



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية العلوم الإقتصادية التجارية و العلوم و التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان :

أهمية تدقيق الموارد البشرية في تعزيز أداء العاملين
دراسة ميدانية لمركز الضرائب CDI عين تموشنت

تحت إشراف الأستاذ :

- د. منقوري منال إبتسام

من إعداد الطالبتين :

- قاسيمي سهام
- بن تراري أرقية

المناقشة لجنة أعضاء

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
توزان فاطمة	أستاذ التعليم العالي	رئيس اللجنة
منقوري منال إبتسام	أستاذ التعليم العالي	مشرف
لواتي خاتمة	أستاذ التعليم العالي	ممتحنة

السنة الجامعية : 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف
المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من وهبني حب العلم و المثابرة
لتحقيقي مسيرة علمية و إلى من ساعدني و أرشدني لإنجاز
هذا العمل المتواضع

نخص بالذكر الأستاذة المشرفة منقوري منال ابتسام ، أستاذة
في الموارد البشرية ، لها الشكر الجزيل لمساعدتي في إنجاز
هذا العمل

كذلك إلى عمال مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت .

إلى كل أساندة علوم التسيير

إلى كل من وقف معنا و إلى جانبنا سواء من قريب أو بعيد

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواصلة إلى من ربنتي و أنارت دربي أمي الحبيبة حفظها الله
إلى من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه آن أبي العزيز
رحمة الله و جعل مثواه الجنة

إلى زوجي العزيز محمد

إلى أخواتي العزيزات و أولادهم

إلى من عملت معي بكد بغية إتمام هذا العمل والتي تحملتني كثيرا إلى صديقتي الغالية أرقية

و إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير تخصص الموارد البشرية

إلى طلبة السنة الثانية ماستر علوم التسيير تخصص موارد بشرية لسنة 2023-2024

و الى كل من سقط سهوا من قلبي

محمد قاسمي

سهام

الإهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ،ثمرة الجهد
و النجاح بفضلته تعالى مهداة الى:
الى من حملتني واحسنت تربيته الى مالكة قلبي ،أمي الغالية اطال الله في عمرها
وحفظها لنا.
الى الذي رسم لي درب الحياة الى الذي رباني الى أبي عبد القادر رحمه الله واسكنه
فسيح جناته.
لكل عائلتي الكريمة وخاصة الى براعم قلبي : روضة ، تسنيم ، رنيم ، أنس ، ياسين
رعاهم الله وأنبتهم نبات حسن.
الى من كانت لي نعم الأخت والصديقة وشاركتني في هذا العمل المتواضع : اختي
قاسيمي سهام وكل عائلتها.
كما اتقدم بجزيل الشكر ايضا للاخوات: قاسيمي زينب وحسيبة و تامورت امينة ،على
الدعم الكبير لهن من اجل نيل هذه الشهادة.
والى كل من يحب رقية

كهن تراري أرقية

فهرس المحتويات

الصفحة	
	البسمة
	الشكر
	الإهداء
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول	
الأدبيات النظرية والتطبيقية لتدقيق الموارد البشرية وأداء العاملين	
02	مقدمة
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتدقيق الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين
03	المطلب الأول: ماهية تدقيق الموارد البشرية
03	أولاً: تعريف التدقيق (المراجعة)
06	ثانياً: تعريف تدقيق الموارد البشرية
08	ثالثاً: أهمية تدقيق الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: مفهوم نظام الرقابة الداخلية
10	أولاً: تعريف نظام الرقابة الداخلية
11	ثانياً: أقسام الرقابة الداخلية
15	المطلب الثالث: مفهوم تحسين أداء العاملين وأهميته
15	أولاً: تعريف أداء العاملين
15	ثانياً: تعريف تحسين أداء العاملين
16	ثالثاً: مفهوم تقييم أداء العاملين ومراحله
21	رابعاً: أهمية تقييم وتحسين أداء العاملين
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: الدراسات العربية الوطنية
26	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
29	المطلب الثالث: أوجه الاستفادة ومميزات الدراسة الحالية
31	خلاصة الفصل

الفصل الثاني
دراسة ميدانية بمديرية الضرائب CDI عين تموشنت

33	تمهيد
34	المبحث الأول : تقديم مركز الضرائب لولاية عين تموشنت
34	المطلب الأول : تعريف مركز الضرائب - عين تموشنت - CDI
35	المطلب الثاني : مهام مركز الضرائب
36	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب لولاية - عين تموشنت - و وظائفه
41	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لمركز الضرائب عين تموشنت
41	المطلب الأول: منهج و أدوات الدراسة
47	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة
57	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
60	خلاصة الفصل
62	خاتمة عامة
64	قائمة المصادر والمراجع
67	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
43	جدول رقم (1-2) : درجات مقياس ليكبيرت الخماسي
45	جدول رقم (2-2): نتائج معامل الارتباط سبيرمان للمحور الأول
46	جدول رقم (3-2): نتائج معامل الارتباط سبيرمان للمحور الثاني
47	جدول رقم (4-2): نتائج الفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة
47	جدول رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
48	جدول رقم (6-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر
49	الجدول رقم (7-2) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
50	جدول رقم (8-2) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
51	الجدول رقم (9-2): تحليل أسئلة المحور الأول تدقيق الموارد البشرية
53	الجدول رقم (10-2): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور تدقيق الموارد البشرية
54	الجدول رقم (11-2): تحليل أسئلة محور أداء العاملين
56	الجدول رقم (12-2): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور أداء العاملين
58	الجدول رقم (13-2):معامل التحديد و الارتباط لتدقيق الموارد البشرية و أداء العامل
58	الجدول رقم (14-2):مدى معنوية نموذج خط الإنحدار لتدقيق الموارد البشرية و أداء العاملين
59	الجدول رقم (15-2): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر تدقيق الموارد البشرية على أداء العاملين

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
د	الشكل 01 يمثل نموذج الدراسة
04	الشكل رقم 1-1: طبيعة عملية التدقيق
37	الشكل رقم 1-2: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب ع.ت
48	الشكل رقم (2-2): أفراد العينة حسب الجنس
49	الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر
50	الشكل رقم (4-2): أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
51	شكل رقم (5-2): أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة تدقيق الموارد البشرية في التحسين من أداء المورد البشري في المؤسسة ، وقد استخدمنا الإستبانة ، و وثائق المؤسسة لجمع البيانات، واقتصر عملية التوزيع على عينة بلغ تعدادها (41) عاملا من عمال مركز الضرائب CDI عين تموشنت ، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) بالاعتماد على المتوسطات لحسابية، الانحرافات المعيارية ،تحليل الانحدار المتعدد. وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: هناك اهتمام بتدقيق الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ، و ان المؤسسة محل الدراسة لها وعي لمفهوم الاداء و أن تحسين الاداء ممكن ان يرتبط بعوامل اخرى كالتدريب ، الابداع ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، بالادراك ، الجهد و الاتصال الداخلي ...، كما أنه توجد علاقة بين تدقيق الموارد البشرية و أداء المورد البشري ، وقد أوصت الدراسة بضرورة اعطاء أهمية للتدقيق الاجتماعي في المؤسسة خاصة ماتعلق بالموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التدقيق، تدقيق الموارد البشرية، أداء العاملين، الضرائب عين تموشنت.

Abstract :

This study aimed to identify how to contribute to social audit in the improvement of human resource performance in economic enterprise , the researcher used questionnaire and interview, and documents of enterprise to collect data, and limited distribution to Purposive Sample, so that was the study sample consist (40) employees in CDI AIN TEMOUCHENT, the questionnaires were incoming data analyzed by using the statistical package for social Sciences (Spss) based on averages, standard deviations, multiple regression analysis.

the study concluded many of the most important results: there are interesting social audit in the enterprise under study, and that the institution under study her awareness of the concept of performance and that performance improvement is possible to be linked to other factors such as training ,creativity and participation in decision-making, effort and internal communication ... and also there is no relationship between social audit and human resource performance. Finally, the study recommended giving the importance of social audit in enterprises especially human resources.

مقدمة عامة

تعد إدارة الموارد البشرية بوحدها من أكثر الإدارات تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث يحتل العنصر البشري مكانة متميزة في اكتساب الميزة التنافسية وخلق القيم المتزايدة والمتراكمة عبر الزمن.

يساعد تدقيق الموارد البشرية الفعال في معرفة الحاجة إلى التطور و التوسع في وظيفة الموارد البشرية ، و يوجه المؤسسة أيضاً في المحافظة على الامتثال للقواعد و الأنظمة المتغيرة باستمرار.

على الرغم من أن تدقيق الموارد البشرية ليس إلزامياً مثل التدقيق المالي ، و لكن حديثاً تختار المنظمات عمليات تدقيق الموارد البشرية من أجل دراسة نظام الموارد البشرية الحالي بالتوافق مع السياسات و الاستراتيجيات و الأهداف التنظيمية و المتطلبات القانونية.

إن نجاح المؤسسة يتطلب وضع سياسة جيدة لتدقيق مواردها البشرية ينتج عنها نجاح باقي السياسات التي تضعها كسياسة الأجور التكوينية المزاياء الاجتماعية و الترقيات.... و منه تبدو أهمية العملية في مدى كفاءة لتطبيق حيث تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة ، و عليه فإنه يتعين على المؤسسات أن تولي اهتماماً كبيراً لنظام تدقيق إدارة الموارد البشرية و ذلك من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية و منحهم أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى أدائهم ، و مساعدتهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات و اكتساب احترام الآخرين ، و كذلك التقييم الجيد و الدقيق للأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب و التنمية و تخطيط القوى العاملة و الحوافز و المكافآت... الخ.

الاشكالية:

استناداً لما سبق ، يعتبر تدقيق الموارد البشرية همزة وصل مهمة بين كل من العنصر البشري بالمؤسسات و تفعيل دوره بها، حيث يسعى إلى تحديد نقاط قوته وضعفه مع تقديم التوصيات اللازمة والتي من خلالها تستطيع المؤسسة سد الثغرات الموجودة على مستوى إدارة الموارد البشرية لديها ومساعدتها على التكيف مع الظروف الخارجية المختلفة. و منه، قمنا بطرح اشكالية الدراسة التالية:

- مامدى مساهمة تدقيق الموارد البشرية في تعزيز أداء العاملين على مستوى مركز الضرائب CDI

عين تموشنت؟؟

الأسئلة الفرعية

1. فيما تتمثل خدمات تدقيق الموارد البشرية ؟
2. ما مستوى أداء الموارد البشرية في مركز الضرائب عين تموشنت؟
3. هل يلعب تدقيق الموارد البشرية دورا في تحسين أداء العاملين على مستوى مركز الضرائب عين تموشنت؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدقيق الموارد البشرية وتعزيز أداء العاملين على مستوى مركز الضرائب عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدقيق الموارد البشرية وتعزيز أداء العاملين على مستوى مركز الضرائب عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%

مبررات اختيار الموضوع:

1- المبررات الذاتية:

- الميل الشخصي و الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على هكذا مواضيع نظرا لأهميتها مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي؛
- الرغبة في تزويد المكتبة الجامعية بمرجع إضافي، لأن الملاحظ هناك بعض النقص من حيث المصادر ذات الصلة بالموضوع؛
- لزيادة فهم هذا موضوع البحث والتعمق والتحكم أكثر فيه.

