SPSS.25 ، وبذلك توصلنا إلى نتائج أهمها أن مستوى تطبيق التدقيق على الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة لا يعتبر كافيا على أساس أنه لا يحقق الأهداف المرجوة منه، ولذلك فقد تم الخروج بتوصيات والتي من أهمها ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري بالمؤسسة و إعطاء التدقيق على الموارد البشرية حيزا كبيرا ضمن المؤسسة من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي .

الكلمات المفتاحية : تدقيق ، إدارة موارد بشرية ، تقييم ، أداء وظيفي ، معايير ، قياس .

Rèsumé

Cette étude vise à faire la lumière sur l'audit des ressources humaines résultant d'un programme .

Audit interne dans l'institution économique ,en particulier avec une grande taille et des activités multiples, pour connaître le niveau de la performance professionnelle des individus et l'améliorer de manière à garantir cela, étant donné que ce processus est réalisé selon des étapes systématiques et systématiques pour évaluer le niveau de performance et son évolution ,là où le problème de notre étude est:

« Quel niveau de rôle que l'audit des ressources humaines joue-t-il un rôle dans l'amélioration de performances professionnelles dans l'institution étudiée ?

Il avait l'intention de répondre sur le problème posé ,nous avons traité du cadre conceptuel de l'audit des ressources humaines et de la performance au travail , puis nous avons couvert des études antérieures sur le sujet pour obtenir des informations suffisantes sur certains aspects de cet sujet , après cela une études de terrain a été menée à Naftal company –Ghardaïa ,en fonction de l'outil d'entretien et d'observation en plus de l'outil questionnaire a été analysé par le programme 25.SPSS, ainsi nous sommes arrivés aux résultats les plus importants du niveau de l' application .

L'audit des ressources humaines de l'établissement étudié n'est pas considéré comme suffisant au motif qu'il n'atteint pas les objectifs par conséquent ,des recommandations ont été faites ,dont la plus importante est la nécessité de prêter attention à l'élément humain .Dans l'organisation et en donnant à l'audit des ressources humaines un large espace au sein de l'organisation afin d'atteindre le plus haut niveaux de performance du travail .

Mot clés :

Audit , Gestion Des Ressources Humaines, Evaluation , Performance Fonctionnelle, mesure.

الصفحة	المحتوى
	آية
	الإهداء
	الشكر والعرفان
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتدقيق الموارد البشرية والأداء الوظيفي	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: تدقيق الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي
8	المطلب الأول: الإطار العام لتدقيق الموارد البشرية.
8	الفرع الأول: مفهوم تدقيق الموارد البشرية
9	الفرع الثاني: نشأة تدقيق الموارد البشرية
11	الفرع الثالث: أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية
12	الفرع الرابع: معايير تدقيق إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي
13	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي
14	الفرع الثاني: أهمية و عناصر الأداء الوظيفي
15	الفرع الثالث: طرق و خطوات تقييم الأداء الوظيفي
20	الفرع الرابع: متطلبات تدقيق إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي
21	المبحث الثاني: دراسات حول دور تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي
22	المطلب الأول: دراسات حول إدارة الموارد البشرية

قائمة المحتويات

23	المطلب الثاني: دراسات حول الأداء الوظيفي
الفصل الثاني: دراسة حالة شركة نافطال – غرداية	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
26	المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة نافطال
27	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافطال
28	المطلب الثالث: المطلب الثالث: لمحة تمهيدية عن الفرع التجاري - غارداية-
29	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
29	المطلب الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
33	المطلب الثاني : تحليل النتائج العامة لأداة الدراسة
45	المطلب الثالث : تحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة
48	خلاصة الفصل
49	الخاتمة
52	قائمة المراجع
55	الملاحق

الصفحة	الجدول	الرقم
30	المعلومات المستوردة من الاستبانة	01-02
32	مقياس ليكارت الحماسي	02-02
32	مقياس تحليل إجابات الإستبيان	03-02
33	جدول توضيحي لإختبار الثبات لمخاور الإستبيان	04-02
34	جدول توضيحي للإتساق الداخلي بين المحور الأول والعبارات الخاصة به	05-02
35	جدول توضيحي للإتساق الداخلي بين المحور الثاني والعبارات الخاصة به	06-02
36	جدول توضيحي لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07-02
37	جدول توضيحي لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	08-02
38	جدول توضيحي لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	09-02
39	جدول توضيحي لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	10-02
41	جدول توضيحي للنتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول	11-02
43	جدول توضيحي للنتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني	12-02
45	جدول توضيحي لقيمة معامل الارتباط بين تدقيق الوارد البشرية والأداء الوظيفي	13-02
46	جدول توضيحي لتحليل التباين الأحادي	14-02

الصفحة	الشكل	الرقم
د	شكل توضيحي لمتغيرات الدراسة	1
09	شكل توضيحي لتعاريف هامة لتدقيق إدارة الموارد البشرية	1-1
28	شكل توضيحي للهيكل التنظيمي لمؤسسة نافطال	1-2
36	شكل توضيحي للتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-2
37	شكل توضيحي للتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	3-2
39	شكل توضيحي للتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4-2
40	شكل توضيحي للتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	5-2

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
56	قائمة إستمارة الإستبيان	01
59	إختبار معامل ثبات محاور الإستبيان (آلفا كرونباخ)	02
60	معامل الارتباط للإتساق الداخلي لمحاور الدراسة	03
62	جداول التكرارات المطلقة والنسبية لخصائص عينة الدراسة	04
63	جداول إتجاهات إجابات أفراد العينة حسب محاور الدراسة	05
67	نتائج إختبار الفرضية الأولى	06
67	نتائج إختبار الفرضية الثانية	07

مقدمة

1. توطئة:

تعتبر الموارد البشرية من أولى اهتمامات المؤسسة كونها من أهم مواردها ، كما تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من مسؤوليات المعقدة لان نجاح المؤسسة مرتبط بمدى إنتاجية و تحسين أداء العاملين .

و للوصول إلى هذا النجاح يستوجب على إدارة الموارد البشرية تطبيق نظام رقابة فعال و هذا ما يسمى " تدقيق إدارة الموارد البشرية " فهذه الأخيرة تعد من المجالات الحديثة في علم الإدارة ، تمكن من تقييم الأداء الكلي لوظيفة إدارة الموارد البشرية ، كما أثبتت الدراسات وجود إقرار واضح بفعاليتها في تأكيد الدور الوظيفي الذي يلعبه المورد البشري كعامل أساسي في تحسين أداء المؤسسات.

و قد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ ، و شهد بحوث مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة به، فقد تطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينهما، و نظرا لتعدد هذه العوامل و صعوبة معرفة تأثير كل منها على الأداء، و اختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، فان الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء و مدى التفاعل بينها، و المساهمة في تحقيق أداء مميز لأفراد في المؤسسة ، و كل هذا يوصلنا إلى طرح الإشكالية التالية:

2. إشكالية الدراسة :

- فيما يكمن دور تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي المؤسسة الاقتصادية؟
و عليه فان إشكالية الدراسة تتمحور حول الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين عمليات التدقيق للمورد البشري و الأداء الوظيفي بالمؤسسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

3. فرضيات الدراسة:

ولقد قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية:

- لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.

✓ الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تدقيق المورد البشري و الأداء الوظيفي ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي للمبحوثين .

4. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في ما يلي:

- أهمية الدور الذي يلعبه تدقيق المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- مكانة المورد البشري ضمن المؤسسة بإعتباره المحرك الرئيسي لنشاطات المؤسسة والمساهم الفعال في تحقيق أهدافها ولذلك تكمن أهمية دراسة هذا الجانب لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة بالنظام الرقابي الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة قصد تعزيز نقاط القوة وإستخدامها بما يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة و محاولة الحد أو التقليل من نقاط الضعف للوصول إلى مستوى عالي من الأداء الوظيفي ، وهو مبتغى الإدارة العليا.

5. أهداف الدراسة:

إن عملية التقييم عملية حتمية تستوجب على المؤسسة حسن إدارتها ،لذا يسعى البحث الدراسة الأداء الوظيفي في مقاطعة تسويق نافطال ، و ذلك من خلال ما يلي:

- توضيح مستوى تركيز الإدارة على تحسين الأداء الوظيفي ؛
- التعرف على مدى مساهمة تفعيل دور تدقيق المورد البشري في نجاح المؤسسة ؛
- إثراء المعلومات و زيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال التدقيق.

6. حدود الدراسة:

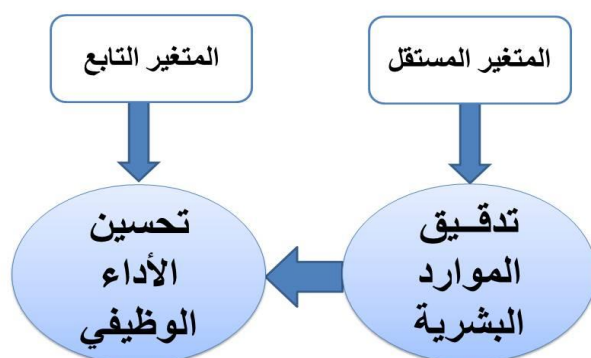
- الحدود المكانية: شملت الدراسة إستقصاء لأراء مجموعة من الموظفين الإداريين لدى شركة نافطال قطاع التسويق ولاية غارداية.
- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الميدانية مدة شهر أوت 2020 و ذلك للحرص على الحصول على المعلومات الجيدة و الدقيقة للدراسة.

7. صعوبات الدراسة:

- الصعوبة الأولى و الأكبر التي لم تكن في الحسبان هي أزمة الكورونا (كوفيد-19) التي تم من خلالها الإنقطاع عن الجامعة والمكتبة الجامعية قصد الحصول على المراجع المناسبة للدراسة ؛

- تداخل المصطلحات و المفاهيم ؛
 - صعوبة استرداد استمارات الاستبيان من قبل المستجوبين نظرا لتأخر في الإجابة ؛
 - صعوبة تفرغ البيانات في البرنامج الإحصائي (Spss) و القيام بتحليل نتائجه.
8. نموذج الدراسة : يعبر نموذج هذه الدراسة عن العلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تصورات الدراسة

9. تقسيمات الدراسة :

للإحاطة بهذه الدراسة و الإجابة على الإشكالية المطروحة و معالجتها منهجيا ، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين :

- **الفصل النظري** : و يتضمن هذا الفصل مبحثين ، المبحث الأول خاص بالدراسات النظرية حيث تطرق إلى مفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية و أهميته و أهم معاييرها ، بالإضافة إلى التعريف بالأداء الوظيفي و خطوات تقييمه.
- **الفصل التطبيقي** : فقد خصص للدراسة الميدانية و تحليل آراء مجتمع عينة الدراسة حول أهمية و دور تدقيق إدارة الموارد البشرية ، ثم التعرف على آرائهم حول الدور الذي يلعبه هذا الأخير في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة ، و استخلاص النتائج العامة للدراسة التي يتم من خلالها الإجابة على الإشكالية المطروحة .

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
لتدقيق إدارة الموارد البشرية
والأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر تدقيق إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي تشغل المسيرين و الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة وهذا من منطلق أن تدقيق الموارد البشرية هو الدافع الأساسي لتحسين الأداء إن لم نقل الأهم. فقد شهد بحوثا مستمرة للبحث عن مشكلاته و القيام بتحسينه من خلال اشتراك العاملين في تطوير ، التحفيز، تقييم الأداء ، كلها تتمحور حول هدف واحد وهو تحسين أداء الموارد البشرية و بالتالي تحسين أهداف المؤسسة .

وهذا ما سنحاول التعرض إليه من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول: تدقيق إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي.

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: تدقيق إدارة الموارد البشرية و دوره في تحسين الأداء الوظيفي

يتناول هذا المبحث تدقيق الموارد البشرية و الأداء الوظيفي وفق الأدبيات النظرية المعالجة لهذين العنصرين .

المطلب الأول: الإطار العام لتدقيق إدارة الموارد البشرية.

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى الإطار النظري المتعلق بالتدقيق على الموارد البشرية وفق العناصر الموالية.

