



واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية  
دراسة حالة في مخبر السكن والبناء جنوب بولاية غرداية

د. لعمور رميلة  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
جامعة غرداية



### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة تدقيق إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مخبر السكن والبناء – جنوب- بولاية غرداية الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من 22 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة محل الدراسة مكونة من 38 عامل، وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج (SPSS)، واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- هناك إدراك ووعي لدى العاملين بالمؤسسة بمفهوم وأهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية .
  - 2- هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
  - 3- هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
- وفي ضوء هذه النتائج فقد تم التوصل إلى عدة توصيات نذكر أهمها:
- 1- ضرورة غرس ثقافة تنظيمية داخل المؤسسات تشجع التعامل بالتدقيق و الاقتناع بضرورته.
  - 2- ضرورة توفير كافة المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة
  - 3- ضرورة إزالة العوائق و الحواجز التي من شأنها عرقلة مسار التدقيق السليم.

مقدمة :

## واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائدة

إن التحديات و التطورات التي شهدتها عصرنا الحالي كحدة المنافسة و التجارة الحرة ، و العولمة ، أدت بالمؤسسات إلى المضي قدما نحو تنظيم وتنسيق مواردها كاملة بما فيها المورد البشري باعتباره العنصر الفاعل و الهام لأي نشاط داخل المؤسسة وذلك من خلال التوجيه والتدريب و العمل على رفع مستوى إنتاجيته و تحقيق الجودة و بالتالي كسب الميزة التنافسية، ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة لوضع نظام مراجعة على وظيفة الموارد البشرية من خلال عملية التدقيق التي يعتمد عليه في اكتشاف الأخطاء و التجاوزات و يعمل على معرفة المسببات و تحليلها و من ثم الخلاص إلى تقرير مفصل على الحالة الآتية للمؤسسة موجه للأطراف ذوي القرار لاتخاذ القرار السليم .

وتعتبر مؤسسة مخبر السكن والبناء جنوب بولاية غرداية واحدة من المؤسسات الهامة بفضل الخدمات التي تقدمها من خلال دراسة التربة ومعرفة مدى صلاحيتها لإقامة البناءات والمنشآت المختلفة مما يساهم في بناء بنية تحتية سليمة خالية من العيوب والمشاكل، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة السالفة الذكر من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مخبر السكن

والبناء – جنوب- بولاية غرداية ؟

أسئلة الدراسة:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية وما أهمية تطبيقه ؟

2. فيما تتمثل خطوات عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية و ما طرق

تقييمها؟

3. هل يدرك العاملین في المؤسسة محل الدراسة لمفهوم وأهمية تدقيق

إدارة الموارد البشرية ؟

4. هل هناك متطلبات ضرورية لتطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية ؟

5. هل توجد معوقات تحول دون التطبيق الفعال لتدقيق إدارة الموارد

البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟

**فرضيات الدراسة :** تسعى الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما مدى

تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مخبر السكن والبناء – جنوب- بولاية

غرداية ؟ وذلك من خلال اختبار الفرضيات التالية:

**الفرضية الاولى :** هناك إدراك ووعي لمفهوم وأهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية من

وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الثانية :** هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطبيق تدقيق إدارة

الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

**الفرضية الثالثة :** هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لتدقيق

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

**أهمية الدراسة :** تبرز أهمية هذه الدراسة :

من خلال النتائج التي نتوصل إليها وما سوف نطرحه من توصيات - في

محاولة لفت انتباه كل من القادة و العاملين على حدا سواء في المؤسسة محل الدراسة

إلى أهمية تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمر الذي من شأنه أن

يعمل على تحسين أداء العاملين والذي ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل.

**واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائدة**  
**أهداف الدراسة:** إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الوصول إلى معرفة : ما مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مخبر السكن والبناء – جنوب- بولاية غرداية بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مفهوم و أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية؛
2. توضيح الأثر الإيجابي لتدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات؛
3. التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؛
4. الوصول إلى مجموعة من النتائج و التوصيات العملية والتي يمكن أن يستفيد منها القادة والعاملين على حد سواء في المؤسسة محل الدراسة.

#### **منهج الدراسة :**

تماشيا مع متطلبات الدراسة فقد تطلب استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل الأدبيات المتعلقة بالفكر الإداري في مجال تدقيق إدارة الموارد البشرية كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات واختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى إجابات على الأسئلة المطروحة .

#### **هيكل الدراسة:**

سيتم تناول الدراسة من خلال جانبين هما جانب نظري (نتناول فيه الأدبيات النظرية لمغيرات الدراسة ) وجانب تطبيقي (دراسة الحالة ونتناول فيه اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج) بالإضافة إلى خاتمة نعرض فيها نتائج الدراسة وتوصياتها.