2- المبررات الموضوعية:

- حداثة موضوع تدقيق الموارد البشرية ؛
- موضوع البحث من تخصصنا (إدارة الموارد البشرية)

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- أهمية الدور الذي يلعبه تدقيق المورد البشري في تحقيق أهداف المركز ؛
- مكانة المورد البشري على مستوى المركز باعتباره المحرك الرئيسي لنشاطاتها والمساهم الفعال في تحقيق أهدافها؛

أهداف الدراسة

- توضيح مستوى تركيز المركز على تحسين أداء العاملين؛
- إبراز دور تدقيق الموارد البشرية ووجوب إعماده في المؤسسات مثله مثل التدقيق المالي لما له أهمية قصوى في تحقيق أهداف المؤسسات الخدمية أو الاقتصادية؛
- التعرف على مراجعة وتدقيق الموارد البشرية (التدقيق الاجتماعي) كمصطلح جديد وهام بالنسبة للمؤسسات؛

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت ؛
- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية لدراستنا الميدانية في الفترة الممتدة من: 2024.03.17 إلى غاية: 2024.03.23، أما الدراسة ككل فقد تمت خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2024/2023

- الحدود البشرية: العاملين في مركز الضرائب عين تموشنت
- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة تدقيق الموارد البشرية و أداء العاملين كمتغرين للدراسة.

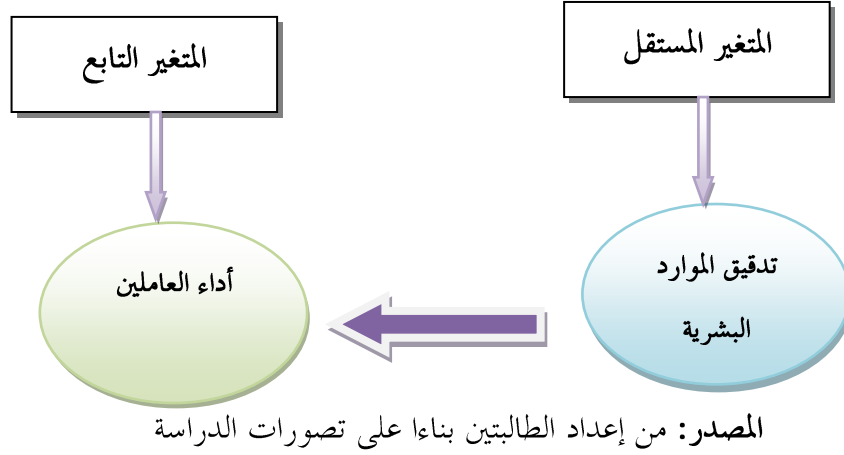
صعوبات الدراسة:

- الصعوبة التي اعترضتنا في بحثنا هو قلة المراجع والدراسات في هذا المجال (تدقيق الموارد البشرية).
- تداخل المصطلحات والمفاهيم.

نموذج الدراسة:

يمثل الشكل التالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة المتمثلة في: تدقيق الموارد البشرية و أداء العاملين

الشكل 01: نموذج الدراسة



هيكل البحث :

للإحاطة بمضمون الدراسة والإجابة على الاشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا، تم تقسيم هذه الدراسة

إلى فصلين رئيسيين:

الفصل الأول: هو الفصل النظري لدراستنا وكان بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية لتدقيق الموارد

البشرية و أداء العاملين ، وقد تضمن مبحثين: المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتدقيق الموارد البشرية و أداء

العاملين قمنا من خلاله بالتعريف بجميع مصطلحات الدراسة، أما المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات

السابقة) فكانت لمجموعة من الدراسات السابقة من داخل وخارج الوطن.

أما الفصل الثاني: هو الفصل التطبيقي لدراستنا وكانت على مركز مؤسسة الضرائب CDI عين تموشنت،

حيث قمنا باسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة بالاستعانة باستبيان وزع على عينة من

المبحوثين، و ذلك لاختبار مدى صحة فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS و استخلاص مجموعة من

النتائج و منه تقديم التوصيات اللازمة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية لتدقيق
الموارد البشرية و أداء العاملين

تمهيد

إن الموارد البشرية مورد مهم في المؤسسة ، فنجاح المؤسسة مرتبط بتحسين أداء العمال فيها ومن أجل بلوغ هذه الغاية أوجب على المؤسسة وضع نظام للتدقيق أو المراجعة وهذا بوضع آليات تحكم فعالية وكفاءة الموارد البشرية والتي تعتبر أداة مساعدة على تحسين أداء العاملين.

ولهذا خصصنا هذا الفصل لدراسة الإطار المفاهيمي لتدقيق الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين من خلال المبحثين المواليين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتدقيق الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتدقيق الموارد البشرية وأداء العاملين

مهما ارتفع مستوى كفاءة إدارة الموارد البشرية وجودتها في أداء المهام، فإن فرص التقصير والخطأ لا زالت قائمة ومحتملة الحدوث ، لذلك يعد إجراء مراجعة وتدقيق الموارد البشرية أمراً ضرورياً، يمكن المؤسسة من اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء لمعالجتها حتى تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية تدقيق الموارد البشرية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم تدقيق الموارد البشرية يجب أن نتعرف أولاً على التدقيق والرقابة الداخلية.

أولاً: تعريف التدقيق (المراجعة)

إن المراجعة ميدان واسع، عرف تطورات كبيرة متواصلة، صاحبت تعقد النشاطات وتنوعها، مع كبر حجم المؤسسات وضخامة الوسائل البشرية، المادية والمالية المستعملة، يصعب فيها، يوم بعد يوم، التسيير إذ تكثر العمليات المنجزة والمعلومات المتدفقة والأخطاء والانحرافات، بل والتلاعبات أحياناً.

لغة فكلمة المراجعة بمعناها اللفظي Audit مشتقة من الكلمة اللاتينية Audire ومعناها يستمع¹.

ويمكن الإشارة إلى أن العرب ترجموا هذه الكلمة في الأردن و العراق و لبنان بالتدقيق وترجموها في الجزائر و مصر ودول عربية أخرى بالمراجعة، واستعملوا مصطلحات أخرى كتفتيش الحسابات والرقابة على الحسابات وكلها تدل على نفس المعنى و المدلول.

أما إصطلاحاً فنجد التعاريف التالية:

عرفتها لجنة المفاهيم الاساسية للمراجعة المنبثقة عن جمعية المحاسبة الامريكية بأنها : عملية منظمة لجمع وتقييم أدلة اثبات بشكل موضوعي على تأكيدات تتعلق بنتائج تصرفات وأحداث اقتصادية التي يرتبط بها الفرد أو التنظيم الذي يقوم بعمل تلك التأكيدات لتحديد مدى وجود تطابق بين تلك التأكيدات و المعايير المقررة وتوصيل النتائج الى مستخدمي التقارير المتضمنة تلك التأكيدات².

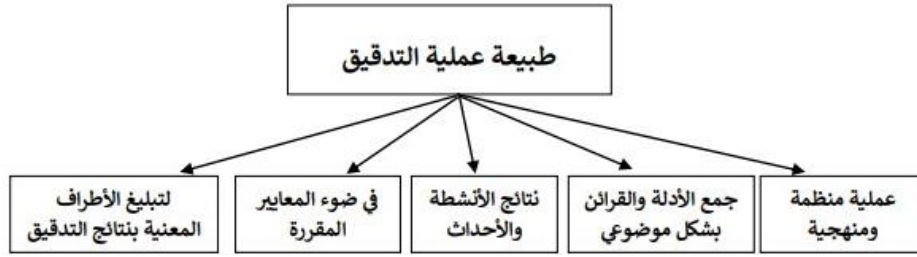
¹ Michel Joras, Les fondamentaux de l'audit ,2^{ème} édition, édition Préventique, Bordeaux, 2000, p 17.

² أمين السيد أحمد لظفي، فلسفة المراجعة، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص2

- تعريف (Bethoux, Kremper et Poisson) " التدقيق هو فحص للمعلومات من طرف شخص خارجي، شريطة أن لا يكون هو الذي حضرها أو استعمالها، بهدف زيادة منفعة المعلومات للمستعمل"¹.

كما تم تعريف التدقيق طرف (Bouquin) و (Bécour) على أنها: " النشاط الذي يطبق باستقلالية ووفقا لمعايير الإجراءات المترابطة والفحص بقصد التقييم ومدى الملائمة ودرجة الثقة، وسير جميع أجزاء النشاط داخل المؤسسة وهذا وفق معايير المحددة لها"².

الشكل رقم 1-1: طبيعة عملية التدقيق



المرجع: جعلاب الزهرة، مطبوعة الدروس لمقياس التدقيق الاجتماعي، جامعة زيان العاشور، الجلفة، 2019-2020، ص 07.

ومن هنا نقول أن التدقيق يمر بعدة مراحل هي:³

1- - مرحلة التشخيص: Diagnostic stage

وهي مرحلة جمع المعلومات للتعرف على استراتيجية وأهداف إدارة الموارد البشرية وكذلك معرفة مستوى الأداء المتوقع والنتائج التي يجب الوصول إليها ومعرفة كيف تنفذ المهام والأنشطة الخاصة بالموارد البشرية، وأخيراً معرفة موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل والبيئة التنظيمية. أي أنه لتشخيص شامل لكل ما له علاقة بتلك الإدارة.⁴

¹ صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص 28.

² المرجع نفسه، ص 28.

³ جعلاب الزهرة، مطبوعة الدروس لمقياس التدقيق الاجتماعي، جامعة زيان العاشور، الجلفة، 2019-2020، ص 07.

⁴ سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار البازوري العلمية، ص 124.

ويفضل في هذه المرحلة استخدام أسلوبى المقابلة والاستبانة للوصول الى معلومات موضوعية وتفصيلية وشمولية عن إدارة الموارد البشرية، وتصدر الإشارة هنا إلى أن وجود نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية يُسهل عملية التشخيص وجمع المعلومات. من هنا فإن أحد المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها قبل البدء في التدقيق وجود نظام معلومات إدارية (Mis) يتضمن كل المعلومات عن الموارد البشرية داخلياً وخارجياً وبشكل تفصيلي بحيث يستفاد من هذه المعلومات في إجراء التشخيص وبعد ذلك عند وضع التوصيات.