الفرع الأول: مفهوم تدقيق الموارد البشرية

يعتبر تدقيق الموارد البشرية عملية مسح منظم و تحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى مطابقة الممارسات مع السياسات و الإجراءات و الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع رفع تقرير بالنتائج و التوصيات لمعالجة الانحرافات السالبة و معرفة مواقع القوة و الكفاءة في نظام إدارة الموارد البشرية ، حيث تعددت تعاريف و التي نذكر منها:

- "الحكم الصادر على نوعية الموارد البشرية في المؤسسة " ¹.
- "امتحان مهني يعتمد على مرجعيات ملائمة يسمح بإعطاء رأي حول مختلف مظاهر مشاركة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة و منه صياغة توصيات لتحسين نوعية تسيير الموارد البشرية." ²
- "عملية تقييم منظم و رشيد للمضمون الاجتماعي للبرامج و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و إعداد التقارير عن تلك النتائج للأطراف المعنية" ³
- "مراجعة منتظمة تعطي النتائج في مجال التخصص ." ⁴
- عملية استقصائية تحليلية و مقارنة ، تعمل على عكس كفاءة وظائف الموارد البشرية و تعرف بأنه تحقيق في حجم و مهارات و هيكل و جميع القضايا المتعلقة بالذين تم تعيينهم بواسطة المنظمة و اللذين سيتم تعيينهم في المستقبل.

¹- Jacques Igalens Audit de ressources humaines ; édition liaisons ,(1994),Page 05

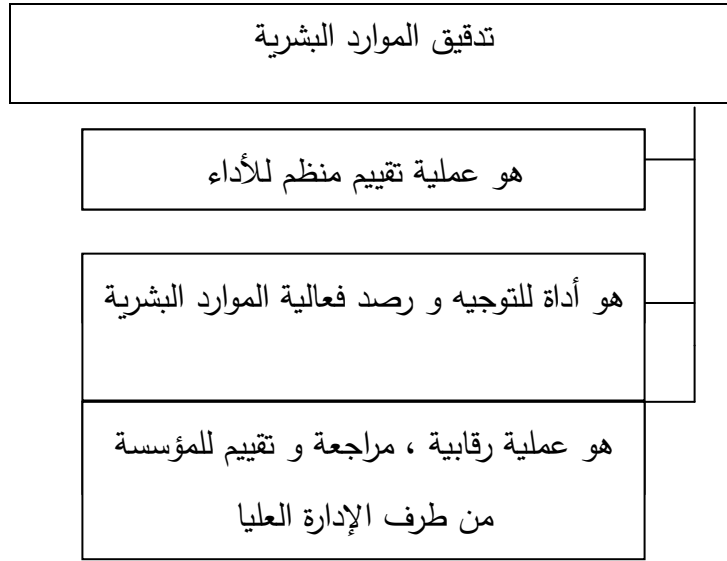
²- Peretti J.M&Jean L.V., Audit Social. méthodes et techniques pour un management , (1987),page 83

³- Alain Magnant, Manuel d'audit de management des ressources humaines ; les éditions liaisons, (2007).

⁴- لعلى نورية ، تدقيق إدارة الموارد البشرية: رسم الإطار المنهجي، المجلد2، العدد1 (جوان 2017) ، ص42.

و نلخص في الشكل التوضيحي التالي أهم تعريفات تدقيق ادارة الموارد البشرية¹

الشكل رقم(1-1) : تعاريف هامة لتدقيق إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: نشأة تدقيق الموارد البشرية:

مر تدقيق الموارد البشرية بعدة مراحل بحثنا عن أفضل طرق لتقييم المورد البشري :

1. أهم مراحل تدقيق الموارد البشرية:²

الولايات المتحدة الأمريكية : كان أول من أشار إلى هذا المصطلح Howard r rowen عام 1953 مؤكدا على انه " طالما أن المشرع يخضع للتدقيق المالي فانه يجب أن يخضع إلى تدقيق مستقل في أدائه من وجهة نظر اجتماعية" و أعيد استخدام المصطلح عام 1958 من قبل Blum Feed الذي ركز على تطبيق العلمي له مع درجة وفاء المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه الأفراد من حيث إشباعهم لحاجياتهم الإنسانية و مدى رضاهم عن العمل ، و منذ ذلك لم يتم الحديث عن المراجعة الاجتماعية إلى غاية 1962 أين أصبحت المؤسسات تعد قائمة للمحاسبة الأخلاقية و في سنة 1995 تم تأسيس المعهد الدولي للمحاسبة الاجتماعية و الأخلاقية بهدف تنسيق المعلومات و المعرفة حول التطبيقات المتنامية للمراجعة الاجتماعية.

¹ - لعلى نورية، تدقيق إدارة الموارد البشرية: رسم الإطار المنهجي ، المجلد2، العدد1 (جوان 2017)، ص.42.

² - عمر آدم الإمام-الطاهر احمد محمد علي، نحو الإطار النظري لتدقيق الموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية ،العدد 14- جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا – كلية الدراسات التجارية ، السودان ، 2013 ، ص.52.

كما حدث ضغط شديد على المراجعين لقبول فكرة المسؤولية بمعناه الواسع لإعلام مختلف الأطراف عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة ففي دراسة أجرتها الجمعية الأمريكية للمحاسبة سنة 1977 أكد 73 بالمئة من المستجوبين و هم من المحاسبين و المراجعين الخارجيين أنهم مدركون لرغبة مجموعة مختلفة من المؤسسات لكي يمتد تدقيقهم إلى النشاطات الاجتماعية و في دراسة أخرى أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية أجاب 46 بالمئة من مديري المؤسسات الموجه إليهم الاستقصاء أنهم يعتقدون أن المؤسسات سوف تطالب بمراجعة اجتماعية في المستقبل و قد ارتفعت هذه النسبة إلى 59 بالمئة بين المديرين اللذين تتعدى مبيعاتهم 10 مليون دولار سنويا.

في فرنسا: و في فرنسا كان ظهور المراجعة الاجتماعية خلال سنة 1977 مع صدور القانون الذي ألزم المؤسسات بتقديم الميزانية الاجتماعية مم جعل العديد منهم يقوم بتخطيط البعد الاجتماعي و الموازنة مع ذلك وجد التدقيق الاجتماعي للاهتمام الواضح حيث قام Raymond vatier في سنة 1982 بإنشاء المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي بعدما اتضحت وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة حيث تم التأكيد على أن تسيير المؤسسة يشكل جزءا موحدا لا يمكن فصل أجزائه عن بعضها البعض، فالقيادة الجيدة تأخذ بعين الاعتبار المعطيات الإنتاجية، التجارية، الاجتماعية، التنافسية و التكنولوجية على حد سواء ، أما في مجال الأفراد كما في كل المجالات لابد من وضع الأهداف و ترجمتها إلى قرارات ثم فحص مدى تطبيقها في ارض الواقع من خلال تحديد المؤشرات المناسبة (R.VATIER 1988)

و في سنة 1984 ظهر أول كتاب فرنسي حول الموضوع من طرف Peretti et Vachette و الذي تناول أهمية و أهداف التدقيق الاجتماعي كمنهج جديد في الفحص و التحقيق من تسيير الموارد البشرية خاصة بعد التطور الذي شهده البعد الاجتماعي في المؤسسات و تطور المراجعة في باقي الميادين.

أما في أوروبا فقد كان ظهور المدققين الاجتماعيين داخل المؤسسة بداية سنة 1979 في الشركة الأوروبية للدفع ، كما أن ملف الشغل الذي طرحته الوكالة الخاصة لتشغيل الإطارات خلال سنة 1980 اظهر منصب التدقيق الاجتماعي كأحد الناصب المعروضة الجديدة . و بالتالي تميز بان هذه الوظيفة جديدة النشأة نجدها في المؤسسات كبيرة الحجم مرتبطة بالإدارة العامة جنبا إلى جنب مع مصالح المراجعة.

في الجزائر: بدأ الاهتمام بالموضوع من طرف بعض الباحثين و المهنيين بداية سنوات التسعينات مع ظهور الإصلاحات الاقتصادية و إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات الوطنية استقلالية المؤسسات و انفتاح الأسواق الوطنية على الأسواق الدولية من خلال مفاوضات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC و معاهدة الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ، فقد تزايدت البحوث الأكاديمية حول الموضوع من طرف الباحثين و ظهور ما عرف بالجمعية الجزائرية للموارد البشرية ALGRH التي تضم بعض المتخصصين في الموضوع و المهتمين بشؤون الموارد البشرية و التدقيق الاجتماعي الجزائري AAAS في سنة 2005 غير أن التطبيقات الفعلية تبقى محتشمة و تتم في إطار المعايير الدولية من طرف مكاتب دولية و بمبالغ جد مكلفة.

من خلال التتبع التاريخي لمراجعة إدارة الموارد البشرية نجد أن تدقيق الموارد البشرية بعد سنوات التسعينات أصبح يضاهاي المراجعة المالية و المحاسبية و أصبحت الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تحديد إستراتيجية المؤسسة.

الفرع الثالث: أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية

إن التدقيق يعمل على تقييم مدى احترام المنظمة لإدارة الموارد البشرية و سياستها و أنظمتها و تتبع أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية من أنه :¹

- يعمل كأداة تشخيصية تحليلية لتقييم أداء الموارد البشرية ؛
- أداة تحكم في إدارة الموارد البشرية ؛
- يساعد في إعادة هيكلة المنظمة من ناحية الموارد البشرية و إستراتيجيتها و ممارستها ؛
- أداة مساعدة في اتخاذ القرار ؛
- مدخل لنظام الجودة الشاملة ؛
- يجدد و يغير المعرفة و المهارات و لاحتياجات الضرورية للمورد البشري و التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - عمر آدم الإمام-الطاهر احمد محمد علي، نحو الإطار النظري لتدقيق الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 63 .

الفرع الرابع: معايير تدقيق إدارة الموارد البشرية

ينظر للمعيار في عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية بأنه مقياس مقارنة متفق عليه يتم من خلاله و بصورة دورية قياس أنشطة الموارد البشرية في المنظمة.

و يجب إن تكون ذلك المعيار معروفا للجميع و يحتوي على تقنيات مصممة لتستخدم كقواعد يجب الالتزام بها، حيث يمكن أن تساعدهم في اكتشاف الحقائق و دعم واقعية العمل و فعاليته.

يتم وضع المعايير في عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية عن طريق المزج بين الخبرة التجارب لجميع أصحاب المصلحة في عملية التدقيق.

و كذلك تتصف المعايير الموضوعية بخصوصية إمكانية الاعتماد عليها و القياس بها في المنظمة المعنية أو في منظمات تعمل في نفس المجال، و لكن التي تضعها المنظمة بصيغة قانونية تتصف بالزاميتها إذ يجب على المدقق التقيد التام بما يعكس المعايير التي يضعها المدقق و أصحاب المصلحة.

و تؤدي المعايير وظيفة مزدوجة فهي من جهة تتيح لقسم الموارد البشرية إمكانية القيام بتقويم ذاتي لانجازاته، إذ انه يقارن باستمرار الفارق بين ما ينجز و بين المعيار المحدد لدرجة الإتقان، و المعيار من جهة ثانية يتيح للمدقق تقديم تغذية عكسية عن مدى انجاز الموظف بصفة خاصة و انجاز قسم الموارد البشرية فيها يختص بعملية التعيين، و بهذا يمكن للموظف و القسم أن يقوم بعملية مراجعة مستمرة لوسائله و أهدافه بناء على مدى انجازه.¹

¹ - عمر آدم الإمام-الطاهر احمد محمد ، مرجع سابق ، ص.72.

المطلب الثاني: مفهوم، أهمية وطرق تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة

من خلال هذا المطلب سنقوم بالتعرف على كل من مفهوم، أهمية وطرق تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة .

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

ظهر مصطلح الأداء في القرن 19 إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (Performance) وكان يعرف آنذاك على انه : "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات و النجاح الذي يحصده في ذلك السباق" ، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن 20 ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج.

هناك العديد من التعاريف نتناول جزءا منها :

التعريف الأول: إلى أن الأداء: "هو نشاط يؤدي نتيجة و خاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال" فالأداء سلوك يحدث نتيجة ، أو بعبارة أخرى : "ما يفعله الفرد استجابة لمهمة ما سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من حد ذاته"¹ ، و منه فان الأداء يعتبر حسب هذا التعريف هو كل سلوك يقوم به الشخص استجابة لانجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته و رؤسائه ، أو القيام بنشاط بإدارته الشخصية و في كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.

التعريف الثاني: يعرف حسن راوية الأداء بأنه: "يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية و غالبا ما يحدث لبس و تداخل الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"، من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة أو الوساطة التي من خلالها يشبع الفرد متطلباته الوظيفية.

¹ - عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين ، الجزء الأول: تقييم الأداء،سلسل الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير ، مصر ، د.س، ص19.