أولاً: الجانب النظري للدراسة :

## 1. مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية :

### 1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها المورد البشري في المؤسسات لإسهامه في وضع الخطط و الإستراتيجيات توجب على المؤسسات الاهتمام بالمورد و انتهاز الأساليب التي من شأنها تطوير المهارات و الرفع من مستوى أدائه، لذا سنقوم بإعطاء لمحة حول هذا المورد الهام بالنسبة للمؤسسة، و هناك العديد والعديد من التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية نحاول أن نأخذ منها على سبيل المثال لا للحصر ما يلي :

هناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية تعني: "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية." (1)

وهناك من يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: " إدارة تهتم بالحصول على الموارد البشرية وتطويرها و تمكين هذه القدرات في الإسهام في انجاز الأهداف بكفاءة و فاعلية ، و أيضا تعمل على تخطيط الاحتياجات المهمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات و الخبرات المطلوبة و في الوقت لمناسب بالإضافة إلى تحفيزها و تدريبها." (2)

(1) جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرون"،الدار الجامعية،الإسكندرية،2003،ص36.  
(2) محمد السايح الزغودي" مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " ،رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية ،جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة،2012،ص3.

## واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائدية

في حين هناك من يعتقد أنها " عملية منهجية من خلالها يمكن للمدقق الحكم على وضعية المؤسسة باستخدامه أدلة إثبات من داخل وخارج المؤسسة ينتج من خلالها تقرير محايد حول وضعية معينة للمؤسسة ".<sup>(1)</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية: هي وظيفة أساسية داخل المؤسسة تهتم بالموارد البشري وتقوم على تسيير شؤونه ووضع السياسات والإجراءات التي من شأنها أن تخدم وتطور هذا المورد بالإضافة إلى المشاركة الفاعلة في وضع الخطط الإستراتيجية وصنع القرارات.

### 2.1. دور إدارة الموارد البشرية :

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فيما يلي :<sup>(2)</sup>

- ✓ أن تتولى تسيير هذه الموارد بفعالية أكبر.
- ✓ تعمل على مشاركة العاملين في جميع المستويات .
- ✓ تعمل وظيفة إدارة الموارد البشرية على تنمية وتشجيع تحفيز الموارد البشرية.

- ✓ تساهم في تشجيع التغيير من خلال تشجيعها للسلوكيات المبدعة.
- ✓ وضع إستراتيجية المنظمة، وكذا تجسيدها بالاعتماد على إستراتيجية الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحديد احتياجاتها.

### 3.1. أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وتعد كثيرة و

متنوعة نذكر منها:<sup>(1)</sup>

(1) سمية عباس، "أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 4.  
(2) أحلام خان، "تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علم التسيير، تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص 6.

## د. لعمور رميلة

- ✓ توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة؛
  - ✓ التنفيذ و الحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات و السياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .
  - ✓ توفير الدعم و الظروف التي تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
  - ✓ توفير قناة اتصال بين القوة العاملة و إدارة المؤسسة .
  - ✓ القيام بدور المشرف على القيم و المعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية .
  - ✓ السعي نحو تكثيف الجهود لتطوير و تنمية القدرات و المهارات للعنصر البشري بما يتماشى مع التغيير و اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب .
- ويمكن القول أن من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى الوصول إليها و تحقيقها هي إيجاد علاقة متينة بين المورد البشري في المؤسسة والجهات المسؤولة على وضع القرارات ووجود آلية تفاهم و تعاون من أجل توحيد الهدف و المتمثل في تحقيق أرباح و عوائد للمؤسسة و إكسابها ميزة تنافسية و سمعة في السوق و ذلك وفق ما تم التخطيط له و تطبيقه من معايير و إجراءات .
- ### 4.1 مهام إدارة الموارد البشرية :

( 1 ) انظر كل من:

- جاري كشوي ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2002م، ص 12- 13 .  
- خيرة زقيب ، "دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة غرداية، 2014م، ص 7.



## واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائدة

تتلخص مهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (1)

✓ مساعدة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية ، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والبرامج و إستراتيجية المؤسسة في النمو و التطور .

✓ مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

✓ دعم الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية ، في التقييم و السيطرة على منظومة الموارد البشرية ، عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية .

✓ تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

✓ التعرف على المشاكل (المتعلقة بالأفراد ) و تحديد مواقعها و طبيعتها .