وتتضمن عملية التشخيص القيام بماياتي:¹

أ- مراجعة كافة التقارير والملفات والسياسات والتعليمات والأنظمة والقواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي لإداره الموارد البشرية والوصول الى معرفة مدى مساعدة الهيكل لهذه الادارة في تحقيق أهدافها، والتنسيق بين جميع المهام والأنشطة الأخرى.

ب- دراسة وتحليل السياسات التي تحكم الموارد البشرية في المنظمة من توظيف وتدريب وتعويض.. الخ ومدى فعالية تلك السياسات في تحقيق أهداف إستراتيجية الموارد البشرية.

ج- معرفة من يتخذ وكيف يتم إتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية؟ هل تتخذ القرارات من أعلى أم من أسفل؟ وهل تنسق هذه القرارات (الخطط) مع القرارات (الخطط التنفيذية الأخرى للمنظمة).

د- التعرف على ثقافة المنظمة (Organization culture) والقيم والاتجاهات السائدة فيها خاصة تلك التي تؤثر بشكل مباشر على الموارد البشرية.

2- مرحلة تحديد نقاط القوة والضعف:

identification stage of strength and weaknesses point

يتم في هذه المرحلة تدقيق الاستراتيجية كوحدة متكاملة، بعد أن تمت مراجعة المجالات الأربعة السابقة، لتحديد مواطن القوة والضعف في هذه الاستراتيجية بحيث يستفاد من نقاط القوة وتتخذ الإجراءات لمعالجة نقاط الضعف في استراتيجية الموارد البشرية ومكوناتها. وفيما يخص نقاط الضعف التي قد تكتشف يجب معرفة أو تحديد، لماذا؟ ومتى؟ وأين؟ ومن المسؤول عن الضعف في أحد مكونات أو في الاستراتيجية كلها؟ وهل نشأ هذا الضعف بسبب أخطاء في صياغة الاستراتيجية أم بسبب عوامل خارجية لم يسيطر عليها، أم بسبب أخطاء

¹ سعد علي ربحان المحمدي، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة ، مرجع سابق ، ص 125.

في تنفيذ الإستراتيجية بسبب أخطاء في تنفيذ الإستراتيجية ام في ضعف (قلة كفاءة) المسؤولين عن التنفيذ من الممكن أن يتضح لنا في هذه المرحلة العديد من نقاط الضعف في الإستراتيجية والعديد من نقاط القوة أيضاً. ولكن المهم هنا بعد تحديد هذا الضعف أن تعرف لماذا؟ وكيف؟ حدث ذلك. فقد لا يقيم الأداء موضوعياً مثلاً، وهل كان الخطأ في السياسة أم في الإجراءات أم في التقييم نفسه أم في القائمين على تقييم الأداء؟ ويفضل ايضاً عند تدقيق الاستراتيجية كوحدة متكاملة لتحديد نقاط القوة و الضعف¹.

3- مرحلة وضع التوصيات Stage of Recommendations setting

يتم في هذه المرحلة الاجابة عن السؤال الأتي: ماذا يجب أن تفعل إدارة الموارد البشرية بخصوص استراتيجياتها كي تستطيع تحقيق أهدافها، بحيث تتم الاستفادة من نقاط القوة وتتجاوز نقاط الضعف؟ تتطلب الاجابة عن هذا السؤال وضع العديد من التوصيات التي تعالج المشكلات والانحرافات ونقاط الضعف التي ظهرت أو نتجت عن تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية خاصة تلك التي لها علاقة بالمجالات الأربعة للتدقيق التي أشرنا إليها سابقاً. وتتحول تلك التوصيات بعد صياغتها الى خطة عمل مستقبلية للوصول إلى أهداف إستراتيجية الموارد البشرية والتأكد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية. وقد تتحول تلك التوصيات في بعض الاحيان الى استراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية خاصة اذا كانت تلك التوصيات تعالج أو تتعلق بمشكلات أو بضعف في معظم أنشطة وسياسات تلك الإدارة وبشكل جذري.

ومن هنا يجب أن يكون المسؤول عن صياغة تلك التوصيات حريصاً في صياغتها بدقة وموضوعية ووضوح وأن يتأكد من أنساقها وترابطها مع كل من الاهداف إدارة الموارد البشرية والمنظمة.²

ثانياً: تعريف تدقيق الموارد البشرية

لقد تعددت التعاريف المقدمة بخصوص مراجعة الموارد البشرية ومن هذه التعاريف نجد:

مراجعة الموارد البشرية هي المراجعة المطبقة على تسيير وطرق أداء الموارد البشرية في المؤسسات التي تشغلها وكذلك فيما يخص علاقاتهم الداخلية والخارجية.³

¹ سعد علي ربحان المحمدي، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة ، مرجع سابق ، ص 126.

² المرجع نفسه، ص 126.

³ Dominique Chautagnat, et autre, les mots de l'audit, édition liaisons, Paris, p36

كما تعرف تدقيق الموارد البشرية على أنها : "وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل التنظيم وتهدف المراجعة إلى مساعدة الأفراد داخل التنظيم للقيام بالمسؤوليات المنوطة بها بدرجة عالية من الكفاءة وذلك عن طريق توفير التحليل، التقييم، التوصيات، المشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تتم مراجعتها¹.

عرف بيار كاندو Pierre Candau التدقيق الموارد البشرية بأنه " المنهج الموضوعي المستقل عن طريق الملاحظة، التحليل، التقييم ، التوصيات وبالاعتماد على منهجية صارمة واستعمال تقنيات بالمقارنة مع مرجعيات صريحة وواضحة للتعرف على نقاط القوة والضعف كمرحلة أولية والعراقل والعقبات على شكل أخطار وتكاليف كمرحلة ثانية وكل هذا يستلزم تشخيص الأسباب الخاصة بالمشاكل المترتبة و المتوصل إليها وتقدير أهميتها ثم التوصل إلى تكوين اقتراحات وتوصيات للحد من هذه النقائص².

ويعرفه Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI "تدقيق الموارد البشرية هو عملية تطبق على إدارة وأنشطة وعلاقات الأفراد والمجموعات في المؤسسات، وعلاقتهم مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛ وهذه العملية منهجية ومستقلة وموثقة؛ وتسمح بالحصول على أدلة التدقيق وتقييم موضوعي لتحديد مدى استيفاء معايير المراجعة³.

من هذه التعاريف السابقة يمكننا استنتاج النقاط التالية:

- 1- المراجعة الموارد البشرية هي عملية منتظمة: بمعنى أن عملية المراجعة لا تخضع للعشوائية وإنما هي عمل منظم يعتمد على التخطيط المسبق من خلال البرامج التي تعد لتبسيط عملية المراجعة.
- 2- مراجعة الموارد البشرية هي وظيفة تقييمية مستقلة وهي داخلية (داخل التنظيم)؛
- 3- هي عملية رقابية ومراجعة وتقييم للمؤسسة من طرف الإدارة العليا بواسطة خلية التدقيق لجميع الأنشطة التي تمارسها الموارد البشرية من إجراءات ووظائف ونظم وممارسات ووثائق، ونظام الرقابة الداخلية؛

¹ فتحي رزق السوافري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 65-66.

² مراد سكا، فارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي في اطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي ، الملتقى العملي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية و الحوكمة العالمية ، جامعة فرحات عباس ، أيام 20 و 21 أكتوبر، 2009 متاح على الرابط التالي:

<https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/> وتم الاطلاع يوم 2024/03/05 على الساعة 16.36.

³ Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI. /audit social : meilleurs pratiques, méthodes, outils/EYROLLES, 2008 p158

4- هو أداة للتوجيه ورصد فعالية الموارد البشرية؛

5- تمكن تدقيق ومراجعة الموارد البشرية من اكتشاف الانحرافات ومعالجتها قبل تفاقمها .

ثالثا: أهمية تدقيق الموارد البشرية

تتجلى أهمية تدقيق الموارد البشرية فيما يلي:

التدقيق الدوري والمحدد لإدارة الموارد البشرية هو تدقيق الموارد البشرية بامتياز ،تدقيق السياسات الاجتماعية لإدارة الموارد وله عدة ركائز إثباتية بالنسبة للمؤسسات أهمها: ¹.

- في ظل توسعات لبعض المؤسسات خاصة منها الشركات المتعددة الجنسيات تكون المديرية المركزية للموارد البشرية في حاجة ماسة لضمان تطبيق التشريعات وحتى بالنسبة للمؤسسات الوطنية فهي أيضا في حاجة إلى تطبيق تدقيق الموارد البشرية لضمان معرفة مدى مطابقة المؤسسة للتشريعات الاجتماعية وللاتفاقيات الجماعية للعمل، وهذا ما يعرف بتدقيق الموارد البشرية للمطابقة؛
- البحث عن الربح والإنتاجية من خلال تخفيض التكاليف الاجتماعية وهو ما يعرف بتدقيق الموارد البشرية للفعالية؛
- إرادة المؤسسة في التنسيق بين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية المؤسسة من خلال التنسيق بينها وبين باقي الاستراتيجيات الوظيفية؛
- يساهم في تطبيق تدقيق الموارد البشرية الاستراتيجي والذي يساهم في تحقيق تكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية.

1- التدقيق الدوري لإدارة الموارد البشرية Audit périodique de la GRH

يقوم به في غالب الأحيان المدققين الداخليين في بداية كل سنة بإعداد ما يعرف ببرنامج التدخلات مع الأخذ بعين الاعتبار لجميع أنواع المخاطر الممكنة والتي نذكر منها :

- الأخطار المتعلقة بعدم مطابقة سياسات وإجراءات المؤسسة للقواعد الأنظمة التشريعات والاتفاقيات السارية المفعول تؤدي إلى أخطار وعقوبات مالية كما قد تتعلق بسمعة المؤسسة في السوق؛

¹ صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 183.

- عدم تكييف السياسات والقواعد والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية مع طموحات الأطراف الفاعلة في المؤسسة تؤدي إلى الشعور بحالات عدم الرضا مما ينعكس سلبا على الأداء العام للمنظمة أو يؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية والاحتجاجات وظهور أخطار مثل دوران العمل التغيب عدم الجودة ارتفاع معدلات حوادث العمل والتراعات... الخ.
- كما يوجد خطر هام يستحق التقييم ويتعلق أساسا بعدم توفر القوى العاملة بالكمية والنوعية المناسبة، وفي الوقت المناسب وهو خطر يمس الكم (العدد) والنوع (الكفاءات والمؤهلات كما يمكن أن يكون في الاتجاهين أي بالزيادة أي وجود فائض أو بالنقصان أي وجود عجز في الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة ككل أو بعض الوحدات قد نجد عجز وفي البعض الآخر نجد فائض يمكن استغلاله في الوحدات التي تعاني العجز.
- عدم تنسيق بين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.