الفرع الثاني: أهمية و عناصر الأداء الوظيفي

سنتطرق إلى أهمية و عناصر الأداء الوظيفي كما هي موضحة بالعناصر الآتية :

(1) أهمية الأداء الوظيفي

يغطي موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات بصفة عامة ، فالكل يعمل على تحسين الأداء و رفع معدلاته حتى انه أصبح معيارا و مؤشر لأي تطور في مختلف المجالات ، كما انه يحظى على اهتمام ابتداء من مستوى الفرد العامل دخل المؤسسة إلى مستوى العام للمحيط خارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة ، و ذلك لان أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها ، و منه نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين و المنظمة.

بالنسبة للعاملين: يعتبر أداء الفرد انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها ، فان درجة أداء الجيدة للعاملين ما هو إلا تعبير عن درجة فعالية المنظمة ، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:1

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فان الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية و التي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد ،مثل النقل و الترقية و التكوين و الانتداب لمناصب عليا...، و من خلال ذلك المنطق يجب على كل فرد الاهتمام لأدائه في العمل و ذلك لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، و هي الحاجة إلى الاستقرار في عمله و إثبات ذلك و من هذا نستخلص إن اهتمام الفرد بأداء عمله ، سوف يمكنه من تحقيق أهدافه و التي تتمثل في الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية و حتى النفسية.

¹⁻ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية،مذكرة نيل شهادة ماجستير علم اجتماع ، خنشلة، الجزائر، 2014 ، ص 61.

بالنسبة للمنظمة:

يمثل الأداء احد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يرأسها المسؤول أو يشرف عليها.

لذلك نجد المسؤولين عن التنظيمات يهتمون كثيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات ، ذلك لان الأداء يعد انعكاسا لقدرات الفرد فقط ، و إنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات و درجة فاعليتها أيضا.¹

حيث للأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها .

(2) عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء عناصر أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، و ذلك يعود لأهميتها في تحديد مستوى أداء الموظفين ، فقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي:²

أ. الموظف و كفاءته: هو كل ما يمتلكه الموظف من معرفة و اهتمامات ، إما كفاءته فنقصد بها المهارات و اتجاهات و القيم التي يتمتع بها الموظف بالإضافة إلى التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية .

ب. العمل و متطلباته: و هي المسؤوليات أو الأدوار و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، و تشمل أيضا الدقة و الإتقان و القدرة على تنظيم و تنفيذ العمل و سرعة انجازه.

ت. البيئة التنظيمية و مركباتها: فهي تتكون من عوامل داخلية و خارجية ، تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم و الهيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة ، أما بالنسبة للعوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم و التي تؤثر في الأداء الفعال و تتمثل في : العوامل الإقتصادية ، الإجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية.

¹ - بوقطف مجمود، مرجع سابق ، ص 64.

² - المرجع نفسه.

الفرع الثالث: طرق و خطوات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة

تعتبر عملية تقييم الأداء على أنها نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المسطرة ثم تقدير الانحرافات بين النتائج و الأهداف .

بالإضافة إلى هذا ، فان عملية تقييم الأداء ترتبط أساسا باستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، لأن هناك علاقة ترابطية بين التخطيط لاستخدام هذه الموارد و بين تقييم الأداء.

(1) طرق تقييم الأداء :

تختلف طرق التقييم من مؤسسة إلى أخرى ، وفقا لاختلاف المهام التي يقوم بها العامل، و منه فان هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية و الحديثة.

I. الطرق التقليدية : نذكر منها:

أ. طريقة الصفات: تلجأ بعض المنظمات الاعتماد على هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:¹

➤ تحديد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورية في انجاز الأداء للعامل مثل علاقة الموظف برؤسائه و زملائه.

➤ وضع الإدارة العليا درجات معيارية مثل: ممتاز ، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف...

➤ وضع درجات داخل النموذج الذي يتم إعداده لتقييم الأداء

➤ تدوين الملاحظات أمام كل عنصر في المكان المخصص لها.

ب. طريقة مقياس المعيار المختلط: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد ، حيث يعطي

المقيم ثلاث جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعنية بعد دمجها و مقارنتها بالمعيار المحدد كما

التالي:(أفضل من)، (مساوية ل)، (اقل من).

ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تعتمد على العوامل الموضوعية في التقييم ، إما الانتقاد الذي يوجه لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام المعايير لقياس الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف المتماثلة.

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية ، ط4 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2011 ، ص 152.

ت. طريقة الترتيب: تتميز هذه الطريقة ببساطة و سهولة التطبيق، و تتمثل في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب الكفاءة كل موظف بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين و عناصر التقييم فيختار أفضل موظف و يعطيه رقم '1' و يختار الأضعف و يعطيه الرقم الأخير و هكذا إلى أن يتم ترتيب الكل.

و رغم سهولتها و بساطتها إلا أنها تصعب كلما زاد عدد الموظفين، و يوجد ثلاث طرق لترتيب و هي: الترتيب التبادلي ، المقارنة الزوجية ، التوزيع الإجباري.

II. الطرق الحديثة:

أ. طريقة المواقف الحرجة: أن هذه الطريقة تركز على السلوكيات المساهمة في الأداء الفعال سواء كانت إيجابية أو سلبية يتم تسجيلها من طرف المقوم خلال فترة التقييم .

فهي ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه و تساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا و ملاحظة الأداء ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها و الغير مرغوب فيها.¹

ب. قائمة المراجع: هي استمارة تقييم تتضمن عدد من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد، تطالب المدير بالتأشير ب "نعم" أو "لا" على الأسئلة.

غالبا ما تستعمل هذه الطريقة عندما تهتم المنظمة بسمات محددة للموظف مثل تحمل المسؤولية و الطموح و حسن المظهر و غيره.

ت. الإدارة بالأهداف: تهدف هذه الطريقة إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين و تحسين ظروف العمل، و يمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة كما يلي:

➤ تحديد أهداف المرتبطة بأداء المرؤوس في بداية كل دورة تقييم الأداء من طرف الرئيس و المرؤوس.

➤ الاشتراك في تحليل واجبات و مسؤوليات و سلطات الوظيفة.

➤ الاتفاق على معايير الأداء و طريقة قياسها.

ث. أن يجتمع الرئيس و المرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق أهدافه و تحديد العقابات.

ج. مساعدة الرئيس للمرؤوسين من اجل التغلب على العقبات.

➤ بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس و المرؤوس لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقه.¹

¹ - سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، ط2، دار وائل للنشر، الاردن ، 2006 ، ص 150.

ث. مقياس الاختبار الإلزامي: يعتبر من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة و الموضوعية في تقييم الأداء .

و كذلك تدعو هذه الطريقة إن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء و صفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء ، إلا أن هذه الطريقة تحتاج مهارة و خبرة كبيرة في إعدادها نظرا لصعوبة فهمها بسبب تعقدها ، و رغم هذا إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة و الحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين².

(2) خطوات تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية معقدة ، تتداخل فيها الكثير من القوى و العوامل، و لذا يتوجب على مقيمي الأداء من رؤساء و مشرفين في إدارات الموارد البشرية أن يحسنو التخطيط لها، و أن يتبعو خطوات متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء و أهدافه ، و تتمثل هذه الخطوات في ما يلي:

أ. **وضع معايير قياس الأداء** : قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها، يجب أن تعتمد هذه المعايير على متطلبات المرتبطة بالوظيفة و المشتقة من تحليل الوظيفة و المنعكسة على وصف الوظيفة و توصيف الوظيفة ، و يمكن اجمالها في أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس و تحديد معايير الأداء و هي:3

- **الصدق**: يقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس و تحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء ، و تعتبر معايير الأداء الصادقة هي التي تخلو من القصور و التشويه ؛
- **الثبات**: و يقصد بإثبات هو ذلك الاستقرار و التوافق في النتائج التي تم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين ، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر و من شخص لآخر ؛
- **التمييز**: هو إمكانية المقياس على تمييز الجهود و الأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التطوير ؛

¹ احمد ابو السعود محمد. اثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، السعودية ، 2003 ، ص 67.

² خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ص ص 165- 166.

³ بوقطف مجمود- مرجع سابق ، ص 86 .

- **القبول** : هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد، و يمكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم ، فالمعيار الذي يتم وضعه على السلوكيات المحددة لأداء سواء السلبية أو الايجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج و الأهداف الكمية بشكل أساس.

ب. الجانب القانوني لمعايير الأداء

يجب عند وضع معايير الأداء التأكد من التطابق مع المعايير القانونية المحددة، و في إطار التشريعات التي تحددها لائحة المنظمة أو قوانين العاملين ، و لتكامل المعايير مع الجوانب القانونية يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية¹:

- يجب على تقدير الأداء أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف
 - على المدير أن يلاحظ سلوك العاملين
 - يجب أن يعطي كل موظف بياناً مكتوباً بمعايير الأداء المطلوب تحقيقها
 - يجب تدريب المشرفين على أنماط تقييم الأداء الصحيحة
 - مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع العاملين و خاصة مع المنخفضي أدائهم لتصحيحها في المستقبل
 - يجب أن يكون هناك إجراءات واضحة و محددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق و تناغم العاملين مع برنامج تقييم الأداء
 - تسجيل و توثيق عملية تقييم الأداء مستندياً
- I. قياس الأداء : تتضمن هذه الخطوة جمع معلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:
- ملاحظة الأفراد العاملين ؛
 - التقارير الإحصائية ؛
 - التقارير الشفوية ؛
 - التقارير المكتوبة .

تساعد هذه المصادر في زيادة موضوعية الأداء ، و نعرض في ما يأتي المصادر التي يمكن أن تقوم بعملية قياس الأداء ، باعتبارها مصدر المعلومات التي يعتمد عليها في عملية تقييم أداء العاملين:

¹ - سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق .ص 144.

أ. الرئيس المباشر : يعتبر الشخص الأنسب، و ذلك لتوفر لديه المعلومات الكافية و الدراية الكاملة و الشخصية عن أداء كل عامل، كما انه الأقدر في تحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم و مسؤولياتهم من بين مرؤوسيه.

إلا أن هناك بعض الكتاب يحدرون من الاعتماد بشكل كلي و نهائي على الرئيس المباشر إذ أن سوف يعطيه مجالاً لتحكم في نتائج القياس و خلق التحيز و المحسوبية ، و لذلك ياكدون على ضرورة قيام مستوى أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها تقيمه، و ذلك ضماناً لموضوعياتها و سلامة صحتها قبل عرضها بشكل نهائي.¹

ب. التقييم الذاتي: يمثل احد المصادر الهامة رغم عدم استخدامه كمصدر وحيد للمعلومات، فان الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة ، كما أنهم يمتلكون نواحي معرفة كافة عن الأداء و محدداته نتاجه ، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات و يرجع ذلك إلى اعتبارين هما:

➤ إمكانية الربط نتائج التقييم و اتخاذ قرارات إدارية

➤ ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه عوامل خارجية.²

ت. تقييم زملاء العمل : يستخدم هذا التقييم عند وجود اتصالات و علاقات بين الموظف و زملائه، من مزاياه انه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة ، و من محاذيره انه يكون قليل الفائدة في المنظمة و يقوم الثواب على التنافس الشديد بين العاملين.³

ث. المرؤوسون: أي أن يقوم المرؤوس بقياس و تقييم أداء رؤسائه، ويدلي بآرائه و بالمعلومات المتوفرة لديه و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي و المستمر بينهما.

إلا أن الاعتماد على هذه الطريقة يعتبر إجراء غير مناسب و ذلك لاحتمال و جود خلافات بين الرئيس و بعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس و التقييم غير موضوعية.

ج. تحليل و مناقشة تقارير قياس الأداء: تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات تقييم الأداء ، و ذلك لتعلقها برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أنها تعتبر للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء

¹ - مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، ادارة الافراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن، 2005 ص103.

² - خضير كاظم حمود، مرجع سابق .

³ - بوقطف مجمود، مرجع سبق ذكره ، ص ص 88- 89.

العاملين، و بتحليل الموضوعي للبيانات تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات على أسس موضوعية و التعرف على مهارات الواجب تنميتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

ومن الضروري مناقشة الجوانب الايجابية و السلبية بين العاملين و المشرف المباشر لتوضيح الجوانب المهمة للعامل بغيت التخفيف من شدة النتائج السلبية.

ح. **مدة التقييم**: تختلف مدة التقييم من منظمة أخرى ، و يعتبر حجم المنظمة و طبيعة أدائها و أهدافها من التقييم احد العوامل الأساسية للتقييم في إطار الزمني المعتمد، و لكن بشكل عام يمكن القول أن التقييم يكون بشكل دوري و سنوي أو أي توقيت معين و يكون في العدة بعد انقضاء فترة التجربة لغرض تثبيت العامل في وظيفته أو ترقية إلى وظيفة جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة.