### 2. مدخل عام للتدقيق :

#### 1.1.2. تعريف التدقيق وأهميته:

##### 1.1.2. تعريف التدقيق:

يكتسب التدقيق مكانة مهمة داخل المؤسسة نظرا لكونه أداة فعالة تساعد المؤسسة في اكتشاف مواطن الخطأ والغش داخل وظائفها ومن ثم يعمل على إيجاد الحلول و تقديم الوصايا للجهات العليا لذلك يعتبر وسيلة لا بد من توفرها داخل المؤسسات ، و سنقوم بإيجاز مفاهيم عامة حول التدقيق و نتطرق أيضاً إلى توضيح أهميته داخل المؤسسة و الدور الذي يلعبه في صنع قراراتها وتحقيق أهدافها ، ومن تعريفات التدقيق ما يلي:

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

هناك من يُعرّف التدقيق بأنه: " الفحص المهني المتخصص للمعلومات ، حول عمليات أو وظائف معينة ، من أجل إصدار رأي موضوعي ،مسئول ومستقل عن هذه العمليات ، ومقارنته بإطار مرجعي أو معياري ، وهذا الرأي يزيد من القيمة الاستعمالية للمعلومات المعنية ".<sup>(1)</sup>

في حين هناك من يرى التدقيق بأنه: " عملية منهجية منظمة تقوم على تقييم موضوعي لأدلة الإثبات المتعلقة بتأكيدات خاصة بالتصرفات والأحداث الاقتصادية، والتأكد من درجة التطابق بين تلك التأكيدات والمعايير المقررة وتوصيل النتائج للمستخدمين المعنيين ".<sup>(2)</sup>

وهناك من يرى أنه: " عملية منظمة للحصول على أدلة و قرائن إثبات باستعمال الوسائل الفنية بموضوعية للتأكد من درجة التماثل بين ما هو مثبت في الدفاتر والسجلات حول الأحداث الاقتصادية للمشروع وهذه الأحداث وفق مقاييس معينة ثم نقل النتائج إلى الأطراف المعنية ".<sup>(3)</sup>

ويمكن القول مما سبق أن التدقيق هو عملية تتميز بالحيادية والموضوعية في جمع الأدلة و الإثباتات فيما يتعلق بأعمال المؤسسة و قوائمها المالية ومعرفة مدى مطابقة النتائج لما هو مخطط له و الخروج بتقرير مفصل وموجه للأطراف ذوي العلاقة يقوم بإعداده شخص هو المدقق .

## 2.1.2. أهمية التدقيق:

- (1) عبد الرحمن بابنات ،ناصر دادي عدون ،"التدقيق الإداري و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، دار المحمدية العامة ، الجزائر ،2008م،ص14 .
- (2) حكيمة مناغي ،"تقارير المراجعة الخارجية في ظل حتمية تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في الجزائر"،رسالة ماجستير في المحاسبة ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة ،2009م،ص12 .
- (3) خالد أمين عبد الله ،"التدقيق و الرقابة في البنوك"،دار وائل للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ، 2012م،ص20.

## واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائدية

تتمثل أهمية التدقيق في :

- ✓ أداة أساسية في التحقق من صحة البيانات و المعلومات المحاسبية .
- ✓ التأكد من دقة تعبير القوائم المالية عما تتضمنه من حقائق مالية عن المؤسسة.
- ✓ مدى تطبيق الإجراءات الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة لتفادي الأخطاء المحاسبية و منع حالات الغش<sup>(1)</sup>.

- ✓ يساعد في وضع القرارات الإدارية السليمة .
- ✓ يساعد خبراء الضرائب في بناء الثقة والكفاءة عند التطبيق العادل للنظام الضريبي.

✓ استغلال موارد المؤسسة بكفاءة و فعالية. (2)

- وتعود أهمية التدقيق إلى كونه وسيلة لا غاية تهدف إلى خدمة أطراف تستخدم القوائم المالية المدققة وتعتمدها في اتخاذ القرارات ورسم سياستها .

### 2.2. أهداف التدقيق :

- هناك العديد من الأهداف و المزايا التي يمكن تحقيقها من عملية التدقيق والتي يمكن أن نلخصها كالتالي : (3)

- **الوجود والتحقق** : أي التأكد من أن جميع الأصول و الخصوم و جميع العناصر الواردة في الميزانية و في القوائم المالية الختامية موجودة فعلا و التحقق من هذه المعلومات من خلال الجرد الفعلي أو المادي للمخزونات .

(1) حكيمة مناعي، مرجع سابق، ص 8.  
(2) محمد أمين مازون، " التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية و مدى إمكانية تطبيقها في الجزائر " رسالة ماجستير في العلوم التجارية فرع محاسبة و تدقيق، جامعة الجزائر، 2010/2011م، ص 11.  
(3) محمد التو هامي طواهر، مسعود صديقي، "المراجعة و تدقيق الحسابات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003م، ص 15.