2- التدقيق المحدد لإدارة الموارد البشرية Audit ponctuel de la GRH

في بعض الأحيان تكون مهمة تدقيق الموارد البشرية مباشرة بعد ملاحظة المشكل، مثل ظهور معدل مرتفع لظاهرة التغيب، عدد الاستقالات في تزايد، انزلاقات في حجم الكتلة الأجرية، عمليات صبر الآراء التي ينتج عنها حالات استياء لدى الأفراد، طلبات تقالية تعتبر غير معقولة من طرف الإدارة، إجراءات تكوين غير مجدية لا من الناحية الكمية ولا من الناحية الفعلية، تدهور الوضعية الاجتماعية للمؤسسة كما يمكن اعتبار أن السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مكوناتها، فعاليتها وتكلفتها وليس سياسات الموارد البشرية. ويتم الاعتماد غالبا على التدقيق الخارجي في مثل هذه الحالات المحددة على اعتبار أن إهتمامات التدقيق الداخلي يخصص السياسات لاعتبارات تتعلق بالوقت وإن كان هذا لا يعني أنه لا يمكن إجراء من خلال مهمات داخلية.¹

¹ صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 185.

المطلب الثاني: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي يركز عليها المراجع عند إعداده لبرنامج المراجعة، وتحديد الاختبارات التي سيقوم بها، والفحوص التي مجالاً لتطبيق إجراءات المراجعة.

أولاً: تعريف نظام الرقابة الداخلية

تعددت التعاريف التي اهتمت بنظام الرقابة الداخلية، بسبب التطور الذي عرفه واختلاف المعرفين له، إلا أننا سنورد مجموعة من التعاريف الأكاديمية التي يمكن اعتمادها والأخذ بها:

أصدر المصنف الفرنسي للخبراء المحاسبين تعريفاً سابقاً منذ 1977 يُعرف أن: «الرقابة الداخلية هي مجمل الضمانات المكرسة للتحكم في المؤسسة ولها هدف ضمان حماية والحفاظ على ذمة المؤسسة ونوعية المعلومة من جهة، وتطبيق تعليمات الإدارة وتعزيز الأداء من جهة أخرى. تظهر الرقابة الداخلية في التنظيم، في الطرق والإجراءات الخاصة بكل نشاط من أنشطة المؤسسة من أجل ضمان استمراريتها».¹

أما COSO وهي لجنة تتكون من أعضاء الهيئات المهنية المعنية بالأمر المالية والمحاسبية للمنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية فقد عرفت الرقابة الداخلية كالتالي: "الرقابة الداخلية هي عملية تتأثر بكل من مجلس إدارة الوحدة، الإدارة التنفيذية، وكل الأفراد المعنيين العاملين في الوحدة، وذلك بهدف تقديم تأكيد معقول حول تحقيق العديد من الأهداف التي تدرج تحت واحدة أو أكثر من الأهداف".²

يعتبر التعريف الذي أعطته لجنة المنظمات الراعية (COSO) للرقابة الداخلية هو التعريف الأكثر شمولاً وقبولاً من طرف العديد من الجمعيات المهنية في العالم بحسب الإطار المتكامل للرقابة الداخلية .

كما قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتطوير مفهوم نظام الرقابة الداخلية من خلال تقديم تعريف حديث له ينص على أنه : "خطة منظمة، وكافة الأساليب والتدابير المنسقة

¹ Stology Hervé et al, «Audit financier et contrôle interne : L'apport de la loi Sarbanes-Oxley», Revue française de gestion, Volume 147, France, 2003, p 136.

² Dov OGIEN, «Comptabilité et Audit bancaire», Dunod, Paris, 2eme édition, 2008, p 375.

لحماية الأصول، للتحقق من دقة وموثوقية البيانات المحاسبية تعزيز الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية المنصوص عليها".¹

وكخلاصة لما سبق، يمكن تعريف نظام الرقابة الداخلية على أنه نظام داخلي يعمل على وضع خطط تنظيمية، واستخدام كل الطرق والإجراءات التي تهدف إلى التحكم في المؤسسة من خلال حماية أصول المؤسسة، وضمان صحة ودقة البيانات المحاسبية، من أجل زيادة درجة الاعتماد عليها، بالإضافة إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وضمان الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية، ويمثل جزء متكامل من الوظائف الإجرائية داخل المنشأة، وتعتبر إجراءاته أكثر فعالية إذا ما تكاملت مع بنية وثقافة المؤسسة في تحقيق أهدافها مما يجعل لمؤسسة أكثر مرونة وتنافسية.

ثانياً: أقسام الرقابة الداخلية Internal Control Systems

نظام الرقابة الداخلية نظام شامل يتكون من مجموعة من الأقسام أو النظم الفرعية التي تحقق أهداف الرقابة الداخلية، بعضها يختص بالجوانب المحاسبية ويطلق عليه الرقابة المحاسبية، وبعضها الآخر يختص بالجوانب المتعلقة بالكفاية الإنتاجية والسياسات الإدارية ويطلق عليه الرقابة الإدارية.²

أ- الرقابة الداخلية المحاسبية Accounting Internal Control

تختص الرقابة المحاسبية بتحقيق أهداف حماية الأصول والسجلات وضمان دقة البيانات المحاسبية. وتشتمل على الخطة التنظيمية وكافة الطرق والوسائل التي تستخدمها المنشأة لحماية الأصول والسجلات وضمان دقة البيانات المحاسبية.

ونعرض فيما يلي لأهم طرق ووسائل الرقابة المحاسبية:

- تقسيم الاختصاصات بين العاملين بحيث يتم الفصل بين الوظائف والأعمال المتعارضة، ولا يسمح لأي شخص القيام بعملية واحدة من بدايتها حتى نهايتها، منعاً للتلاعب بالإضافة إلى تحقيق رقابة رقابة كل شخص على غيره من الأشخاص الآخرين.

¹ طالب حسين سهام، يعقوب محمد، أهم سبل تفعيل عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية، دراسة ميدانية لمجموعة من الخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات لولايات الشرق الجزائري، مجلة المعيار، العدد 01، المجلد 12، ص 260.

² رائد عبد ربه، المراجعة الداخلية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 2010، ص 17.

- استخدام طريقة القيد الثنائي (المزدوج) عند إثبات العمليات بالسجلات المحاسبية لما تحققه من خاصية التوازن والضبط الحسابي استخدام حسابات المراقبة الإجمالية لمراقبة الحسابات الفرعية (حسابياً): مثل حساب إجمالي العملاء المراقبة الحسابات الشخصية للعملاء في دفتر أستاذ مساعد العملاء وأيضاً حساب إجمالي الموردين لمراقبة الحسابات الشخصية للموردين
- إعداد موازين مراجعة دورية للتأكد من التوازن الحسابي بصفة دورية.
- مطابقة كشوف حساب البنوك مع حسابات البنوك بالدفاتر وإعداد مذكرات التسوية ومتابعتها.
- اتباع نظام الجرد المستمر للمخزون ومطابقة الأرصدة الدفترية مع نتيجة الجرد وتحديد الفروق وأسبابها.
- اتباع نظام المصادقات مع العملاء والموردين، حيث تحصل المنشأة من الغير على أدلة بشأن صحة أرصدة حسابات العملاء والموردين.
- اعتماد قيود التسوية وتصحيح الأخطاء بواسطة شخص مسؤول، حتى لا تتوافر للشخص الذي أعد هذه القيود فرصة تغطية أي تلاعب يكون قد ارتكبه.
- وجود نظام مستندي سليم. يحدد المستندات والدورات المستندية للعمليات بشكل سليم.
- وجود قسم للمراجعة الداخلية بالمنشأة يتولى مراجعة العمليات المثبتة بالسجلات وفحصها والتأكد من أن السجلات تحوي كل ما كان يجب تسجيله بها.

ب- الرقابة الداخلية الإدارية Administrative Internal Control

تختص الرقابة الإدارية بتحقيق أهداف النهوض بالكفاية الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة. وتشتمل على الخطة التنظيمية وكافة الطرق والوسائل التي تحقق هذه الأهداف ونعرض فيما يلي لأهم طرق الرقابة الإدارية ووسائلها:¹

(ب-1) الموازنات التخطيطية Budgets

الموازنة ترجمة كمية ومالية لخطة المنشأة خلال فترة زمنية مقبلة. وتقوم الموازنة بدور تخطيطي باعتبارها خطة تفصيلية تعكس أهداف المنشأة وكيفية إنجازها، كما تقوم بدور رقابي عن طريق مقارنة نتائج الإداء

¹ رائد عبد ربه، المراجعة الداخلية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 2010، ص ص 18-19.

الفعلي مع الموازنة ثم تحديد الانحرافات وتحليلها وتحديد المسؤول عنها، وعلى ذلك فإن أهم أسباب إعداد الموازنة أنها تمثل تخطيطاً لكافة أنشطة المنشأة، كما توفر نظاماً متكاملًا للرقابة وتقويم الأداء.

وتضم الموازنة الشاملة للمنشأة موازنتين رئيسيتين:

هما موازنة التشغيل والموازنة المالية تضم موازنة التشغيل موازونات المبيعات والمخزون السلعي، والإنتاج والخامات والعمالة المباشرة والتكاليف الإضافية، وتكاليف الإنتاج المبيع والمصروفات الإدارية والمصروفات البيعية، وقائمة الدخل التقديرية. وتضم الموازنة المالية موازنة المصروفات الرأسمالية والموازنة النقدية والميزانية التقديرية وقائمة التغيرات في المركز المالي.

(ب-2) التكاليف المعيارية Standard Cost

هي تكاليف محددة مقدماً تستخدم أساساً (معياراً) للمقارنة مع التكاليف الفعلية. ويخدم نظام التكاليف المعيارية أهداف الرقابة على التكاليف وقرارات التسعير الخارجي والداخلي وتقويم الأداء بالإضافة إلى أنها تستعد في نشر الوعي التكاليفي، من خلال تبصير العاملين بتكاليف الأنشطة، وما ينبغي أن تكون عليه. كما أن تطبيق نظام الإدارة بالإهداف يتم بشكل أفضل في ظل نظام التكاليف المعيارية: إذ أنها تمكن من تحديد الانحرافات بسرعة وسهولة.

(ب-3) الرسوم البيانية والخرائط Graphics

تستخدم هذه الرسوم والخرائط وسيلة لعرض المعلومات على الإدارة، فهي تعطي فكرة سريعة وتقريبية عن موقف معين، فقد تستخدم هذه الرسوم والأشكال في عرض تطورات أحجام الإنتاج والمبيعات وعدد العاملين خلال فترة زمنية كما تستخدم في عمليات الرقابة الإحصائية على الجودة وتعرف هنا بخرائط مراقبة الجودة.