خ. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد انتهاء التقييم**: من الضروري الاهتمام بنتائج التقييم ، لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد و المنظمة في وقت واحد.

من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة مثل الترقية و التدريب ...، حيث يجب على المنظمة تقديم مكافآت مادية و معنوية للعاملين الحاصلين على تقديرات عالية ، و العكس صحيح مع العاملين المتحصلين على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر عليهم بعقوبات.

أما من ناحية المنظمة فان التقييم يساعد على تحسين برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية ، و تعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة.

الفرع الرابع : متطلبات تدقيق إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي

تلجأ المؤسسة إلى تدقيق إدارة الموارد البشرية قصد التأكد والتحقق من توافق الأداء الوظيفي مع الأداء الكلي للمؤسسة ولكي تكون عملية التدقيق هذه فعالة ونفي بالعرض منها لا بد من تحقق المتطلبات التالية¹:

- دعم الإدارة العليا للتدقيق ؛
- وضوح أهداف التدقيق ؛
- نزاهة وكفاءة المدقق ؛
- وضوح سلطات ومسؤوليات العاملين ؛

¹- أم الخير طيعاوي ، مباركة بوقرين ، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العمالية لإتصالات الجزائر ، مذكرة ماستر. في علوم التسيير ، جامعة أدرار ، الجزائر ، 2016 ، في ص41 ، بتصرف

- الإتصال الفعال ؛
- التغذية العكسية ؛
- الإنتظام والإستمرارية .

ومن أجل معرفة أثر تدقيق الموارد البشرية على الأداء الوظيفي يجب على المؤسسة تحديد أهدافها من خلال تحديد مستوى الأداء المستهدف ومقارنته بالمستوى الحالي ، ومن ثمة تحليل نقاط القوة الإيجابية والسلبية المؤثرة على الأداء الوظيفي والقيام بمراقبة وتقييم الأداء الوظيفي ثم إعادة النظر في ذلك التقييم.

المبحث الثاني: دراسات سابقة حول دور تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

يتضمن المبحث الثاني أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع قيد الدراسة، و التي يمكننا من خلالها السير نحو المنهج الصحيح و إتباع ذوي الخبرة من الباحثين و المهنيين و عرض أهم النتائج التي تم الوصول إليها.

المطلب الأول : دراسات حول إدارة الموارد البشرية

- دراسة (فاروق مُجَّد الشريف) بعنوان " دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي 2016.

تكمن أهمية الدراسة في محاولة تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إستراتيجية الموارد البشرية في عملية تحين الأداء من خلال فهم البيئة الداخلية و الخارجية بالإضافة إلى أنها ترسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل و كل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان العمل ، و من خلال معالجة الإشكالية التالية: "ما دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة".

قام الباحث بعرض مختصر لدور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، كما تناول أيضا طرق تقييم أداء المورد البشري و في الأخير خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- يعتبر المورد البشري في المؤسسة الركيزة الأساسية و المورد الأساسي الذي يساهم في زيادة الإنتاجية باعتباره جوهر العملية الإنتاجية.

- تلعب إستراتيجية إدارة الموارد البشرية دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي و بالتالي تحسين أداء المؤسسة.

- دراسة (بوساحة مُجَّد أمين ، بن مالك زكريا) بعنوان "المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة أعمال مالية - جامعة قالمة 2012.

تكمن أهمية الدراسة بالمساهمة في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة ، و بضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين و المهتمين بمقاربة تحلل علاقة الموارد البشرية و تفعيلها و إدارتها بتحسين أداء المؤسسة .
و في الأخير خلصت هذه الدراسة إلى نتائج نذكر منها:

- هناك علاقة ما بين المورد البشري و أداء المؤسسة بترجمة نشاط الإبداع ، باستغلال المعرفة المخزنة لدى الأفراد.
- أصبحت الموارد البشرية تمثل أساس تنافسية المؤسسات، الأمر الذي منحها دورا استراتيجيا في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطار التسييري إلى دورها الاستراتيجي، الذي يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية .

المطلب الثاني : دراسات حول الأداء الوظيفي

- دراسة (بوقطف مُجد) ، بعنوان "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل، جامعة خنشلة 2014.
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة و قد بينت نتائج الدراسة ما يلي :

- للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات الموظف من خلال إضافته معارف عملية جديدة و مهارات سلوكية و اتجاهات و أفكار حديثة تساعده في تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة و دفع الموظف إلى العمل بمتابعة و جدية.

- أن التكوين أثناء الخدمة له علاقة بتحقيق أهداف الموظف و المؤسسة و ذلك من خلال المساهمة في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف و ترقيته و منحه فرصة إضافية لتحقيق مكانته بالمؤسسة.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التطرق لمفهوم تدقيق الموارد البشرية و معاييرها و، كذا التعرف على الأداء الوظيفي من عدة جوانب ، أهميته سواء بالنسبة للعاملين أو المنظمة ، و كذا عناصره و طرق و خطوات تقييمه.
حيث تبين أن للمورد البشري أهمية بالغة في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية و الدافع الأساسي لتحقيق أهدافها المسطرة.

الفصل الثاني

تمهيد :

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية التي يدور مضمونها حول تدقيق إدارة الموارد البشرية وأبعاده و مدى تأثيره على إتجاهات خريجي الجامعات حو العمل و الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع ، سنحاول في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية وفق المفاهيم النظرية والواقع العملي بشركة نافتال غرداية ، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي :

المبحث الأول : يتناول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في شركة نافتال - غرداية ، وعرض هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى عرض الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

المبحث الثاني : حيث تم التطرق فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة ويشمل منهج و مجتمع الدراسة ، أداة الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة ، صدق وثبات أداة الدراسة. تطرقنا من خلاله لإستعراض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال وصف خصائص مجتمع الدراسة ، عرض نتائج الدراسة وتحليلها ، وفي الأخير إختبار الفرضيات وتفسير نتائجها .

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر الجزائر من الدول التي تسعى دوماً إلى تحقيق التطور والتقدم و تنمية إقتصادها المبني على قطاع المحروقات الذي يعد هذا الأخير كقطاع إستراتيجي حيوي ومن أهم المؤسسات الفاعلة في هذا القطاع نجد شركة نفطال من أكبر الشركات الوطنية الرائدة في هذا المجال على مستوى الجزائر ، لذلك إختارنا هذه الشركة للدراسة على أساس أنها شركة إقتصادية تتميز بكبر حجم نشاطها وعدد عمالها ، وهذا ما سوف نفضله من خلال العناصر الموالية من الدراسة .

المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة نافطال

تعريف بالشركة: إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور و التقدم و تنمية اقتصادها من أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة و التي تمثل حوالي 97 % من الدخل الوطني هي قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي و حيوي و من أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع و تنميته نجد شركة نافطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين ،نقل و توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها.¹

تاريخيا و بالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين و توزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن اصدر مرسوم رقم 101/80 في 6 أفريل 1980 و الذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (ERDP) ،بدأت المؤسسة بنشاطها في الفاتح من جانفي 1982 و اهتمت بصناعة و تكرير و توزيع المنتجات البترولية ،عدلت و قسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين:

- مؤسسة مختصة في تصفية و تكرير البترول نفتا (Naftec) ؛
- مؤسسة مختصة في توزيع و تسويق المنتجات البترولية و مشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال (NAFTAL) و عرفت على الصعيد الوطني و الدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية ،يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال (Naftal) من:

(Naft) مصطلح عربي و يعني النفط ، و (al) اختصار لكلمة الجزائر (Alegria) .

¹ - عانو محمد الزويير، سياسة توزيع المنتجات البترولية في مؤسسة النفطية ، مذكرة لطلب نيل شهادة ماستر أكاديمي ، اقتصاد و تسيير بترولي ، ورقة، 2014 .

بداية من 18 أبريل 1998 أصبحت مؤسسة نافتال مؤسسة مساهمة (spa) برأسمال مقدر بـ 6500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة 100 % للمؤسسة سونطراك، أصبح رأسمالها 15650000000 دج في السنوات الأخيرة، يقع المقر الرئيسي في شراكة الجزائر العاصمة و رمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نافتال وهي فرع الوقود ، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت ، فرع الزيت و العجلات و أخيرا فرع الشراكة و نشاطات الدولية.

الدور الرئيسي لشركة نافتال هو تسويق و توزيع الموارد البترولية و مشتقاتها عبر كامل التراب الوطني و تتدخل أساسا في المجالات التالية:

توزيع ، تخزين و تسويق الوقود ، غاز البترول المميع، الزيوت و الزيت ،العجلات و المواد الخاصة.

نقل المواد البترولية و مشتقاتها من مراكز التكرير و التصنيع إلى المراكز الرئيسية و إلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة و المتمثلة في الأنابيب ،الشاحنات ،الباخرات و كذا عربات السكك الحديدية.

في سنة 2003 قامت شركة نافتال بتوزيع و تسويق:

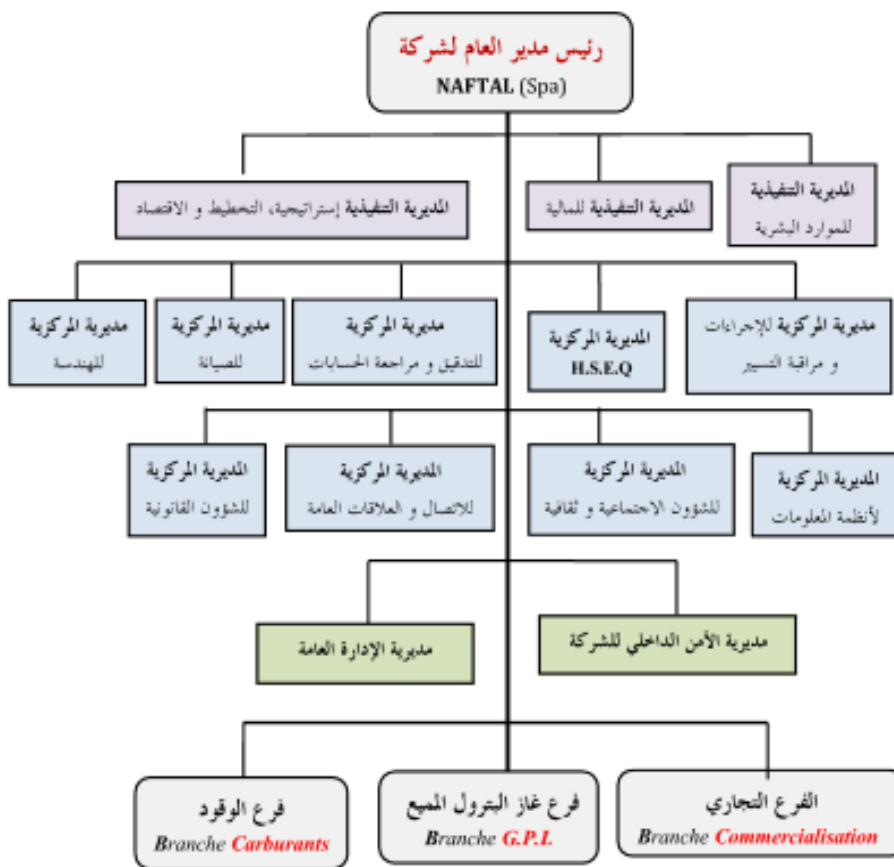
- 75000000 طن من الوقود (carburants).
- 1570000 طن من غاز البترول المميع (GPL).
- 94000 طن من الزيوت (lubrifiants).
- 350000 طن من الزيت (Les bitumes).
- 23000 طن من المنتجات الخاصة.

سنة 2004 قامت الشركة بتسويق ما يقارب بـ 9.6 مليون طن من المنتجات مقابل 9.2 مليون طن في 2002 و قد عرف رقم أعمالها ارتفاعا مهما حيث في سنة 2004 كان 178 مليار دينار جزائري في حين لم يتجاوز رقم الأعمال 163 مليار دينار سنة 2002 يعود هذا الارتفاع في رقم أعمال شركة نافتال إلى زيادة استثمارها و التي قارب 5.3 مليار دينار جزائري في مجال نشاطاتها.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافتال

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه شركة نافتال من خلال هيكلها التنظيمي.

الشكل رقم (1-2): شكل توضيحي للهيكل التنظيمي لمؤسسة نافتال



المصدر : إعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث: لمحة تمهيدية عن الفرع التجاري - غرداية-

يعتبر فرع التجاري لشركة نافتال من أهم الفروع فهو يعتبر كمحدد رئيسي لنجاح الشركة ، إذ أن المديرين أصبحوا يدركون أهمية دور التسويق في تحقيق أهداف المنظمة.