د. لعمور رميلة

- الملكية والمديونية: يعمل هذا البند على التأكد من أن كل عناصر الأصول هي ملك المؤسسة و الخصوم التزام عليها.
- الشمولية والاكتمال: بما أن الشمول من أهم العناصر التي يجب توفرها في المعلومة ، أصبح من الضروري التأكد من صحة و دقة البيانات المحاسبية المثبتة في الدفاتر و السجلات من جهة ، و من جهة أخرى العمل على تجهيز هذه البيانات بشكل يسمح بتوفير معلومات شاملة و معبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة .
- التقييم والتخصيص: يهدف هذا البند إلى ضرورة تقييم الأحداث المحاسبية المعمول بها من اجل تقليل فرص ارتكاب الأخطاء والغش ومنع حدوثها مستقبلا.
- العرض والإفصاح: تسعى الجهات التي تطلب المعلومات المحاسبية إلى الحصول على معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من خلال إفصاح هذه الأخيرة على مخرجات نظام المعلومات المحاسبية .
- إبداء رأي فني: يسعى المدقق من خلال عملية التدقيق إلى إبداء رأي فني محايد حول المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المولد لها .بالإضافة إلى الأهداف التقليدية السالفة الذكر ظهرت أهداف حديثة للتدقيق منها: (1)
- مراقبة الخطط والسياسات ومتابعة درجة التنفيذ وأسباب الانحرافات
- تقييم الأداء ونتائج الأعمال المحققة من قبل المؤسسات.
- تحقيق أقصى كفاية اقتصادية وإنتاجية .

(1) ميلود عزوز ، "دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية" ،رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ،جامعة 20 أوت 1955م،سكيكدة ،2007م،ص 11.

## واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائفة

- المصادقة على الوثائق المالية والتقارير المودعة من طرف الإدارة

لإعطائها مصداقية أكثر حتى تساعد مستخدميها في اتخاذ القرارات .

مما سبق نستنتج أن الأهداف المتفق عليها للتدقيق تصب في منحى واحد وهو

اكتشاف الأخطاء والغش و إيجاد الحلول والاقتراحات لمعالجتها والحد منها .

### 3. تدقيق إدارة الموارد البشرية:

#### 1.3. مفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية وأهميته:

##### 1.1.3. تعريف تدقيق إدارة الموارد البشرية :

يعتبر تدقيق الموارد البشرية من المجالات الحديثة في علم الإدارة ، كما أصبح هناك إقرار واضح بفاعليتها في تأكيد الدور الوظيفي الذي يلعبه رأس المال البشري في تحسين أداء المنظمات وبالتالي نجاح إستراتيجياتها ومن بين تعريفات تدقيق إدارة الموارد البشرية ما يلي:

هناك من يرى بأن تدقيق إدارة الموارد البشرية هو: " امتحان مهني يعتمد

على مرجعيات ملائمة يسمح بإعطاء رأي حول مختلف مظاهر مشاركة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة ، ومنه صياغة توصيات لتحسين نوعية تسيير الموارد البشرية" (1).

في حين هناك من يعتقد أن تدقيق إدارة الموارد البشرية هو : " عملية رقابية

ومراجعة وتقييم للمؤسسة من طرف الإدارة العليا بواسطة خلية التدقيق لجميع

الأنشطة التي تمارسها وظيفة إدارة الموارد البشرية من إجراءات ووظائف ونظم و

ممارسات وإستراتيجيات ووثائق" (2).

(1) J.M.Peretti, "Ressources humaines ", éditions Vuibert, 2001, p83

(2) محمد سمير الصبان، "نظرية المراجعة وآليات التطبيق"،الدار الجامعية،مصر، بدون طبعة،2003م،ص436

ومما سبق يمكننا القول بأن تدقيق إدارة الموارد البشرية : هو فحص وتحليل وتقييم للمعلومات والبيانات الخاصة بأداء إدارة الموارد البشرية ، ومعرفة الاختلافات التي تكون داخل هذه الإدارة ومن ثم العمل على إيجاد الحلول وتقديم التوصيات للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية.

### 2.1.3. أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية :

ترجع أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية من انه: (1)

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

### 2.3. أهداف و فوائد تدقيق إدارة الموارد البشرية :

تتلخص أهداف تدقيق إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية: (2)

- فحص الأحداث و الظروف التي وقعت بسببها .
- إعطاء شهادة بصحة و سلامة القوائم التي تقدمها المؤسسة.

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

(2) مراد سكاك، فارس هباش، "دور التدقيق الاجتماعي في إطار حوكمة المسؤولية اجتماعياً في ظل الانفتاح الخارجي"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، أيام 20-21 أكتوبر 2009م، ص 11.

## واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائدية

- إبداء رأي فني محايد .
- وسيلة من وسائل القيادة و الرفع من فعالية الأفراد.
- تعتبر نتائج أداة التدقيق من الأساسيات التي يعتمد عليها في إعداد السياسات و المناهج المتعلقة بتسيير الأفراد.
- كما توجد لتدقيق إدارة الموارد البشرية مجموعة فوائد، هي: (1)
- إيضاح مدى مساهمة إدارة الموارد ال بشرية في تطوير المنظمة و تحقيق أهدافها.
- تحفيز العاملين في إدارة الموارد البشرية على تبني مسؤولية أكبر في مجالات عملهم .
- التعرف على أبرز المشاكل الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال استحداث إجراءات فعالة للأفراد العاملين في المنظمة.
- تهيئة الفرص الجيدة لقبول التغييرات المطلوب استحداثها في إدارة الموارد البشرية .

### 3.3. خطوات عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية وطرق تقييمها:

#### 1.3.3. خطوات عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية:

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

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

الجدول رقم (01): خطوات عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية

الخطوات	كيفية انجاز الخطوات
تحديد الهدف من عملية التدقيق	قد يكون الهدف معرفة كفاءة السياسات والإجراءات التي تطبق في المنظمة، المقارنة بين المنجز والمخطط له، حل مشكلة عمالية، معرفة سبب دوران العمل.... الخ.
تصميم خطة مبدئية للتدقيق	تضم الخطة مصدر التدقيق ومصادر المعلومات، كيفية المعالجة.
جمع المعلومات الأولية.	و تشمل جميع المعلومات حول العمل والبيئة المحيطة بالمؤسسة من منافسة وأسواق العمل، رسالة المؤسسة وكل الإجراءات التي تحكم المؤسسة.
تحديد منهج جمع المعلومات	تضم طرق جمع المعلومات بالإضافة إلى طريقة التحليل والدراسة.



## واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائدة

تصميم الخطة النهائية	بالاعتماد على الخطوات السابقة و كل ما تقتضيه عملية التخطيط النهائي من تعديل وإدراج للمعلومات الأساسية.
تكملة بيانات التدقيق	وذلك بجمع ودمج المعلومات المختلفة وعقد المقابلات ومن ثم تحليل المعلومات وفق الطريقة المعتمدة.
تصميم تقرير التدقيق	والذي يضم مجموعة تفسيرات ونتائج ويوضح مواطن القوة داخل النظام الحالي للمؤسسة.
نتائج عملية التدقيق	تهتم هذه الخطوة بمعرفة مدى استجابة إدارة المؤسسة لتوصيات المدقق.

**المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معلومات مجمعة.**

### 2.3.3. طرق تقييم تدقيق إدارة الموارد البشرية:

يعتمد تدقيق إدارة الموارد البشرية في تقييمه على مجموعة من الطرق، وهي

(1):

- **المعاينة:** تعني فحص نسبة أو عينة من مجموعة المفردات لغرض تقدير خاصية معينة عن طريق ما يفسر هذه العينة، وغالبا ما يمثل المؤشر والخاصية التي تحصل عليها من العينة أحسن تقدير للعينة .
- **قائمة الاستقصاء:** هي قائمة يتم إعدادها من طرف المراجع ، وتحتوي على مجموعة من مختلف الأسئلة التي تتعلق بعناصر الرقابة الداخلية للمؤسسة بهدف تقييم وإبداء الحكم حول مدى قوة أو ضعف هذه العناصر وبالتالي نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.

(1) خالد بن شويحة، " مطبوعة في مراجعة نظام الموارد البشرية "، تخصص ماستر تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2012/2013، غير منشورة.

- **الملاحظة:** يعتمد المراجع في بداية مزاولة نشاطه في المؤسسة عليها كوسيلة لتجميع الأدلة وذلك بتتبع سير العمل في الإدارات و بالتالي مهمته تبدأ مباشرة مع ملاحظة المشكل مثل: ظهور معدل مرتفع للتغيب.

- **المخطط التنظيمي للمؤسسة:** يعتبر كمستند لتحليل التنظيم العام لها أي نسبة الملائمة لتدقيق العمل من وظائف المنظمة كما يساعد على تحليل نسبة تغطية العمال لتكنولوجيا الموجودة بإجراء مقارنة بين التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة من آلات ووسائل مع حجم العمال في المؤسسة أي أن الهيكل التنظيمي يعطي صورة شاملة لإدارة المؤسسة .

- **هرم الأعمار:** هو عبارة عن تمثيل بياني سنوي لشريحة معينة من العاملين المتواجدين داخل المؤسسة ،حيث تقسم هذه الشريحة إلى فئات تمثل كل فئة مجموعة معينة من العمال.

## ثانيا

### الجانب التطبيقي للدراسة

سيتم من خلال هذا الجانب عرض مجتمع الدراسة، وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها وتحليل وتفسير اختبار الفرضيات

### 1. مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، والذين هم على رأس مصلحة الموارد البشرية بالإضافة إلى العاملين من المصالح الأخرى حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 38 عامل ما نسبته 47.5% من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة والبالغ عددها 80 استبيان.