(ب-4) دراسات الوقت والحركة Time & Motion Studies

تقوم هذه الدراسات على أساس إخضاع كافة الخطوات والحركات الضرورية للإنتاج للدراسات العلمية والعملية بهدف تحديد الخطوات والحركات المثلى، والطريقة الصحيحة لأداء العمل مع استبعاد الحركات والخطوات غير الضرورية.¹

وتعتبر هذه الدراسات إحدى وسائل الرقابة الإدارية التي تهدف إلى تنمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

(ب-5) التقارير الدورية Periodic Reports

تعد هذه التقارير على فترات شهرية، أو ربع سنوية، أو نصف سنوية التزويد إدارة المنشأة بالبيانات اللازمة مقارنة ببيانات تاريخية أو أرقام مستهدفة. وبناء على هذه التقارير تستطيع الإدارة الحكم على الأداء واتخاذ القرارات اللازمة.

(ب-6) البرامج التدريبية للعاملين Employees Training Programs

تعتبر هذه البرامج إحدى وسائل الرقابة الإدارية، التي تهدف إلى رفع كفاءة أداء العاملين من خلال تحديث معارفهم وتجاربهم من وقت لآخر.²

¹ رائد عبد ربه، المراجعة الداخلية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 2010، ص 20.

² رائد عبد ربه، المراجعة الداخلية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 2010، ص 20.

المطلب الثالث: مفهوم تحسين أداء العاملين وأهميته

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف أداء العاملين وكذا مفهوم تحسين أداء العاملين وأهميته في النهوض بالمؤسسة من خلال دور التدقيق في ذلك.

أولاً: تعريف أداء العاملين

أشار الطائي وصالح وجهاد إلى أن تعريف مفهوم أداء العاملين يعتبر من الأمور المعقدة الصعبة كونه يستند على جوانب سلوكية وفنية مرتبطة في الأشخاص وهم العاملين، ومن جهة أخرى من الأشخاص العاملين في إدارات المنظمة التي تشرف على العاملين¹.

إعتبر الكرخي أن أداء العاملين من عناصر الإنتاجية الذي يختص في الجانب الإنساني وان تحديد إنتاجية العامل تعود إلى أبعاد متداخلة وهي العمل الذي يؤديه، مدى معرفته لدوره ومدى إتباعه للتعليمات الموجه إليه، مدى توافقه مع معايير الجودة، مرتبطاً بسلوك العامل ورغبته للعمل حيث اعتبرهم من ضمن رأس المال وقد أشركهم في معادلات رياضية بين فيها تأثيرهم على الإنتاج².

ثانياً: تعريف تحسين أداء العاملين

يقصد بتعزيز وتحسين الأداء من خلال عمليات مختلفة تنحج إلى اسباب فجوة الأداء ومحاولة سدها وعليه يمكن تعريفه كما يلي:

يعرفها زهير ثابت بأنها: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر"³.

¹ الطائي، حميد، وصالح، احمد على، وجهاد، دينا، فاضل، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، د.ط، 2018، ص117

² الكرخي، مجيد جعفر، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2014 ص 101

³ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، د.ط، ص 87.

هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم¹.

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء، أو فيها جميعا. كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع بها إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية.

والفرق بين التحسين والتطوير في أنه بالإضافة إلى أن التحسين يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط، يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل.²

ثالثا: مفهوم تقييم أداء العاملين ومراحله

إن عملية تقييم الأداء قد تكون لها آثار إيجابية أو سلبية على الموظفين والمنظمة بشكل عام، وتتوقف مدى إيجابية أو سلبية هذه الآثار على مدى استناد هذه العملية إلى الدقة والموضوعية، فعدم تحري الدقة والموضوعية يؤدي إلى ظلم الموظفين وعدم العدل بينهم ويؤدي إلى استيائهم وبروز المشاكل التي تؤثر سلبا على روحهم المعنوية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تراجع مستوى أداء المنظمة ككل.

1- تعريف الأداء

إن عملية الأداء هي عملية تهدف أولا إلى قياس ما تم إنجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الانحراف، بل وطرق علاجها على المدى القصير والمدى البعيد.

¹ فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال عمان، الأردن، 1991، ص 191
² عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين، في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية، باتنة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص 68-69.

يعرف Meller الأداء بأنه: إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالضرورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹.

يعرف الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"².

فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة.

2- تعريف تقييم أداء العاملين

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء ، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية ، فقد اختلفت التعريفات من كتاب لآخر ومن باحث لآخر ، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم.

" يقصد بتقييم أداء العمال دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وكذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم للأفراد في المستقبل، وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو الترقية لوظائف أخرى"³.

يقصد بتقييم الأداء "تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى .. "تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم فعلمية تقييم الأداء عملية تستطيع المنظمات من خلالها تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل ، فالعاملون يتعرفون على أدائهم ومدى النجاح في عملهم الحالي وكذلك هل يستمرون بنفس المعدل أم هناك إمكانية للنمو والتقدم لأدائهم، أما الإدارة فهي ترغب في معرفة مستوى أداء العاملين وبالتالي تستطيع

¹ الداوي، الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع 7. ص ص: 217

² الغالي، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، د.ط، 2007، ص 77.

³ صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: المكتب العربي الحديث للنشر، د.ط، 1998، ص

اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة وبين الإدارة والمرؤوسين هناك الرؤساء الذين يقومون بتقييم العاملين بهدف تحسين أدائهم وإنتاجهم¹.

ومن هنا نستنتج أن عملية تقييم الأداء العاملين تعنى بقياس كفاءتهم وإنجازاتهم العلمية والعملية وكذا مقدرتهم على تحمل أعباء العمل، ويتم التقييم على أسس ومعايير وتتم عن طريق الملاحظة المستمرة والمراقبة الدورية للأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة.

3- مراحل تقييم أداء العاملين

قسم لويس غوميز Luis R. Gomez وآخرون عملية تحسين أداء الموارد البشرية إلى أربع خطوات رئيسية هي:²

- أ- استكشاف مشكلة ضعف الأداء؛
- ب- تحليل أسباب هذه المشكلة؛
- ت- وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل؛
- ث- توجيه الإتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية.

سنوضح هذه الخطوات فيما يلي:

أ- استكشاف مشكلة ضعف الأداء:

تعتبر هذه الخطوة أساسية بالنسبة لنجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية، ويتم خلالها تحديد أسباب حدوث فجوات الأداء، وهذا يعتبر تحدياً كبيراً بالنسبة للمنظمات، خاصة وأن هذه الفجوات يمكن أن

¹ بن دليم الفحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، د.ط، 2008، ص

² حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة سطيف 01، 2017، ص 140.

تحدث لأسباب خارجة عن نطاق تحكم الموارد البشرية، في حين تتحمل هذه الأخيرة نتائجها، وتكمن أهمية هذه الخطوة فيما يلي:¹

أ- تحديد أسباب ضعف الأداء له تأثير مباشر على نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمنظمة؛
ب- تحديد أسباب ضعف الأداء وفجواته يمكن أن يكون سببا لحدوث صراعات بين الموارد البشرية لا تُحمد عقباها؛

ج- التحديد الدقيق لأسباب ضعف الأداء هو المحدد الرئيسي لنوع العلاج المستخدم لحل هذه المشكلة.

تنقسم أسباب مشكلة ضعف الأداء (فجوة الأداء) إلى ثلاثة عوامل رئيسية، هي:

- القدرات: وتضم الخصائص المعرفية للموارد البشرية وكفاءتها، بالإضافة إلى خصائصها الفيزيولوجية؛
- الدافعية: تشمل نظام التحفيز الذي تعتمده المنظمة المتكون من مختلف المؤثرات الخارجية التي توجه سلوك الموارد البشرية، مثل: المكافآت والحوافز المادية والعقوبات؛
- ظروف العمل: تتمثل هذه الظروف في خصائص المنظمة وامكانياتها التي تؤثر في أداء
- مواردها البشرية، مثل: الآلات، النظام الإداري والأنشطة الوظيفية.

يجب على مسؤولي المنظمات الإنطلاق من العوامل المتعلقة بظروف العمل ومناقشتها مع الموارد البشرية المعنية بمشكلة ضعف الأداء، من أجل الوصول إلى الأسباب الحقيقية لهذه المشكلة تدريجيا.

ب- تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء:

بعد التحديد الدقيق لأسباب مشكلة ضعف أداء الموارد البشرية، تأتي مرحلة تحليل الأسباب، واتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم في الوضع، وتتعلق الإجراءات المتخذة لحل المشكلة بكل العناصر الثلاث السالفة الذكر (القدرات، الدافعية وظروف العمل)، مثل: برمجة تدريب متخصص لتحسين القدرات السلوكية للموارد البشرية. وتتضمن هذه الخطوة محاولة الموارد البشري المعنية بمشكلة ضعف الأداء حول النقاط التالية:1

أ- إخبارها بالنقص التي تم اكتشافها في أدائها؛

¹ حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص

ب- طلب إيضاحات حول هذه النقائص والمشاكل؛

ج- تذكيرها بمتطلبات الوظائف وما يجب فعله؛

د- تحديد أهداف واضحة تمثل حلول للمشكلة؛

هـ- تحسيسها بأهمية تحسين أدائها وعواقب فشلها.

ت- وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل:

تتطلب الإدارة الحقيقية لأداء الموارد البشرية وتحسينه إتاحة الفرصة لها لتحسين أدائها، من خلال تمكينها من إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل ضعف الأداء، وإزالة جميع العراقيل التي يمكن أن تحول بينها وبين تحقيق هذه الغاية، كما يجب تفادي قيام الرؤساء بإصدار أوامر مباشرة إلى الموارد البشرية التي تحت إشرافها كحلول لمشاكل أدائها، من دون أن تساهم هذه الأخيرة في إيجاد هذه الحلول.

ث- توجيه الإتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية:

تتطلب عملية تحسين أداء الموارد البشرية تبادل المعلومات والأفكار فيما بينها على اختلاف مستوياتها الوظيفية حول مشكلة ضعف الأداء، خاصة ما تعلق منها بمصدر المعلومات ومحتواها، وتجدر الإشارة إلى ضرورة التركيز على المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية، بدلا من التركيز على الأشخاص المسؤولة عن هذا الأداء، وبالتالي فالإتصال الفعال يلعب دور هام في تحديد أسباب ضعف أداء الموارد البشرية وإيجاد الحلول المناسبة في أقرب وقت.¹

من خلال استعراضنا لمختلف خطوات عملية تحسين أداء الموارد البشرية لاحظنا أنها تتطلب تضافر جهود الجميع لنجاحها، وليست حكر على إدارة الموارد البشرية ومسؤوليها فقط، بل يجب أن تشارك جميع شرائح الموارد البشرية رؤساء ومرؤوسين في كل خطوة من خطواتها انطلاقا من تحديد وصولا مشكلة ضعف الأداء، إلى الحل المناسب لها، لأن نجاح هذه العملية يعود بالفائدة على الجميع من دون استثناء.