ونقصد بتسويق هو نشاط منظم و شامل يضم العديد من الوظائف و الأعمال المتكاملة التي لا تقتصر فقط على البيع و الترويج بل أشمل من ذلك بكثير .

و يرجع أصل كلمة التسويق MARKETING إلى الانجليزية و هي تتألف من مصطلحين و هما "MARKET" و التي تعني السوق و "ING" تعني داخل أو ضمن ، و منه يمكن القول أن مصطلح التسويق يعني تلك الأعمال و الوظائف التي تتم داخل أو ضمن السوق.

المهام و الأهداف الإستراتيجية للفرع التجاري :

- مواصلة مهمتها في توزيع و تسويق المنتجات البترولية المتنوعة ؛
 - تحسين جودة خدماتها ؛
 - تحسين معدل الخدمة و التطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية ؛
 - خلق المنفعة الزمنية عن طريق توفير المنتج في الوقت الذي يرغبه ؛
 - توسيع نشاطها في الأسواق الخارجية ؛
 - تحسين نوعية المنتجات و الخدمات .¹
- كما تهدف المؤسسة أيضا لتحقيق ما يلي :

- المساهمة في تغطية حاجات المناطق الجنوبية من خلال تدعيمها بهذا المنتج ؛
- تنظيم و تطوير النشاط التسويقي و التوزيعي للمواد البترولية و تحويلها ؛
- تخزين و نقل جميع المواد و المنتجات البترولية و تسويقها ؛
- السهر على تطبيق و احترام جميع المعايير الإستراتيجية لحماية المؤسسة الصناعية ؛
- تلبية طلبات عملائها من المناطق المجاورة بالكمية و الجودة و الوقت المحدد ؛
- تطوير و وضع كفاءات علمية للعمليات الموجهة و للإستعمال و الإختيار الأحسن للموارد البشرية .

¹ بطيب عبد الوهاب ، التوجه التسويقي للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات حماية البيئة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال -تسويق- 2016.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

تبقى نتائج أي دراسة مرهونة بالخطوات الإجرائية التي يتخذها الباحث في دراسته الميدانية ، وفي هذا المبحث سنتطرق لهذه الإجراءات من خلال تحديد منهج و مجتمع الدراسة ، أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق و ثبات أداة البحث ، وهذا ضمن المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فستتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

المطلب الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب عرض منهج الدراسة المستخدم، و مجتمع الدراسة و عينتها، و الأدوات المستخدمة في الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات، و المعالجة الإحصائية المستخدمة و فحص صدق أداة الدراسة و إثباتها .

الفرع الأول: طريقة الدراسة

تعتبر طريقة الدراسة الإطار الذي سنقوم من خلاله بجمع المعلومات المناسبة وتنظيمها للوصول إلى النتائج المتوقعة من هذه الدراسة .

أولاً: منهج الدراسة الميدانية :

من خلال الجانب الميداني من الدراسة فقد استخدمنا أسلوب دراسة الحالة و الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس كما هي دون تدخل الطالب في مجرياتها و يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ثم يحللها، حيث تهدف هذه الدراسة إلى دراسة " أبعاد تدقيق إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي على عينة من موظفي شركة نافتال - غرداية " من خلال جمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان التي تم تصميمها لهذا الغرض .

ثانياً: مجتمع و عينة الدراسة

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على كل من يعمل ضمن الوظيفة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم (75) كموظفين إداريين ، و قد تم توزيع 46 إستبانة ليكون بذلك نسبة العينة من المجتمع الهدف تبلغ 61.33 % واسترد منها 40 صالحة للتحليل الإحصائي ، وقد حذف 2 استمارات لعدم الحصول على بعض فقرات الاستبيان و 4 استمارة غير مسترجعة و بالتالي فان نسبة الإجابة بلغت 86.96 % وهي نسبة جيدة لإغراض البحث العلمي ، و فيما يلي جدول يوضح عدد الاستمارات الموزعة و المستردة من مجتمع الدراسة :

الجدول رقم (2-1) : ا جدول توضيحي للمعلومات المستوردة من الاستبانة

النسبة المئوية	العدد	البيانات
100 %	46	الإستمارات الموزعة
4.34 %	2	نقص في المعلومات
8.70 %	04	إستبيانات غير مسترجعة
86.96 %	40	الإستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية

سنقوم من خلال هذا المطلب التطرق لكيفية جمع المعلومات عن طريق الأدوات المعتمدة في الدراسة وطرق الحصول على المعلومة.

أولاً: أداة الدراسة

تم الإعتماد في جمع المعلومات على إستمارة الإستبيان كأداة لإستقصاء و جمع آراء و إجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل الأبعاد المرتبطة بموضوع الدراسة.

ثانياً: إعداد إستمارة الاستبيان

تعد طبيعة موضوع الدراسة هي المسار التوجيهي لإختيار أداة البحث ومن أجل هذا الغرض فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث و تصميمه خصيصا بما يتوافق وأهداف الدراسة إعتقادا على توجيهات الأستاذ المشرف على المذكرة و إستنادا لبعض الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع دراستنا وقد شملت إستمارة الإستبيان على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة و أسئلتها ، بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها التابعة (تحسين الأداء الوظيفي) والمستقلة (تدقيق إدارة الموارد البشرية) للإجابة عنها من قبل المبحوثين ، ولقد قسم هذا الإستبيان إلى جزئين رئيسيين كما يلي:

الجزء الأول: الخصائص العامة لأفراد العينة وتشمل المتغيرات الشخصية العامة و الشخصية التالية :

▪ المتغيرات الشخصية العامة تتضمن : (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة المهنية) ؛

الجزء الثاني: يتضمن 11 فقرة تخص متغيرات الدراسة مقسمة على النحو التالي:

- تدقيق إدارة الموارد البشرية (متغير مستقل): يتضمن (05) فقرات تقيس عناصر تدقيق إدارة الموارد البشرية التي لها دور على تحسين الأداء الوظيفي.

- تحسين الأداء الوظيفي (متغير تابع): يتضمن (06) فقرات تقيس تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفر بعض المؤشرات بالمؤسسة محل الدراسة .

وقد كانت معظم الأسئلة لها أجوبة محددة ومغلقة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها.

الفرع الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

1- الأساليب و البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان :

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS _V.25 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة ، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان وإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية والنسبية: تم إعتداد هذين المؤشرين في كافة عبارات الإستبيان، لمعرفة توجه إجابات أفراد العينة بالنسبة إلى إجمالي العينة لكل متغير؛

- الوسط الحسابي: يعتبر من مقاييس النزعة المركزية الأوسع إستخداما ويتم إستخدام الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن المتغير الواحد في الإستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛

- الإنحراف المعياري: مقياس من مقاييس التشتت التي تستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي؛

- معامل الارتباط "بيرسون" : لمعرفة نوعية وإتجاه العلاقة التي تربط محاور الدراسة؛

- إختبار معامل ألفا كرونباخ : لقياس ثبات فقرات الإستبيان؛

- إختبار التباين الأحادي : لمعرفة وجود الفروقات الإحصائية التي قد تكون بالجمع نتيجة تقسمه إلى عدة فئات

2- درجات الموافقة على إجابات الإستبيان : و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي

الذي يحتمل خمسة إجابات، و هذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الإستبيان لأجل تسهيل ترميز مختلف الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): جدول توضيحي لمقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام IBM-SPSS ، الطبعة 1 ، المجلد 1 ، دار خوارزم العلمية ، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص540 .

3- مقياس التحليل:

يستخدم هذا المقياس لتحديد طبيعة كل سؤال عند التحليل مرتفع أو منخفض عن طريق تحديد الفئة التي يقع فيها قيمة المتوسط الحسابي، ويتم حساب ذلك من خلال :

- حدود الفئات والتي تتم عن طريق حساب المدى لمقياس ليكارت المستخدم (الخماسي)

$$\text{المدى} = \text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى} = 5 - 1 = 4$$

- طول الفئة وهو عبارة عن المسافة المحسوبة بين درجة إجابة وأخرى والذي يحسب كالاتي :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الأوزان}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق إطلاقاً) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الخيارات ، نقوم بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ، وبذلك ،

حساب مجال المتوسط الحسابي حسب درجات الإجابات يتم إضافة طول الفئة للمجال الأول و يتم ذلك في كل مرة وصولاً إلى آخر مجال ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2-3) : جدول توضيحي لمقياس تحليل إجابات الإستهيبان

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
[1.79 – 1]	منخفض جداً
[2.59 – 1.80]	منخفض
[3.39 – 2.60]	مرتفع إلى حد ما
[4.19 – 3.40]	مرتفع
[5 – 4.20]	مرتفع جداً

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : تحليل النتائج العامة لأداة الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بإجراء عدة إختبارات لقياس صلاحية النموذج الإحصائي وفقا للعناصر الموالية .

الفرع الأول : إختبارات صدق النموذج الإحصائي

أولا- الصدق الظاهري :

قبل عرض وتوزيع إستمارة الإستبيان بشكله النهائي تم تصميمه و توزيعه على عينة إستطلاعية ممثلة بمجموعة من موظفي المؤسسة محل الدراسة ، وذلك قصد التأكد من صحة العبارات و طريقة صياغتها ، ولأجل تدارك بعض النقائص أو الغموض الذي لم يراودنا أثناء إجراء الدراسة ، و بعد الأخذ بعين الإعتبار مختلف النصائح و التوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للإستبيان ومن ثمة توزيعه على الأفراد عينة الدراسة (أنظر الملحق1).

ثانيا- قياس معامل الثبات والصدق:

يعكس صدق وثبات الإستبيان مدى تجانس نتائج الدراسة، حيث يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف، لذلك قمنا بإستخدام معامل الثبات الذي يسمى " ألفا كرونباخ " للحكم على ثبات أسئلة الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض و موثوقية النتائج، وعند تطبيق هذا المعامل يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.60 حتى نستطيع الحكم بموثوقية النتائج، والجدول التالي يبين لنا اختبار ثبات وصدق الإستبيان.

الجدول رقم (2-4) : جدول توضيحي لإختبار الثبات لمحاو الإستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	معامل الصدق
محور تدقيق إدارة الموارد البشرية	05	0,926	0,962
محور تحسين الأداء الوظيفي	06	0,824	0,907
المحور الكلي للإستبيان	11	0,931	0,964

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه الموضح لنا إختبار معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ) ، تم حساب هذا المعامل لكل المحاور المتعلقة بمتغيرات الدراسة (أنظر الملحق رقم 02) ، حيث نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للإستبيان بلغ (0.931) وهي قيمة موجبة و مرتفعة جدا ، كما بلغت معاملات الثبات للمحورين تدقيق إدارة الموارد البشرية و تحسين الأداء الوظيفي (0.926) و(0.824) على التوالي حيث فاقت الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (0.06) ، وهذا ما يدل أن الإستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة أي يمكن الإعتماد عليه

في الدراسة الميدانية ، حيث أن إستمارة إستبيان الدراسة لو تم توزيعها على نفس المجتمع في فترة لاحقة سيتم الحصول على نفس النتائج المتحصل عليها حاليا ، كما كانت نتائج معامل الصدق كلها مرتفعة جدا وخاصة بالمحور الكلي للإستبيان والذي بلغ 0.964 وهذا ما يعني أن إستبيان الدراسة يقيس ما وضع لأجله ، وبذلك فقد تم التأكد من صدق وثبات فقرات الإستبيان .

ثالثا- دراسة الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان

يقصد بصدق الإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بأنه مدى إتساق جميع فقرات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه (أنظر الملحق رقم 03) أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه وبهذا قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور .

1- بالنسبة للمحور الأول (تدقيق إدارة الموارد البشرية)

الجدول رقم (2-5) : جدول توضيحي للإتساق الداخلي بين المحور الأول والعبارات الخاصة به

رقم العبارة	العبارة في الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تعزز مؤسستكم الابتكار لدى المورد البشري	0,905**	0,000
2	تهدف مؤسستكم إلى تحسين فعالية الموارد البشرية	0,884**	0,000
3	تعتمد مؤسستكم على التحفيز المستمر لموظفيها	0,899**	0,000
4	تعمل مؤسستكم على خلق روح الجماعة و التعاون بين الموظفين	0,849**	0,000
5	تعتمد مؤسستكم على التدقيق المستمر للموارد البشرية و استخدامها كأداة مساعدة في اتخاذ القرارات	0,689**	0,000

**مستوى المعنوية الإحصائية المعتمد (0.01)

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss .

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن جميع الفقرات المكونة للمحور الأول (تدقيق الموارد البشرية) دالة إحصائيا بحيث أنها ترتبط مع هذا المحور إرتباطا معنويا ، كما نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط لكل فقرة من فقراته أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمد (0.01) في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ذو طبيعة موجبة (طردية) ومنه تعتبر فقرات المحور الأول، صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2- بالنسبة للمحور الثاني (تحسين الأداء الوظيفي)

الجدول رقم (2-6) : جدول توضيحي للإتساق الداخلي بين المحور الثاني والعبارات الخاصة به

رقم العبارة	العبارة في الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تحرص مؤسستكم على امتلاك موظفيها مهارات تساعدهم في تحقيق أفضل أداء	0,663**	0,000
2	تعمل مؤسستكم على إشراك الفعال و توجيه و تقييم الأداء العام للمؤسسة	0,644**	0,000
3	تحاول مؤسستكم فهم سلوك أفراد المؤسسة لقياس أدائهم و مدى تأثيره على سياستها	0,692**	0,000
4	تعتمد مؤسستكم تقييم الأداء لإبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد	0,720**	0,000
5	تستخدم مؤسستكم تقييمات الأداء كأساس الحوافز و العقاب و التغيير و التطوير	0,701**	0,000
6	تحرص مؤسستكم على تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر بهدف تحسينه	0,722**	0,000

**مستوى المعنوية الإحصائية المعتمد (0.01)

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss .

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن جميع الفقرات المكونة للمحور الثاني (تحسين الأداء الوظيفي) دالة إحصائيا بحيث أنها ترتبط مع هذا المحور إرتباطا معنويا ، كما نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط لكل فقرة من فقراته أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمد (0.01) في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ذو طبيعة موجبة (طردية) ومنه تعتبر فقرات المحور الأول، صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني : النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

سنعرض من خلال هذا المطلب التكرارات المطلقة والنسبية حول الخصائص العامة لأفراد العينة والمتمثلة في الخصائص الشخصية وكذا الخصائص المهنية (أنظر الملحق رقم 04).

1- متغير الجنس

يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (2-7) : جدول توضيحي لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	40	100%
أنثى	0	-
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يوضح لنا الجدول أعلاه التكرارات المطلقة والنسبية لأفراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ كافة أفراد عينة الدراسة كانوا ذكورا بنسبة تمثل 100 % أي ما يقابل 40 فرد ، وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال المتاحة بالمؤسسة ومتطلباتها (كالعمل بالتوقيت الليلي ، المهمات والأسفار لمسافات طويلة .. إلخ) ، إضافة إلى نظرة المجتمع محل الدراسة إلى عمل الجانب النسوي في بعض المجالات والمناطق البعيدة عن التجمعات السكانية وما إلى ذلك ، والشكل الموالي يوضح لنا نتائج ذلك:

الشكل رقم (2-2) شكل توضيحي للتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

2- متغير العمر :

يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر :

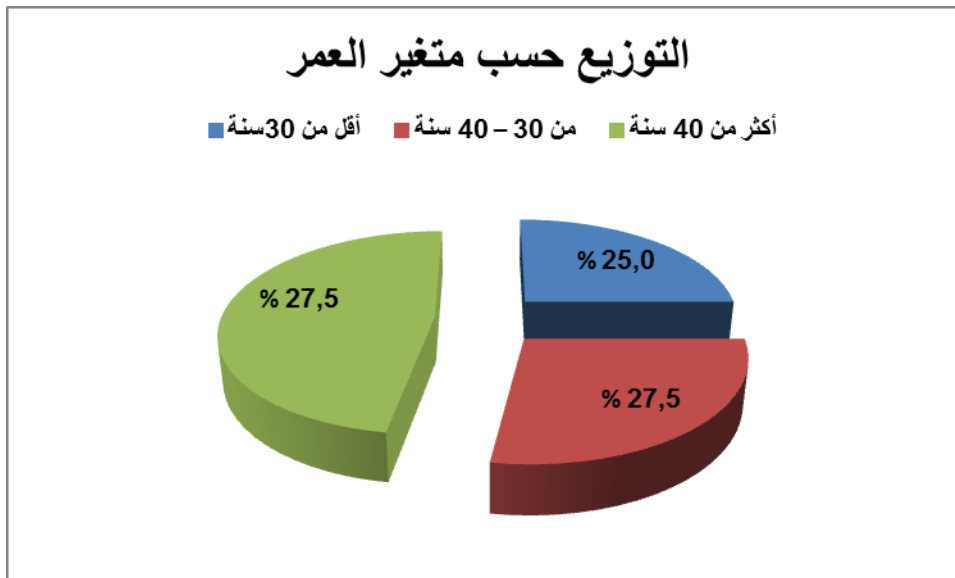
الجدول رقم (2-8) : جدول توضيحي لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الفئة العمرية
25,0%	10	أقل من 30 سنة
27,5%	11	من 30 - 40 سنة
47,5%	19	أكثر من 40 سنة
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن ، وهي مقسمة إلى ثلاث فئات عمرية، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية التي شهدت أكثر تكرار هي الفئة الثالثة حيث بلغت بنسبة 47.5 % أي ما يمثل 19 فرد من إجمالي أفراد العينة ، أما أقل فئة ظهورا كانت الفئة الأولى التي بلغت 25.0 % ومنه يمكن القول بأن نسبة الفئة الشبابية لم تظهر بشكل كبير وهو ما يعكس سياسة التوظيف المنتهجة بالمؤسسة وقلة إحتياجاتها من اليد العاملة للفئة الشبابية ، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-3) شكل توضيحي للتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel .

3- متغير المستوى التعليمي:

يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي :

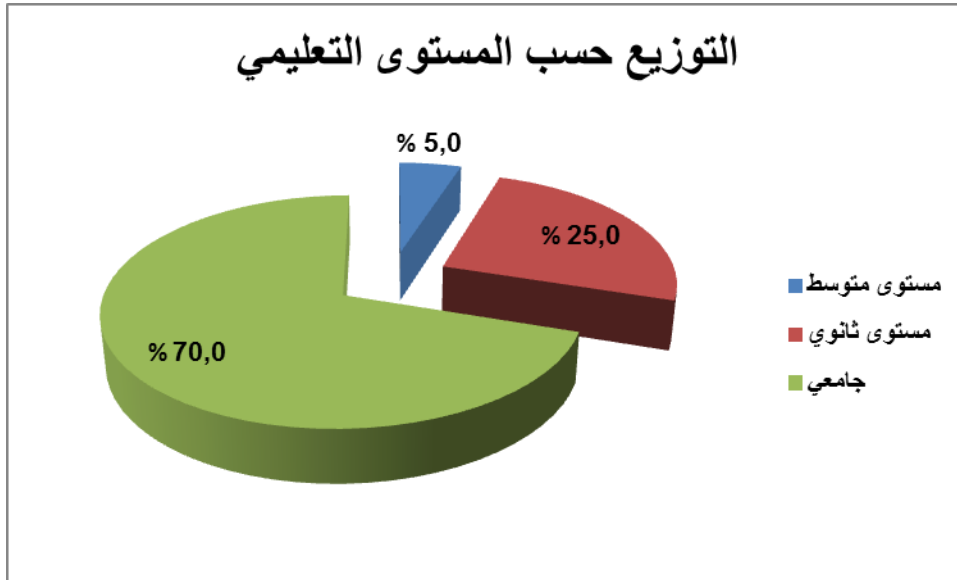
الجدول رقم (2-9) : جدول توضيحي لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

التكرار النسبي	التكرار المطلق	المؤهل
5,0 %	2	مستوى متوسط
25,0 %	10	مستوى ثانوي
70,0 %	28	جامعي
100 %	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يبين لنا الجدول الموضح أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث كانت أغلبية العينة من الحاصلين على شهادات جامعية وذلك بنسبة قدرها 70.0 % أي ما يمثل 28 فرد من إجمالي أفراد العينة، ثم تليها نسبة الحاصلين على مستوى ثانوي لتبلغ 25.0 % ، أما آخر حصيلة تكرارية كانت للحاصلين مستوى متوسط بنسبة 5.0 % ، وبهذا يمكن القول بأن أغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة كانوا من الحاصلين على مؤهلات علمية عالية بالأخص الشهادات الجامعية وكذا الحاصلين على مستوى ثانوي الذين يمتلكون شهادات تقنية وغيرها ، وهذا ما يمكننا من الإطمئنان إلى أن عينة الدراسة ستتمكن من فهم الأسئلة وبالتالي الحصول على نتائج معبرة أكثر للواقع العملي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تسعى ضمن إستراتيجيتها الوظيفية إلى توظيف ذوي الشهادات الجامعية للرفع من مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسة، و الشكل التالي يوضح لنا ذلك :

الشكل رقم (2-4): شكل توضيحي للتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel .

4- متغير سنوات الخبرة المهنية:

يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية :

الجدول رقم (2-10) : جدول توضيحي لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الفترة الزمنية
10,0 %	4	أقل من 5 سنوات
30,0 %	12	من 5 إلى 10 سنوات
60,0 %	24	أكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية والتي كانت موزعة عبر

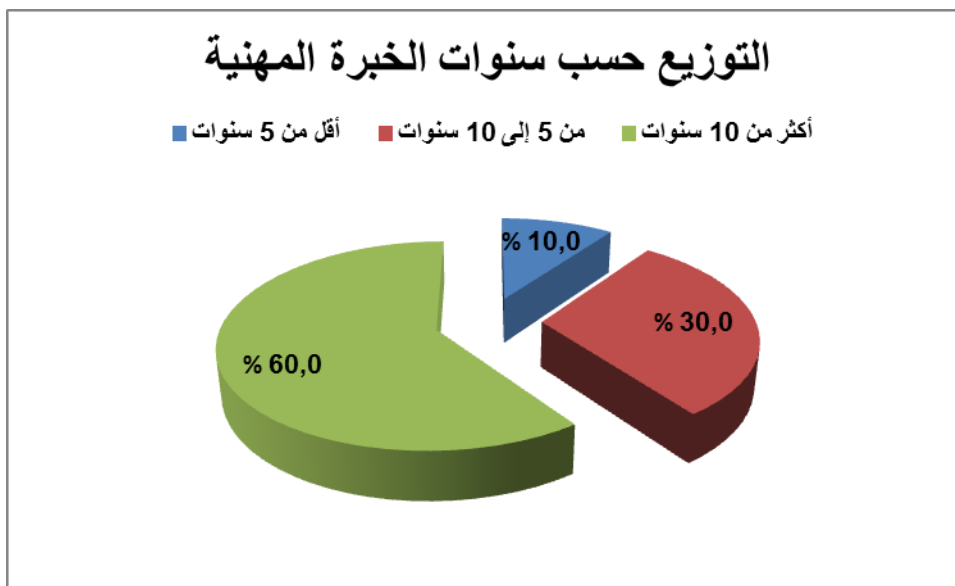
فئات زمنية ، حيث نلاحظ أن الفئة الثالثة حصلت على أعلى ظهور بنسبة تكرارية تبلغ 60.0 %

وهو ما يمثل 24 فرد من إجمالي أفراد العينة ، أما الفترة أقل تكرار فقد كانت من نصيب الفئة الأولى بحصولها

على نسبة تكرار 10.0 % ، وبهذا فإن للمؤسسة محل الدراسة موظفين ذوي خبرات مهنية عالية وهو الأمر الإيجابي الذي يساعد مسؤولي المؤسسة على الإعتماد على هذه الخبرات الميدانية في تحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية من خلال معارفهم الجيدة بإجراءات وظروف العمل وكذا الحلول لبعض صعوبات ومعوقات العمل بالمؤسسة ، بالإضافة إلى إمكانية إعتماد المؤسسة على مساهمتهم في نقل خبراتهم للموظفين الجدد، وهذا يرجع أيضا إلى أن المؤسسة ليست حديثة التكوين ، ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2-5): شكل توضيحي للتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المهنية



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

الفرع الثالث : النتائج المتعلقة بمحاور أداة الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا الفرع إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى إجابات المستجوبين حول فقرات الإستبيان .