### 2.أداة الدراسة :

## واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائدية

تم تصميم الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تكون الاستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتكون من (22) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور، هي:

- المحور الأول: حول مدى إدراك ووعي العاملين لمفهوم و أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على (11) عبارة.
- المحور الثاني: حول متطلبات تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية ، ويشتمل على (5) عبارات.
- المحور الثالث: حول المعوقات التي تحول دون تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على (6) عبارات.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكرت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً.

### 3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهذا نظراً لملائمته لمثل هذه الدراسة، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ النسب المئوية والتوزيع التكراري .
- ✓ معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان .
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- ✓ معامل كاي مربع لاختبار الفرضيات.

✓ تم اختبار الفرضيات واعتماد النتائج عند مستوى معنوية 0.05 .

#### 4. صدق وثبات الاستبيان:

##### 1.4. الصدق الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري للمقياس وذلك من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة بالجامعة وتم تزويدهم بفرضيات الدراسة للاستشارة بها، وفي ضوء اقتراحات وأراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

##### 2.4. ثبات أداة الدراسة :

الجدول رقم (02): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
22	0.847

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم ( 02 ) أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع وموجب، حيث بلغ ( 0.847 ) ، وهذا ما يدل أن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة، أي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

#### 2. مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات :

##### 1.2 تحليل فقرات محاور الاستبيان:

لقد تم الاعتماد على سلم ليكرت المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان والجدول رقم (03) يوضح ذلك:

والجدول رقم (03): درجة و أهمية بنود الاستبيان

أوزان العبارات	المتوسط المرجح	سلم ليكرت الخماسي
----------------	----------------	-------------------

## واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائدية

غير موافق على الإطلاق	من 1 إلى 1.79	1
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	2
موافق إلى حد ما	من 2.60 إلى 3.39	3
موافق	من 3.40 إلى 4.19	4
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5	5

المصدر: من إعداد الباحثة

### 1.1.2. تحليل عبارات المحور الأول المتعلقة بمدى إدراك ووعي العاملين

بمفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية:

يعرض الجدول رقم ( 04 ) نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مدى إدراك ووعي العاملين بمفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية كما يلي:

الجدول رقم ( 04 ): تحليل عبارات المحور الأول المتعلقة بمدى إدراك ووعي العاملين بمفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
10	موافق إلى حد ما	0.18	3.29	1-يوجد لدى العاملين بالمؤسسة إدراك ووعي بمفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية.
8	موافق	0.19	3.45	2-تعتمد المؤسسة على مهنة تدقيق لإدارة الموارد البشرية لديها.
7	موافق	0.19	3.53	3-إدراك العاملين بأن تدقيق إدارة الموارد البشرية له أهمية و يؤدي إلى تحسين و تطوير الأداء.
11	موافق إلى حد ما	0.18	3.18	4-يدرك العاملين بالمؤسسة متطلبات تدقيق إدارة الموارد البشرية .

## د. لعمور رميلة

3	موافق بشدة	0.13	4.24	5-يعتبر تدقيق إدارة الموارد البشرية ضرورة لا بد منها في المؤسسة
1	موافق بشدة	0.11	4.32	6-يساعد تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء داخل المؤسسة.
2	موافق بشدة	0.12	4.29	7-من مزايا التدقيق هو اكتشاف مواطن الغش و الخطأ و العمل على وضع حلول لها و إعطاء الوصايا للحد من حدوثها.
4	موافق	0.14	4.13	8-يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري .
9	موافق إلى حد ما	0.18	3.39	9-يقلل تدقيق إدارة الموارد البشرية من تكلفة التشغيل .
6	موافق	0.15	3.97	10-يوثر تدقيق إدارة الموارد البشرية ايجابيا على أداء وظائف الموارد البشرية .
5	موافق	0.12	4.00	11-يعمل تدقيق إدارة الموارد البشرية على تجديد و تغيير المعرفة والمهارات و الاحتياجات الضرورية للموارد البشرية التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.
		0.59	3.80	نتيجة المحور

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن لدى أفراد عينة الدراسة إدراك ووعي لمفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية وأهميته ومتطلباته وأثره في تقليل تكلفة الاستغلال بدليل موافقتهم على عبارات هذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.80) وانحراف معياري (0.59).