¹ حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص

رابعاً: أهمية تقييم وتحسين أداء العاملين

يعد أداء المورد البشري على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأدائها، كما أن المورد البشري ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجاداته له انعكاس شخصي عليه ويتمثل ذلك فيما يلي:¹

- ✓ يعتبر الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لكفاءة المورد البشري.
- ✓ يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء شرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء؛
- ✓ يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله واثبات ذاته؛²
- ✓ إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

¹ سمية بن سلمان الجريو، ادارة الأداء وقياسه في ظل تكنولوجيا الأداء البشري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ط1، 2021، ص 39-40.

² سمية بن سلمان الجريو، ادارة الأداء وقياسه في ظل تكنولوجيا الأداء البشري، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل ونقد منظم لحملة من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة التي تطرقت لأهمية تدقيق الموارد البشرية في تعزيز أداء العاملين، والتي أجريت في بيئات ومنظمات متعددة وأزمنة مختلفة حيث تم التعليق عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية، وعليه تم ذكر أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

المطلب الأول: الدراسات العربية الوطنية

1- دراسة مراد سكاك الموسومة بـ " دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسات العمومية " وهي دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الوطنية لولاية سطيف، أجريت سنة 2012/2011.

هدفت الدراسة إلى مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمؤسسة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي و تمثلت الأدوات التي استعملها في استمارة و أيضا استعمل المقابلة حيث إعتد على الجمع بين المقابلة المباشرة والغير موجهة وهذا بغية استكمال بعض المعطيات التي لم يتم إدراجها ضمن الاستبيان، في حين العينة المطبقة في الدراسة فالباحث طبق الطرق غير الاحتمالية العينة القصدية .

ولقد لخصت الدراسة جملة من النتائج والتي من بينها ما يلي:

- ✓ ضرورة إنشاء مصالح أو خلايا التدقيق الاجتماعي للعمل جنبا إلى جنب مع هيئات التدقيق الداخلي وتدعيمها بالوسائل المادية الضرورية، وبالموارد البشرية المتخصصة وضمان استقلالها؛
- ✓ اقناع الإدارة بأهمية هذا النوع من التدقيق إلى جانب تدقيق تسيير الموارد البشرية والتدقيق المجتمعي في التأثير على الحياة المؤسسة من حيث سياستها وأهدافها الاستراتيجية.
- ✓ الاهتمام بجودة نظام المعلومات الاجتماعي الذي يساعد على الذكاء الاقتصادي من خلال التدقيق في مصادر المعلومات المختلفة (داخلية، خارجية، رقابية) وأشكالها.

2- دراسة فويل باية بعنوان مراجعة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE والمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر3، 2013-2014.

هدفت الدراسة إلى تبيان مدى تأثير مراجعة الموارد البشرية على تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية في كل من شبكة نقل الكهرباء GRTE والمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية الجزائر. فانتهجت الباحثة كأداة للدراسة منهج دراسة الحالة (المعتمدة على الملاحظة والمقابلة ووثائق مقدمة من المؤسسات).

وخلصت الدراسة لما يلي:

- أن عملية تقييم الأداء يجب أن تتسم بالموضوعية وأن تلقى الاهتمام الكافي سواء من قبل القائمين عليها أو المقيمين على حد سواء حتى تعطي النتائج المرجوة منها فيما يخص تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة.
- أما بخصوص مراجعة الموارد البشرية فكان تأثير غيابها عن شركة GRTE واضحا نوعا ما على أداء مواردها البشرية.
- وعلى الرغم من قيام المؤسسة الأم SONELGAZ بمراجعة الموارد البشرية لأحد فروعها غير أن افتقارها لمنهجية مراجعة الموارد البشرية، وعدم تخصيص مراجعين متخصصين في المجال للقيام بهذا النوع من المراجعات حال دون تحقيق الهدف من القيام بها على الأقل لحد اليوم.

3- دراسة محطوط إيدير بعنوان

Mahtout idir ; Audit social : Outil au service de la performance des entreprises. Cas de la société de transport maritime des hydrocarbures (HYPROC SC), Mémoire magister, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, 2016

هدفت الدراسة إلى محاولة إظهار العلاقة إلى أي مدى يؤثر تدقيق الموارد البشرية على أداء الشركة Hyprocarbon للشحن.

استخدم الباحث دراسة الحالة كأداة للدراسة المتمثلة في جمع البيانات شركة Hyproc SC من خلال المقابلات مع رؤساء الأقسام.

من نتائج الدراسة أنه على الرغم من الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الشركة من وجهة نظر اقتصادية واجتماعية على حد سواء إلا أنها لم تلجأ بعد إلى التدقيق الاجتماعي. على الرغم من إعداد الميزانية العمومية الاجتماعية كل عام ويستخدم قسم الموارد البشرية لوحات بيانات تحتوي على عدد من المؤشرات الاجتماعية ذات أهمية حيوية. وبعبارة أخرى، فإن البيانات متاحة، ولكن كل ما ينقص أفراد المؤسسة هو الوعي بمساهمة تدقيق الموارد البشرية في الشركة وتطوير الشركة.

في شركة Hyproc SC كشفت هذه الرسالة عن عدد من أوجه الخلل مثال (نظام المكافآت غير التنافسي، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وتزايد أعداد الاستقالات والتغيب عن العمل) كل ذلك كان له تأثير سلبي على أداء الشركة وصورتهما كان بإمكانها تجنبها لو أنها أجرت تدقيقاً اجتماعياً لوظيفة الموارد البشرية

4- دراسة خيرة زقيب، اللطيف مصيطفى ، محمد عجيلة، بعنوان "دور تدقيق الموارد البشرية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية-دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية والجلفة-2013-2014، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27، جوان 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة تدقيق الموارد البشرية لتحسين كفاءة وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية في ولاية غرداية والجلفة.

تمت الدراسة من خلال إجراء مقابلتين على مستوى مؤسستين اقتصاديتين باعتبارهما من المؤسسات الاقتصادية المبادرة لممارسة تدقيق الموارد البشرية ولتقصي آراء المستجوبين تم إعداد استبيان وزع على الموظفين على مستوى إدارة الموارد البشرية على 07 مؤسسات اقتصادية محل الدراسة وقد تم توزيع (46) استبياناً واستعيد منه (41) استبيان واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأساليب الإحصاء الوصفي .

خلصت الدراسة الميدانية إلى أن :

- المؤسسة ليس لديها مصلحة للتدقيق الاجتماعي بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال التدقيق الاجتماعي؛

- وجدت مؤسستين من بين المؤسسات محل الدراسة ممارسة للتدقيق الاجتماعي واحدة مارسته مرة واحدة ولم تعد تمارسه والأخرى حديثا بدأت بممارسته من طرف المدقق الداخلي لهذه المؤسسة.

5- دراسة دجيريو يسمينة بعنوان

L'utilité Décisionnelle De L'audit Social, thèse doctorat, Universite Djillali Liabes De Sidi Bel- abbés.2020/2019

هدفت هذه الدراسة أولاً إلى تعزيز فهم تدقيق الموارد البشرية وممارسته في المؤسسة، وكذلك معرفة تأثيره على اتخاذ القرارات التنظيمية.

من أجل تحقيق هذه الأهداف، قامت الباحثة بمهمة تدقيق الموارد البشرية في شركة اتصالات الجزائر فرع سيدي بلعباس وتقييم أداء سياساتها الاجتماعية عن طريق تحليل بعض المؤشرات الاجتماعية والقيام بمقابلة مع مدير قسم الموارد البشرية بالإضافة إلى توزيع 75 استبيان على موظفي الفرع. ولمعرفة مدى تأثير هذا النوع من التدقيق على عملية اتخاذ القرارات أجرت الباحثة دراسة كمية من خلال استبيان موجه إلى مدراء ومسيري 190 مؤسسة موزعة على منطقة الغرب الجزائري حيث تم اختيارهم بطريقة غير عشوائية.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن المراجعة الاجتماعية هي ممارسة ضعيفة نسبياً داخل المؤسسات الجزائرية على الرغم من تحديات إدارة الموارد البشرية. لقد وجدنا أيضاً أن المديرين يعتقدون أن تدقيق الموارد البشرية أداة لا غنى عنها لاتخاذ القرارات. يؤكد اختبار الفرضية بدوره التأثير المباشر لأداء تدقيق الموارد البشرية على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة كل من "خليل محمود الرفاعي" و "خالد راغب الخطيب" المعنونة ب " قياس مدى تطبيق المدققين الأردنيين لمفهوم التدقيق الاجتماعي كجزء من عملية التدقيق الشاملة"، أجريت سنة 2012

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق المدققين الاردنيين لمفهوم التدقيق الاجتماعي باعتباره جزءاً من عملية التدقيق الشاملة .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من 540 محاسباً قانونياً أردنياً، أين اختيرت عينة تتكون من 90 منهم، وذلك باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة.

كما استخدم الباحثان استبانة تتضمن أسئلة متعلقة بالتدقيق الاجتماعي وحللت البيانات التي جمعت بواسطة حزمة البرامج الاحصائية SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات الأردنية تتبنى العديد من الأنشطة الاجتماعية وأن المدققين الأردنيين لا يطبقون مفهوم التدقيق الاجتماعي عند فحص البيانات المالية كجزء من عملية التدقيق، إلا أنهم يؤيدون أن فحص الأداء الاجتماعي للعملاء يعد جزءاً من عناصر جودة أداء مكاتب التدقيق؛

2- دراسة " Bernard Doc المعنونة بـ: " تحديد دور المراجعة الاجتماعية في تعزيز نقل الشركات"، أجريت سنة 2013.

و قد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المراجعة الاجتماعية في تعزيز نقل الشركات، ودراسة الوضعية الاجتماعية لكافة العمال و المرؤوسين سواء بعد التقاعد أو بعد الانتقال (بغرض البيع مثلاً).

حيث اعتمد على المنهج الوصفي، وخلصت إلى النتائج التالية:

أن غياب التدقيق الاجتماعي يعقد عملية نقل العمال.