أولا - المحور الأول : تدقيق إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الإستبيان :

الجدول رقم (2-11) : جدول توضيحي للنتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

تدقيق إدارة الموارد البشرية					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
01	تعزز مؤسستكم الابتكار لدى المورد البشري	2,08	1,118	منخفض	4
02	تهدف مؤسستكم إلى تحسين فعالية الموارد البشرية	2,25	1,104	منخفض	2
03	تعتمد مؤسستكم على التحفيز المستمر لموظفيها	2,08	1,023	منخفض	3
04	تعمل مؤسستكم على خلق روح الجماعة و التعاون بين الموظفين	2,40	1,194	منخفض	1
05	تعتمد مؤسستكم على التدقيق المستمر للموارد البشرية و استخدامها كأداة مساعدة في اتخاذ القرارات	2,07	0,859	منخفض	5
-	المجموع العام للمحور الأول	2,18	1,06	منخفض	-

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

يتضح من خلال الجدول أعلاه آراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (تدقيق إدارة الموارد البشرية) ، حيث نلاحظ أن فقرات هذا المحور كانت مستويات الإجابة عليها منخفضة حسب مقياس تحليل الإجابات وقد بلغ المجموع العام لهذا البعد على متوسط حسابي يقدر بـ 2.18 وهو يوافق درجة منخفضة ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 1.06 في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (2.40-2.07) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (05) و الفقرة رقم (04) على التوالي ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (1.194-0.859) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (05) والفقرة رقم (04) على التوالي ، وهذا ما يعكس درجة الإهتمام بوظيفة تدقيق الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بأنها ضعيفة ولا ترقى إلى المستوى المطلوب لتحقيق أهدافها المرجوة ، إذا أن المؤسسة بالواقع العملي تهتم بالجوانب الأخرى من التدقيق كالتدقيق المالي أو التدقيق على أنشطة المؤسسة المختلفة ، إلا أن الإهتمام بالعنصر البشري لا يزال بحاجة إلى مراجعة وتدقيق من خلال إعادة النظر في وظيفة التدقيق الداخلي بصفة عامة ، إضافة إلى النظر في متطلبات القائم بعملية تدقيق الموارد البشرية كالمطلبات العلمية والمهنية الواجب توفرها به ، إضافة إلى ضرورة اعتماد ميثاق داخلي يعتبر كمرجع يستند عليه عند تدقيق إدارة الموارد البشرية ، وعلى العموم يمكن القول بأن تدقيق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ليس في المستوى المطلوب ولا يخدم أهداف المؤسسة وهذا حسب آراء أفراد العينة.

ثانيا - المحور الثاني : تحسين الأداء الوظيفي

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الإستبيان المتعلقة بأداء تحسين الأداء الوظيفي

الجدول رقم (2-12) : جدول توضيحي للنتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

تحسين الأداء الوظيفي					
الترتيب	إتجاه الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	منخفض	0,891	2,03	تحرص مؤسساتكم على امتلاك موظفيها مهارات تساعدهم في تحقيق أفضل أداء	01
5	منخفض	0,781	1,83	تعمل مؤسساتكم على إشراك الفعال و توجيهه و تقييم الأداء العام للمؤسسة	02
1	منخفض	1,001	2,15	تحاول مؤسساتكم فهم سلوك أفراد المؤسسة لقياس أدائهم و مدى تأثيره على سياستها	03
4	منخفض	1,000	2,03	تعتمد مؤسساتكم تقييم الأداء لإبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد	04
2	منخفض	0,982	2,10	تستخدم مؤسساتكم تقييمات الأداء كأساس الحوافز و العقاب و التغيير و التطوير	05
6	منخفض	0,768	1,78	تحرص مؤسساتكم على تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر بهدف تحسينه	06
-	منخفض	0.90	1.99	المجموع العام لمحور تحسين الأداء الوظيفي	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين لنا الجدول أعلاه توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (أنظر الملحق رقم 05) الذي يمثل المتغير التابع من متغيرات الدراسة (الأداء الوظيفي) ، حيث نلاحظ أن فقرات هذا البعد شهدت آراء منخفضة حسب مقياس تحليل الإجابات من خلال بلوغ المتوسط حسابي العام لهذا المحور على قيمة تساوي 1.99 وهو يوافق درجة منخفضة ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.90 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (2.15- 1.78) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (02) و الفقرة رقم (06) على التوالي ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا المحور ما بين (0.768- 1.001) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (06) والفقرة رقم (03) على التوالي ، وعلى العموم يمكن القول بأن مستوى الأداء المحقق بالمؤسسة محل الدراسة يعد ضعيفا وهو ما يفسر وجود بعض المعوقات أو العقبات التي تساهم في عدم وصوله إلى النتائج المحددة وبالمستوى المطلوب ، وذلك من خلال مركزية القرارات أي عدم إشراك موظفي المؤسسة في عملية صنع القرارات ، صعوبة الإجراءات أو عدم فهمها مما يسبب انحرافات تعيق من الوصول إلى الأداء المحدد ، أو تعقيد الهيكل التنظيمي بالمؤسسة مما ينتج عنه تضارب وإزدواجية في الأعمال ، كل هذه العوامل سابقة الذكر وغيرها من العوامل الخارجية قد تكون سبب في ضعف مستوى الأداء المحقق بالمؤسسة محل الدراسة ، وهذا حسب آراء أفراد العينة .

المطلب الثالث : تحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

سنقوم من خلال المطلب التالي عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضيات التي تم صياغتها في بداية هذه الدراسة وذلك وفق العناصر الموالية .

الفرع الأول : نتائج الفرضية الأولى

لغرض إختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها سابقا فقد تم إستخدام نموذج معامل الارتباط بيرسون ، وهذا ما سيتم توضيحه لاحقا .

- إختبار الفرضية الأولى :

تنص الفرضية البحثية بأنه : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تدقيق إدارة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05)

ولإجراء إختبار هذه الفرضية يتم ذلك من خلال الارتباط الذي هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرين (تدقيق و تحسين الأداء الوظيفي) ، ونستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون (Pearson) في العينة محل الدراسة والجدول التالي يوضح لنا ذلك (أنظر الملحق رقم 06) :

الجدول رقم (2-13) : جدول توضيحي لقيمة معامل الارتباط بين تدقيق الوارد البشرية والأداء الوظيفي

النتيجة	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	حجم العينة	المتغيرات
دال إحصائيا	0.01	0.000	0,720**	40	تدقيق الموارد البشرية الأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss .

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول الموضح أعلاه لقيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتغير المستقل (تدقيق إدارة الموارد البشرية) نلاحظ مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية الإحصائية 0.01 وهذا ما يعني أنه دال إحصائيا ، وكما نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين والتي بلغت حسب معامل الارتباط بيرسون 0.720 ، هذا ما يمكن القول عنه

بشكل عام أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين ، وقد يعود سبب قوة هذه العلاقة ودلالاتها إحصائيا بأن المؤسسة محل الدراسة بحاجة إلى إجراء عملية تدقيق لإدارة الموارد البشرية بصفة دورية ومنتظمة وذلك بالأخذ بعين الإعتبار حجم المؤسسة وعدد عمالها إضافة إلى عدد الأنشطة المتاحة بها ، وهذا يلزم إجراء عملية التدقيق لإدارة الموارد البشرية بإعتبار أنها المحرك الرئيسي للأعمال والأنشطة بالمؤسسة ، وذلك قصد تحسين الأداء والتقليل من الإنحرافات إلى أقل مستوى ممكن ، وبهذا الأمر تكون علاقة إرتباطية بصفة مباشرة بين عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة ، إذا أن وجود عمليات التدقيق بصفة دائمة ومستمرة يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي تلقائيا من خلال تتمين نقاط القوة وتعزيزها والحد أو التقليل من الإنحرافات . وبهذا يتم قبول الفرضية الأولى.

الفرع الأول : نتائج الفرضية الثانية

لغرض إختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها سابقا فقد تم إستخدام تحليل التباين الأحادي لذلك ، وهذا ما سيتم توضيحه لاحقا .

- إختبار الفرضية الثانية :

الفرضية البحثية تنص بأنه : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي (متوسط ، ثانوي ، جامعي) عند مستوى معنوية 0.05 " وللتحقق من صحة هذه الفرضية بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية الأخرى تم إستخدام إختبار التباين الأحادي تحليل التباين الأحادي **ONE WAY ANOVA** لتحديد الفروق بين متوسطات درجات إجابات الأفراد وفقا للجدول الآتي (أنظر الملحق رقم 07) :

الجدول رقم (2-14) جدول توضيحي تحليل التباين الأحادي

المتغير	البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	متوسط	1.5	0.70	0.503	0.609
	ثانوي	1.9	0.56		
	جامعي	2.00	0.74		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن متوسطات آراء الباحثين (حول مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة) تبعا للمؤهل الجامعي بلغت أعلى قيمة بـ 2.00 بإنحراف معياري 0.74 أما بالنسبة للمؤهل فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 1.9 بإنحراف معياري يساوي 0.56 ، كما جاءت نتيجة إختبار F المحسوبة 0.503 بمستوى دلالة إحصائية كمايلي : 0.609 والتي كانت أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05) ، وعليه تقرر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط إجابات الباحثين تبعا لمتغير المستوى التعليمي ، أي أن كافة المستويات التعليمية بالعينة المدروسة كانت لديهم نفس الرؤية والنظرة حول مستوى الأداء الوظيفي الذي يتم إنجازه وتحقيقه بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تقارب المتوسطات الحسابية مما شكل فروق غير جوهرية بين إجابات الباحثين ، كما أن الموظفين ومختلف العمال بالمؤسسة يعملون وفق الأهداف العامة المسطرة ويبدلون جهودا لأجل ذلك وهذا ما يعكس مستوى الأداء الوظيفي المحقق ، وبالتالي يتم قبول الفرضية الثانية.

خلاصة الفصل

لقد كان للدراسة الميدانية دور كبير في إبراز العناصر غير الواضحة في الجانب النظري، ولهذا حاولنا قدر الإمكان دراسة أهم الجوانب النظرية لموضوع الدراسة على أرض الواقع العملي ، إذ تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في شركة نافتال - غرداية ، ثم أبرزنا مجتمع دراستنا والعينة التي أخذت منه ، بالإضافة إلى إبراز المنهجية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة . حيث سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على الخصائص النوعية للمتغيرات الشخصية والعامية لأفراد العينة ، ومعرفة إتجاهاتهم وآرائهم حول فقرات محاور الإستبيان التي كانت حول الأبعاد المكونة تدقيق إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة ، ليتم التأكد بعدها بإستخدام إختبارات مناسبة حول صحة وثبات الأسئلة المتضمنة بالإستبيان من مدى توافقها مع أهداف هذه الدراسة ، وهو ما كان أمرا إيجابيا سمح لنا بمواصلة وإتمام هذه الدراسة ، كما قمنا بإختبار فرضيات الدراسة التي تعتبر أساس دراسة حالة و التأكد من صحة الفرضيات التي كانت تراودنا قبل إجراء هذه الدراسة ، ليتم بعدها التوصل إلى قبول فرضيات ورفض أخرى ومعرفة أسباب ذلك ، وهذا ما مكنا بصورة عامة من الإطلاع وفهم موضوع الدراسة إلى حد ما بجانبه النظري والتطبيقي والتمكن من الوصول إلى حل إشكالية الدراسة التي تم طرحها في بداية الدراسة.

الخطبة

أولاً: خلاصة عامة

من خلال هذه الدراسة حاولنا معالجة احد أهم المواضيع في المجال الإقتصادي والإداري والمرتبط بنجاح وتطور المؤسسات ألا و هو "دور تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة" باعتبار أنه هذه العملية تتصف بالإستقلالية التنظيمية داخل المؤسسة وتتصف بال تكرار والإنتظام قصد تدارك الأخطاء المهنية والإنحرافات وتصحيحها في التوقيت المناسب و بالتالي الحصول في نهاية المطاف إلى مستويات أداء وظيفية أفضل وتحقيق نتائج مرضية للأطراف الداخلية والخارجية بالمؤسسة .

كما توصلنا إلى نتائج عملية أخرى جراء هذه الدراسة والمتمثلة فيما يلي :

- يعتبر المورد البشري في المؤسسة الركيزة الأساسية و المورد الأساسي الذي يساهم في زيادة تحسين أداء المؤسسة
- يعد تدقيق أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة.
- تقييم الأداء يكشف الانحرافات و يمكن من الوصول إلى أفضل النتائج.
- تقييم أداء العاملين يمكن المؤسسة من معرفة قدرات و كفاءات العاملين بها .

ثانيا: النتائج العامة لإختبار فرضيات الدراسة :

و من خلال ما تم تناولنه واستعراضه بالفصلين السابقين من هذه الدراسة قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية لها، فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة كما يلي :

بالنسبة للفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تدقيق إدارة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال العلاقة الطردية التي تبين أنه كلما كانت عملية التدقيق للموارد البشرية فعالة وتخدم الأهداف التي وضعت لأجلها ، كلما تحسن مستوى الأداء الوظيفي ، ومنه قد تم إثباتها بأنها صحيحة.