### 2.1.2. تحليل عبارات المحور الثاني و المتعلقة بالمتطلبات الضرورية

لتطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية:

## واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائفة

يعرض الجدول رقم ( 05 ) نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات مفردات عينة الدراسة حول المتطلبات الضرورية لتطبيق تدقيق إدارة

الموارد البشرية كما يلي:

### الجدول رقم ( 05 ):تحليل عبارات المحور الثاني المتعلقة بالمتطلبات

الضرورية لتطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق بشدة	0.11	4.32	12-يعتبر الإفصاح و الشفافية من أهم المتطلبات التي تعمل على إنجاح عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية.
3	موافق	0.13	4.16	13- وجود برنامج تدقيق محكم لدى المؤسسة يساعد في القيام بعملية تدقيق إدارة الموارد البشرية بشكل سليم.
4	موافق	0.14	4.16	14- إلزامية تمتع المدقق بالخبرة و الكفاءة و الموضوعية عند القيام بعملية تدقيق إدارة الموارد البشرية من اجل الوصول للأهداف المرجوة
1	موافق بشدة	0.14	4.24	15-توفير الإمكانيات المادية و البشرية و الفنية الملائمة لتتمكن المؤسسة من تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية لديها بشكل

د. لعمور رميلة

جيد.				
5	موافق	0.13	4.11	16- ضرورة وجود عوامل بيئية داخلية تساعد في تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
	موافق	0.61	4.19	نتيجة المحور

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم ( 05 ) أن هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية منها الإفصاح و الشفافية و خبرة المدقق و كذا الإمكانات المادية و البشرية و الفنية اللازمة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة بدليل موافقتهم المرتفعة على عبارات هذا المحور ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.20) وانحراف معياري (0.61).

### 3.1.2. تحليل عبارات المحور الثالث و المتعلقة بمعوقات تطبيق تدقيق

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

يعرض الجدول رقم ( 06 ) نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية كما يلي:

الجدول رقم (06): تحليل عبارات المحور الثالث المتعلقة بمعوقات تطبيق

تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الترتيب	درجة	الانحراف	المتوسط	العبارات
---------	------	----------	---------	----------



واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائرية

	الموافقة	المعياري	الحسابي	
2	موافق	0.16	3.76	17-عدم وجود ثقافة لدى العاملين بالمؤسسة بضرورة تدقيق إدارة الموارد البشرية.
1	موافق	0.18	3.84	18-عدم الإفصاح والتصريح السليم للبيانات والمعلومات من المعينات التي تحول دون تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية .
6	موافق إلى حد ما	0.19	2.89	19-نظرة المدراء و الرؤساء إلى تدقيق إدارة الموارد البشرية على أنه عبء و مصدر تكلفة تتحملها ميزانية المؤسسة.
4	موافق	0.18	3.47	20-نقص الكفاءات و المهارات المتخصصة في تدقيق إدارة الموارد البشرية .
3	موافق	0.19	3.60	21-ضعف الهيكل التنظيمي ووجود اختلال في قنوات الاتصال بين العاملين في المؤسسة مما يصعب عملية الحصول على المعلومات بشكل كافي وواضح.
5	موافق	0.18	3.37	22-وجود عوامل بيئية خارجية تعيق

د. لعمور رميلة

	إلى حد ما			تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية.
	موافق	0.67	3.50	نتيجة المحور

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (06) أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لتدقيق إدارة الموارد البشرية ، منها عدم الإفصاح و انعدام الكفاءات و المهارات ، ناهيك عن التأثيرات الخارجية التي هي عقبات تمنع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة بدليل موافقتهم على عبارات هذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.50) وانحراف معياري (0.67).

## 2.2. . اختبار الفرضيات:

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

### 1.2.2. اختبار الفرضية الأولى : والتي تنص على : "هناك إدراك ووعي

العاملين لمفهوم وأهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية"

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من جراء استخدام مربع كاي

متضمنة في الجدول التالي الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 07 ) نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي Chi-Square

### لاختبار الفرضية الأولى

رقم	قيمة كاي مربع	درجات الحرية	قيمة الاحتمال
-----	---------------	--------------	---------------

واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائفة

العبارة			P-value
1	4	29.632	.000
2	4	26.737	.000
3	4	28.842	.000
4	4	24.895	.000
5	3	24.526	.000
6	3	32.316	.000
7	3	21.158	.000
8	3	16.105	.001
9	4	10.684	.030
0	3	16.105	.001

1	31.474	3	.000
---	--------	---	------

المصدر: بناءً على مخرجات برنامج SPSS

لقد أظهرت نتائج الجدول رقم (07) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين وجهات النظر المختلفة لعشر عبارات لمحور مدى إدراك ووعي العاملين لمفهوم وأهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية ، حيث كانت قيم الاحتمال اصغر من مستوى المعنوية المعتمد ( 0.05)، ماعدا العبارة التاسعة التي كانت قيمة احتمالها ( 0.30) اكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة وبالرجوع إلى الأوساط الحسابية لمعرفة اتجاه هذه الفروق وجدت أنها كانت لصالح الآراء الموافقة والموافقة بشدة وبالتالي تقبل الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على أن : " هناك إدراك ووعي العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمفهوم وأهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية "

### 2.2.2. اختبار الفرضية الثانية : والتي تنص على: " هناك مجموعة من

المتطلبات الضرورية لتطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من جراء استخدام مربع كاي

متضمنة في الجدول التالي الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 08 ) نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي Chi-Square

لاختبار الفرضية الثانية

رقم العبارة	قيمة كاي مربع	درجات الحرية	قيمة الاحتمال
-------------	---------------	--------------	---------------

## واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائدية

P-value			
.000	3	27.474	12
.000	3	27.263	13
.000	4	43.053	14
.000	3	24.105	15
.000	3	31.474	16

المصدر: بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ( 08 ) أوضحت نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين وجهات النظر المختلفة لعبارات هذا المحور حيث كانت كل قيم الاحتمال أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالعودة إلى المتوسطات الحسابية لهذه العبارات فإننا نجد أن جميع هذه العبارات كانت لصالح الآراء الموافقة والموافقة بشدة من قبل أفراد العينة وجاء مربع كاي ليؤكد هذه النتيجة وبالتالي تقبل الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على أن: " هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها".

3.2.2. اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على أن : " هناك مجموعة من

المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لتدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة".

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من جراء استخدام مربع كاي

متضمنة في الجدول التالي:

## الجدول رقم ( 09 ) نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي Chi-Square لاختبار الفرضية الثالثة

رقم العبارة	قيمة كاي مربع	درجات الحرية	قيمة الاحتمال P-value
17	6.842	3	.077
18	17.263	4	.002
19	12.000	4	.017
20	10.211	3	.017
21	8.842	4	.014
22	8.316	4	.081

المصدر :بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (09) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للمختبر الإحصائي كاي مربع عند مستوى معنوية ( 0.05 ) بين وجهات النظر المختلفة لعبارات هذا المحور حيث كانت قيم الاحتمال لأغلب العبارات اصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ، وبالعودة إلى المتوسطات الحسابية لهذه العبارات فإننا نجد أن جميع هذه العبارات قد حازت على الموافقة والموافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة وجاء مربع كاي ليؤكد هذه النتيجة وبالتالي تقبل الفرضية الثالثة للدراسة التي تنص على أن: " هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لتدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة".

### خاتمة

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مخبر السكن والبناء جنوب بولاية غرداية و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات فيما يلي:

#### 1.3. نتائج الدراسة:

- ✓ هناك إدراك ووعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بمفهوم وأهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية .
- ✓ هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
- ✓ هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها .

## د. لعمر رميلة

- ✓ يعتبر المورد البشري عنصراً مهماً وفعالاً داخل المؤسسة ويكسبها ميزة تنافسية، لذا توجب الاهتمام بهذا المورد من طرف مسؤولي المؤسسة.
- ✓ إن تدقيق إدارة الموارد البشرية له أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات.
- ✓ تعتبر عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية حديثة في ميدان تسيير المؤسسات بالمقارنة بتدقيق الوظائف الأخرى على غرار الوظيفة المالية.
- ✓ هناك جهود لتعميم تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في جل المؤسسات ذات الطابع العمومي في الجزائر.
- ✓ يتطلب تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية توفر متطلبات مادية وبشرية وتقنية وفنية معتمدة تساعد على التطبيق السليم.

### 2.3. توصيات الدراسة:

- ✓ استحداث مكاتب وهيئات متخصصة في مجال التدقيق تعمل على تكريس مهام هذه الوظيفة.
- ✓ ضرورة انتهاز هذا النوع من التدقيق لما له من مزايا تنعكس إيجابياً على أداء المؤسسة.
- ✓ ضرورة غرس ثقافة تنظيمية داخل المؤسسات تشجع التعامل بالتدقيق و الاقتناع بضرورته.
- ✓ ضرورة توفير كافة المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ ضرورة إزالة العوائق و الحواجز التي من شأنها عرقلة مسار التدقيق السليم.
- ✓ ضرورة تضافر الجهود بشكل كامل من أجل إنجاز عملية التدقيق و إكساب المؤسسات شهادات: مثل شهادة ISO.



- واقعة تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجائدة
- ✓ ضرورة تمتع المدقق و القائم على العملية بالمهارة و الخبرة و الكفاءة اللازمة حتى يتسنى لنا الوصول إلى التحليل السليم للوضع الحالي للمؤسسة.
- ✓ ضرورة تعاون المس وولين و القائمين بشؤون الإدارات ، و ذلك بالإفصاح السليم و الشفافية التامة حتى نتوصل للنتائج المرجوة.