لا يفهم رجال الأعمال أهمية التدقيق الاجتماعي، ودوره في انتقال وسهولة هوض الشركات،

وسهولة شراء الأعمال التجارية و ذلك بإعطاء أهمية كبيرة للتدقيق الاجتماعي لبناء سمعة حسنة عن هذه الشركات وعن رجال الأعمال.

كما يعتبر التدقيق الاجتماعي من الأمور الأساسية في إجراء التغيير.

3- دراسة كل من رودولف كول و سفيان فريموند الموسومة ب" التنوع الدولي لقضايا التدقيق الاجتماعي " ، تونس، 2015.

وكأداة للدراسة أجريت بمعهد الدراسات والبحوث داخل المنظمات، على عينة مكونة من 71 فردا مثلوا مجموعة من المدافعين عن حقوق الإنسان في البلدان المغاربية (تونس، المغرب، الجزائر) لتسليط الضوء على تصوراتهم وآرائهم حول التدقيق الاجتماعي؛

و قد خلصت إلى جملة من النتائج يمكن حصر بعضها في النقاط التالية:

أن المراجعة الاجتماعية هي وسيلة للمضي قدما لأفضل ممارسة لإدارة الموارد البشرية ، ولكن لا يمكن أن يتحقق هذا الدور على أرض الواقع إلا بانتهاج أدوات مصممة وفقا للسياقات الوطنية أو الدولية وإطار وطني محدد.

يجب أن يقدم للتدقيق الاجتماعي المشورة والدعم لتطوير أعمال المدققين الاجتماعيين، و يجب أن يكون جزءا من عملية التطوير، كما يجب على المقترحين تسهيل تنفيذ إجراءات لزيارة أداء المؤسسات يمتلك المدققون في المغرب العربي القدرة على فك الشيفرة و تحفيز الموارد البشرية المحلية من أجل بلوغ النوعية المطلوبة.

يساهم القيام بالتدقيق الاجتماعي في تطبيق تحديد الدوافع لتطور إدارة الموارد البشرية إذا تميزت رؤية التدقيق بالتكيف مع سياستها.

يساهم القيام بالتدقيق الاجتماعي في الحفاظ على التوازن الاجتماعي داخل الشركات، ويبدوا اعتبارات العنصر البشري معيارا حاسما في سياق إستراتيجية التدويل والتدقيق الاجتماعي.

4- دراسة BAKHOUCHE Nadia, Latifa FAHSSIS بعنوان

L'audit social au service du renouvellement de la GRH : Quels liens avec la RSE ?», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X Volume 4 : numéro 2, Université Hassan II, Maroc .2020.

الهدف من هذه الدراسة هو تقديم تجارب عدد من الشركات المغربية فيما يتعلق باستخدام تدقيق الموارد البشرية ومكانته في ممارسات الموارد البشرية.

وعليه قامت الباحثين بمقابلة مجموعة من مدراء الموارد البشرية حيث أخذت عينة اختبارية من حوالي خمسة عشر شركة في قطاعات النشاط المختلفة (قطاع الخدمات، وقطاع البناء والأشغال العامة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة التجارة ، وطلبت منهم الإجابة على عدد من الأسئلة بناءً على شبكة تحليلية من ثلاثة محاور (معلومات عامة، وفائدة تدقيق الموارد البشرية وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- تدقيق الموارد البشرية هو ممارسة إدارية حالية تفتقر إلى الاعتراف والتطبيق في بعض الشركات المغربية؛
 - عدم الثقة والجهل يمنعان بعض المؤسسات من الاعتقاد بأن توصيات تدقيق الموارد البشرية يمكن أن تساهم في تنفيذ خطط عمل قادرة على تعديل الممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات المؤسسة؛
 - على الرغم من أهمية التدقيق الاجتماعي، إلا أنه ينطوي أيضاً على عدد من القيود؛
 - أن تدقيق الموارد البشرية قد أثبت جدواه بشكل عام كممارسة للإدارة الاجتماعية التي تسمح للشركة بتصحيح أوجه الخلل فيها ومنع المخاطر الاجتماعية.
- وبالتالي فإن تدقيق الموارد البشرية هو أداة تشخيص ومراقبة تضمن مناخاً مواتياً لتحقيق الأهداف و الأداء الاجتماعي والمالي.

المطلب الثالث: أوجه الاستفادة ومميزات الدراسة الحالية

1. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- إستفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الحصول على المراجع اللازمة و صياغة دقيقة لعنوان الدراسة ، و بالأخص دراسة (خيرة زقيب، اللطيف مصيطفى ، محمد عجيلة) ؛
- تحديد المعالم النظرية للدراسة الحالية.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

- الاستعانة في صياغة مشكلة الدراسة و تعيين ميادينها و أبعادها، و في إثراء المشكلة بالعودة إلى الأصول النظرية، و النتائج السابقة.
- تفادي العوائق المنهجية التي واجهت الباحثين السابقين.
- اختيار أداة الدراسة الملائمة الذي ساعدتنا الدراسات السابقة في اختيارها .
- إستفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إختيار منهج الدراسة الملائم، و هو المنهج الوصفي التحليلي؛
- إستفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على العينات التي من الممكن أن تقدم البيانات اللازمة و الضرورية و المهمة لموضوع الدراسة، و عليه صب إهتمامنا على عينة ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛
- التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

2. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو أنها تعد من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع تدقيق و تدقيق الموارد البشرية كأداة لتعزيز و تحسين أداء العاملين (حيث ركزت على تدقيق الموارد البشرية للمورد البشري).

إن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوع البحث الرئيسي، و الهدف العام للدراسة، إلا أنها تختلف عنها في جوانب متعددة، و بالتالي تمثل لنا الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة، وهي كالتالي:

1. ربطت هذه الدراسة المشكلة البحثية بمتغير معاصر و حديث الساعة، ألا وهو تدقيق الموارد البشرية و علاقته بتحسين أداء العاملين؛
2. إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي و الكيفي، ذلك لصقل فكرة دقيقة عن مشكل الدراسة و لجمع البيانات و المعلومات اللازمة؛
3. تناولت هذه الدراسة عينات عديدة لضمان تشخيص الواقع بدقة منها عينة المدراء، و عينة نائب المدير، و عينة مدراء الموارد البشرية، و عينة رئيس القسم الموارد البشرية، عكس الدراسات السابقة التي معظمها ركزت على عينة واحدة من بين هذه العينات أو عينة من الموظفين؛

4. إختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تعدد أدواتها، حيث شملت المقابلة الفردية و الإستبانة، و ذلك من أجل الحصول على البيانات الدقيقة على عكس الدراسات السابقة والتي ركزت على أداة واحدة فقط وهي الإستبانة في غالب الأحوال.

وعليه يتضح أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية مختلفة المداخل وذلك ب :

— تطرقها لموضوع أهمية تدقيق الموارد البشرية في تعزيز أداء العاملين وتعتبر دراسة حديثة فالدراسات السابقة ركزت على تحقيق هدف المؤسسة، أما دراستنا ركزت على العامل البشري وضرورة الاستثمار فيه؛

دراستنا تعددت أدواتها بين الكمية والنوعية (المقابلة، والاستبيان)، وإستخدامها المنهج الوصفي التحليلي.

خلاصة الفصل الأول

بعد دراستنا لتدقيق الموارد البشرية إتضح أن هذه الأخيرة ،لاقت إهتمام واسع من قبل الباحثين ،لأنها تشكل بلا منازع الثروات الأساسية للمؤسسة ومصدر للنجاح والتفوق ،وهذا بإعتبارها الداعم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية.

فوجود نظام لتدقيق الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة ،وهذا ما تم إثباته في هذا الفصل من خلال الإلمام بمفهوم الأداء وتدقيق الموارد البشرية وكيف تؤثر هذه الأخيرة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، لأن العامل يعتبر من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

كما تطرقنا إلى بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ولاحظنا وجود تشابه بين الدراسات فيما يخص الجانب النظري و إستخلصنا أن تدقيق الموارد البشرية هي عملية منظمة على جميع العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل رفع أداء عاملها وهذا ما نحاول التطرق إليه في الدراسة الميدانية

الفصل الثاني
دراسة ميدانية بمركز الضرائب CDI
عين تموشنت

تمهيد

يتناول هذا الفصل تصميم الدراسة التطبيقية ووصف لمنهج الدراسة، و مجتمع و عينة الدراسة، موضحا أداة الدراسة المستخدمة و طرق إعدادها و مصادر جمع المعلومات، ومستعرضا الخطوات و الإجراءات المنهجية التي تم إتخاذها. كما يتضمن هذا الفصل الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وإختبار صدق و تباث أداة الدراسة ، كذلك يتضمن إختبار صدق وجودة النموذج المقترح للدراسة. فبموجب المعالجة الإحصائية يتم عرض النتائج و تحليلها، وإختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج .

المبحث الأول : تقديم مركز الضرائب لولاية عين تموشنت

في هذا المبحث سنعرف المؤسسة المستقبلة والمتمثلة في مركز الضرائب لولاية عين تموشنت، من خلال الإطلاع على هيكلها الإداري والتنظيمي، إضافة إلى عرض أهدافه الأساسية والمهام المخولة إليه.

المطلب الأول : تعريف مركز الضرائب - عين تموشنت - CDI

تعتبر إدارة الضرائب من الهيئات العمومية التي لها طابع المرفق العام ، تكتسب شخصية معنوية و ذات مهام و وظائف سيادية متمثلة في العمل الجبائي ، تم انشاؤها بموجب الأمر التنفيذي رقم 91. 60 في 23 فيفري 1991 تقع بمحاذاة الدار المالية - طريق تارقة - حي مولاي مصطفى ، عدد عمالها 317 عامل ، تحتوي المديرية على 5 مديريات فرعية و 10 مفتشيات و 8 قباضات.

- تعريف مركز الضرائب لولاية عين تموشنت CDI

مركز الضرائب لولاية عين تموشنت افتتح في 02 ماي 2013 يضم خمسة و ستين موظف و عامل (من عامل مهني الى مفتش قسم) يحتوي على ثلاثة مصالح رئيسية و قباضة و مصلحيتين .

و هو مركز تسيير يجمع تحت اشراف رئيس المركز كل مهام التسيير و التحصيل و المراقبة و المنازعات التي تتكفل بها حاليا المفتشيات و القباضات و مديريات الضرائب الولائية ، يدخل في اطار عصرنة النظام المالي الجزائري بصورة عامة¹، وبهذا الصدد يشكل مركز الضرائب المحور الوحيد للمكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاصه و هم:

- المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الضريبي الحقيقي و التي رقم أعمالها السنوي يفوق ثمانية مليون دينار جزائري (8.000.000).

- المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزائي و التي تختار الخضوع الضريبي حسب النظام الحقيقي.