بالنسبة للفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة المدروسة وذلك باعتبار أن المؤسسة كوحدة إقتصادية لها أهداف محددة سلفا يقوم مختلف الموظفين والعمال بمختلف مستوياتهم بالعمل وإنجاز المهام لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بغض النظر عن المستوى التعليمي لكل موظف، ومنه فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية .

ثالثا: التوصيات

و في ضوء النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة فقد خلصت مجموعة من التوصيات و المتمثلة أساسا فيما يلي :

- على المؤسسة أن تولي اهتمام كبير بتدقيق الموارد البشرية لان نجاح المؤسسة يتوقف عليها؛
- العمل على نشر الوعي حول مفهوم تقييم أداء المورد البشري ؛
- الحرص على توظيف موارد بشرية فعالة لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية ؛
- على الإدارة تقييم أداء العاملين بشكل مستمر لتحسين أداء الوظيفي .

رابعا: آفاق الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة الميدانية والتوصل إلى النتائج المتوقعة من الدراسة فقد تم إقتراح بعض المواضيع التي يمكن

معالجتها أو البحث فيها مستقبلا وهي كالاتي :

- دور تدقيق الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات العمومية الإدارية ؛
- دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الإقتصادية ذات الطابع الخدمي .

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

- 1- لعلى نورية، تدقيق إدارة الموارد البشرية: رسم الإطار المنهجي ، المجلد2، العدد1، (جوان 2017)
- 2- عمر آدم الإمام ، الطاهر احمد محمد علي، نحو الإطار النظري لتدقيق الموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية 2013 العدد 14- جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية ، السودان ، 2013.
- 3- عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، الجزء الأول: تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير ، مصر ، بدون سنة نشر.
- 4- حسن رواية عاشور ، السلوك الإنساني في منظمات، دار المعرفة الجامعية ، 1999.
- 5- وقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة نيل شهادة ماجستير علم اجتماع ،خنشلة، الجزائر، 2014 .
- 6- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 4 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2011 .
- 7- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر الأردن ط2 2006 .
- 8- احمد أبو السعود محمد .أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، السعودية ، 2003 .
- 9- مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن 2005
- 10- عانو محمد الزوير، سياسة توزيع المنتجات البترولية في مؤسسة النفطية ، مذكرة لطلب نيل شهادة ماستر أكاديمي ، اقتصاد و تسيير بترولي ، ورقلة، الجزائر ، 2014 .
- 11- بطيب عبد الوهاب ، التوجه التسويقي للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات حماية البيئة ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال ، الجزائر ، 2016 .
- 12- أم الخير طيعاوي ، مباركة بوقرين ، التدقيق الإجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر ، مذكرة ماستر. في علوم التسيير ، جامعة أدرار ، الجزائر ، 2016.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

1. Jacques Igalens ,**Audit de ressources humaines** ;édition liaisons, (1994).
2. Peretti J.M&Jean L.V ,**Audit Social.méthodes et techniques pour un management** , (1987).
3. Alain Magnant: **Manuel d'audit de management des ressources humaines ;les éditions liaisons**, (2007) .

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة إستمارة الإستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



إستمارة إستبيان

في إطار انجاز مذكرة تخرج ماستر بعنوان " دور تدقيق ادارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة " دراسة حالة شركة نفضال ، نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها ، مع مراعاة الصراحة و الموضوعية ، علما بان المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و تبقى في سرية تامة و تتوقف على دقتها صحة النتائج التي سنتوصل إليها .

تقبلو منا جزيل الشكر و التقدير .

الأستاذة المشرفة:
أ. أرحاب وسام

إعداد الطالبة :
العلمي هدى

الموسم الجامعي: 2021/2020

القسم الأول : معلومات العامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

1-الجنس :

ذكر أنثى

2-العمر :

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

3-المستوى التعليمي:

مستوى متوسط

مستوى ثانوي

مستوى جامعي

4-سنوات الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني : متغيرات الدراسة

فيما يلي مجموعة من العبارات, يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية :

الرقم	المحور الأول: تدقيق إدارة الموارد البشرية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعزز مؤسساتكم الابتكار لدى المورد البشري					
2	تهدف مؤسساتكم إلى تحسين فعالية الموارد البشرية					
3	تعتمد مؤسساتكم على التحفيز المستمر لموظفيها					
4	تعمل مؤسساتكم على خلق روح الجماعة و التعاون بين الموظفين					
5	تعتمد مؤسساتكم على التدقيق المستمر للموارد البشرية و استخدامها كأداة مساعدة في اتخاذ القرارات					

الرقم	المحور الثاني: تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تحرص مؤسساتكم على امتلاك موظفيها مهارات تساعدهم في تحقيق أفضل أداء					
2	تعمل مؤسساتكم على إشراك الفعال و توجيه و تقييم الأداء العام للمؤسسة					
3	تحاول مؤسساتكم فهم سلوك أفراد المؤسسة لقياس أدائهم و مدى تأثره على سياستها					
4	تعتمد مؤسساتكم تقييم الأداء لإبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد					
5	تستخدم مؤسساتكم تقييمات الأداء كأساس الحوافز و العقاب و التغيير و التطوير					
6	تحرص مؤسساتكم على تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر بهدف تحسينه					

النتهى

3

الملحق رقم (02) : إختبار معامل ثبات محاور الإستبيان (آلفا كرونباخ)

معامل الفا المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	5

معامل الفا المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,824	6

معامل الفا لجميع المحاور

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	11

الملحق رقم (03) : معامل الارتباط للإتساق الداخلي لمجاور الدراسة

معامل الارتباط للإتساق الداخلي المحور الاول

Correlations

	تدقيق إدارة الموارد البشرية	تعزز مؤسستكم الابتكار لدى المورد البشري	تهدف مؤسستكم إلى تحسين فعالية الموارد البشرية
	Pearson Correlation	1	,905**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000
	N	40	40
تدقيق إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	,905**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000
	N	40	40
تعزز مؤسستكم الابتكار لدى المورد البشري	Pearson Correlation	,884**	,815**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000
	N	40	40
تهدف مؤسستكم إلى تحسين فعالية الموارد البشرية	Pearson Correlation	,899**	,892**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000
	N	40	40
تعتمد مؤسستكم على التحفيز المستمر لموظفيها	Pearson Correlation	,849**	,745**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000
	N	40	40
تعمل مؤسستكم على خلق روح الجماعة و التعاون بين الموظفين	Pearson Correlation	,689**	,528**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000
	N	40	40
تعتمد مؤسستكم على التدقيق المستمر للموارد البشرية و استخدامها كأداة مساعدة في اتخاذ القرارات			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

معامل الارتباط لالتساق الداخلي المحور الثاني

Correlations

		تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة	تحرص مؤسستكم على امتلاك موظفيها مهارات تساعدهم في تحقيق أفضل أداء	تعمل مؤسستكم على إشراك الفعال و توجيه و تقييم الأداء العام للمؤسسة
تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة	Pearson Correlation	1	,663**	,644**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000
	N	40	40	40
تحرص مؤسستكم على امتلاك موظفيها مهارات تساعدهم في تحقيق أفضل أداء	Pearson Correlation	,663**	1	,301*
	Sig. (1-tailed)	,000		,029
	N	40	40	40
تعمل مؤسستكم على إشراك الفعال و توجيه و تقييم الأداء العام للمؤسسة	Pearson Correlation	,644**	,301*	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,029	
	N	40	40	40
تحاول مؤسستكم فهم سلوك أفراد المؤسسة لقياس أدائهم و مدى تأثيره على سياساتها	Pearson Correlation	,692**	,398**	,494**
	Sig. (1-tailed)	,000	,005	,001
	N	40	40	40
تعتمد مؤسستكم تقييم الأداء لإبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد	Pearson Correlation	,720**	,460**	,301*
	Sig. (1-tailed)	,000	,001	,029
	N	40	40	40
تستخدم مؤسستكم تقييمات الأداء كأساس الحوافز و العقاب و التغيير و التطوير	Pearson Correlation	,701**	,466**	,291*
	Sig. (1-tailed)	,000	,001	,034
	N	40	40	40
تحرص مؤسستكم على تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر بهدف تحسينه	Pearson Correlation	,722**	,271*	,489**
	Sig. (1-tailed)	,000	,045	,001
	N	40	40	40

الملحق رقم (04) : جداول التكرارات المطلقة والنسبية لخصائص عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	40	100,0	100,0	100,0

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 30 سنة	10	25,0	25,0	25,0
Valid من 30 الى 40 سنة	11	27,5	27,5	52,5
Valid اكثر من 40 سنة	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مستوى متوسط	2	5,0	5,0	5,0
Valid مستوى ثانوي	10	25,0	25,0	30,0
Valid جامعي	28	70,0	70,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 5 سنوات	4	10,0	10,0	10,0
Valid من 5 الى 10 سنوات	12	30,0	30,0	40,0
Valid اكثر من 10 سنوات	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (05) : جداول إتجاهات إجابات أفراد العينة حسب محاور الدراسة

تعزز مؤسستكم الابتكار لدى المورد البشري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	12	30,0	30,0	30,0
غير موافق	21	52,5	52,5	82,5
محايد	2	5,0	5,0	87,5
موافق	2	5,0	5,0	92,5
موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تهدف مؤسستكم إلى تحسين فعالية الموارد البشرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	22,5	22,5	22,5
غير موافق	21	52,5	52,5	75,0
محايد	3	7,5	7,5	82,5
موافق	5	12,5	12,5	95,0
موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعتمد مؤسستكم على التحفيز المستمر لموظفيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	10	25,0	25,0	25,0
غير موافق	24	60,0	60,0	85,0
Valid محايد	1	2,5	2,5	87,5
موافق	3	7,5	7,5	95,0
موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعمل مؤسستكم على خلق روح الجماعة و التعاون بين الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	22,5	22,5	22,5
غير موافق	17	42,5	42,5	65,0
Valid محايد	6	15,0	15,0	80,0
موافق	5	12,5	12,5	92,5
موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعتمد مؤسستكم على التدقيق المستمر للموارد البشرية و استخدامها كأداة مساعدة في اتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	22,5	22,5	22,5
غير موافق	23	57,5	57,5	80,0
Valid محايد	4	10,0	10,0	90,0
موافق	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحرص مؤسساتكم على امتلاك موظفيها مهارات تساعدكم في تحقيق أفضل أداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	11	27,5	27,5	27,5
غير موافق	21	52,5	52,5	80,0
Valid محايد	4	10,0	10,0	90,0
موافق	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعمل مؤسساتكم على إشراك الفعال و توجيهه و تقييم الأداء العام للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	14	35,0	35,0	35,0
غير موافق	21	52,5	52,5	87,5
Valid محايد	3	7,5	7,5	95,0
موافق	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحاول مؤسساتكم فهم سلوك أفراد المؤسسة لقياس أدائهم و مدى تأثيره على سياساتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	10	25,0	25,0	25,0
غير موافق	21	52,5	52,5	77,5
Valid محايد	2	5,0	5,0	82,5
موافق	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعتمد مؤسستكم تقييم الأداء لإبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	13	32,5	32,5	32,5
غير موافق	19	47,5	47,5	80,0
Valid محايد	2	5,0	5,0	85,0
موافق	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تستخدم مؤسستكم تقييمات الأداء كأساس الحوافز و العقاب و التغيير و التطوير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	11	27,5	27,5	27,5
غير موافق	19	47,5	47,5	75,0
Valid محايد	6	15,0	15,0	90,0
موافق	3	7,5	7,5	97,5
موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحرص مؤسستكم على تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر بهدف تحسينه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	15	37,5	37,5	37,5

الملحق رقم (06) : نتائج إختبار الفرضية الأولى

Correlations

	تحقيق إدارة الموارد البشرية	تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة
Pearson Correlation	1	,720**
تحقيق إدارة الموارد البشرية	Sig. (2-tailed)	,000
N	40	40
Pearson Correlation	,720**	1
تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة	Sig. (2-tailed)	,000
N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (07) : نتائج إختبار الفرضية الثانية

Descriptives

تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
مستوى متوسط	2	1,5000	,70711	,50000	-4,8531	7,8531
مستوى ثانوي	10	1,9000	,56765	,17951	1,4939	2,3061
جامعي	28	2,0000	,74536	,14086	1,7110	2,2890
Total	40	1,9500	,69614	,11007	1,7274	2,1726

Descriptives

تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

	Minimum	Maximum
مستوى متوسط	1,00	2,00
مستوى ثانوي	1,00	3,00
جامعي	1,00	4,00
Total	1,00	4,00

Test of Homogeneity of Variances

تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,080	2	37	,923

ANOVA

تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,500	2	,250	,503	,609
Within Groups	18,400	37	,497		
Total	18,900	39			