- عدد المكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب هو كآلاتي²:

- الأشخاص الطبيعيين : 7855

1- المادة 05 ، وزارة المالية ، المرسوم التنفيذي 07 ، 364 المؤرخ في 02 / 12 / 2007 و المتضمن تنظيم الادارة المركزية ، الجريدة الرسمية العدد 75 الصادرة بتاريخ 02 / 12 / 2007.

²Bilan d'activite annuel de la direction des impotsaintemouchent

– الأشخاص المعنويين : 485

– المجموع : 8340

المطلب الثاني : مهام مركز الضرائب

ينشط مركز الضرائب في المجالات التالية :

1) – في مجال الوعاء :

– يمسك ويسير الملفات الجبائية للشركات و غيرها من الأشخاص المعنيين بعنوان المداخيل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات .

– مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي للإخضاع الضريبي بعنوان الأرباح المهنية .

2) – في مجال التحصيل :

– التكفل بالجداول والسندات الايرادات وتحصيل الضرائب و الرسوم و الأتاوى .

– التكفل بالعمليات المادية للدفع والتحصيل و تقدير الأموال النقدية .

– ضبط الكتابات و تسجيل مركزة تسليم القيم .

3) – في مجال الرقابة :

– البحث و استغلال المعلومات الجبائية و مراقبة التصريحات .

– اعادة و تحقيق برامج التدخلات و المراقبة لدى الخاضعين للضريبة و تقييم نتائجها .

4) – في مجال المنازعات :

– دراسة و معالجة الشكاوى .

– متابعة المنازعات الادارية و القضائية .

- استرداد قروض الرسوم على القيمة المضافة.

5) - في مجال الاستقبال و الاعلام :

- ضمان مهمة استقبال و اعلام المكلفين بالضريبة .

- التكفل بالإجراءات الادارية الخاصة بالوعاء لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات و تعديل قوانينها الأساسية .

- تنظيم و تسيير المواعيد.

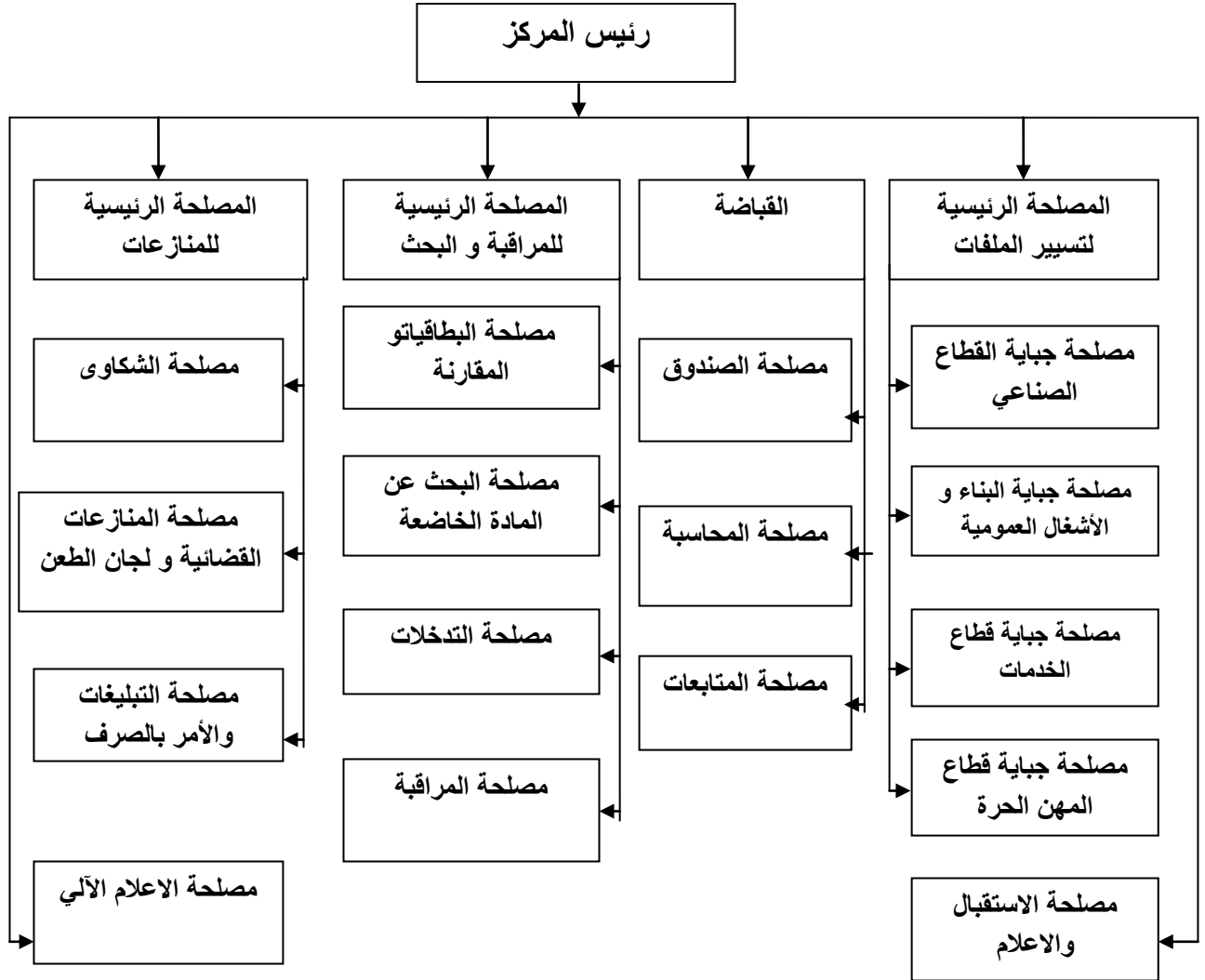
- نشر المعلومات و المطبوعات لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب لولاية - عين تموشنت - و وظائفه

يتكون مركز الضرائب CDI عين تموشنت من المصالح التالية كما هي موضحة في الشكل الموالي:

أ - الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 2-1 : الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب CDI عين تموشنت



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من قبل مركز الضرائب "عين تموشنت"

ب (وظائفه¹ :

1 (- مصلحة الاستقبال و الاعلام :

تحت سلطة رئيس المركز مباشرة و تتكفل ب :

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة و اعلامهم .

¹ - مديرية العلاقات العمومية و الاتصال "بمجال الصلاحيات لمركز الضرائب"، نشرة 2015.

- نشر المعلومات حول حقوقهم و واجباتهم الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب .

2) - مصلحة الاعلام الآلي و الوسائل : و تتكفل ب :

- استغلال التطبيقات المعلوماتية و تأمينها و كذا تسيير التأهيلات و رخص الدخول الموافقة لها.

- احصاء حاجيات المصالح من عتاد و لوازم أخرى و كذا التكفل بصيانة التجهيزات.

- الاشراف على المهام المتصلة بالنظافة و أمن المقرات .

3) - المصلحة الرئيسية لتسيير الملفات:

- تتكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء و المراقبة الجبائية ومتابعة الامتيازات الجبائية و الدراسة الأولية للاحتجاجات المصادقة على الجداول و سندات الايرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها بصفته و كيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب.

- اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات و / أو لمراجعة المحاسبة.

- اعداد تقارير دورية و تجميع الاحصائيات و اعداد مخططات العمل و تنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع الحرص على انسجامها و تتكون هذه المصلحة من عدة مصالح و هي :

- المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي .

- المصلحة المكلفة بجباية البناء و الأشغال العمومية .

- المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري .

- المصلحة المكلفة بجباية قطاع الخدمات .

- المصلحة المكلفة بجباية المهن حرة .

4) - القبضة : و تكفل ب :

- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم أو الجداول العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم و كذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل.

- تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع و التنظيم الساريين المفعول و المتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة.

- مسك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة و تقديم حسابات التسيير المعدة الى مجلس المحاسبة.

كما تعمل على تسيير ثلاث مصالح و هي:

- مصلحة الصندوق و التي تعمل على تحصيل الضريبة.

- مصلحة المحاسبة و التي تعمل على مسك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة و تقديم حسابات التسيير المعدة.

- مصلحة المتابعات تنظم هذه المصلحة في شكل فرق و تعمل على متابعة وضعية المكلفين في مجال التحصيل.

5) - المصلحة الرئيسية للمراقبة و البحث:

تتكفل بأنجاز اجراءات البحث عن المعلومة الجبائية و معالجتها و تخزينها و توزيعها من أجل استغلالها . و تتكون من عدة مصالح تعمل على تسييرها و هي:

- مصلحة البطاقات و المقارنات : تتكفل ب :

- تشكيل و تسيير فهرس المصادر المحلية للاعلام و الاستعلام الخاصة بوعاء الضريبة و كذا مراقبتها و تحصيلها و تخزينها من أجل استغلالها .

- مصلحة البحث عن المادة الخاضعة للضريبة :و التي تعمل في شكل فرق و تتكفل ب :

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت

- اعداد برنامج دوري للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان تنفيذ حق الاطلاع ، اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات و في عين المكان انطلاقا من المعلومات و الاستعلامات المجمعة .

- مصلحة التدخلات : التي تعمل في شكل فرق هي كذلك و تتكفل ب :

- برمجة و إنجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق و حق الزيارة و المراقبة عند المرور و كذا إنجاز في عين المكان لكل المعائنات الضرورية لوعاء الضريبة و مراقبتها و تحصيلها

- اقتراح مكلفين بالضريبة لمراجعة محاسبتهم أو للمراقبة على أساس المستندات انطلاقا من المعلومات و الاستعلامات المجمعة.

- مصلحة المراقبة : تكلف ب :

- إنجاز برامج المراقبة على أساس المستندات و في عين المكان .

- اعداد وضعيات احصائية دورية تتعلق بوضعية إنجاز برامج المراقبة مع تقييم مردودها .

6) - المصلحة الرئيسية للمنازعات : من بين المهام الرئيسية للمصلحة الرئيسية نجد :

- دراسة كل طعن نزاعي أو اعفائي يوجه لمركز الضرائب و ناتج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز ، و كذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة .

- متابعة القضايا النزاعية المقدمة الى الهيئات القضائية .

و تتكون المصلحة الرئيسية للمنازعات من ثلاث مصالح و هي :

- مصلحة الشكاوى : و تكلف ب :

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف الى الغاء أو تخفيض فرض الضرائب أو الزيادات و العقوبات المحتج عليها و / أو استرجاع الضرائب و الرسوم و الحقوق المدفوعة أثر تصريحات مكتتبه أو مدفوعات تلقائية أو مقتطعة المصدر .

- دراسة طلبات تتعلق بإرجاع الاقتطاعات الرسم على القيمة المضافة .

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف الى الاحتجاج على أعمال المتابعة أو الاجراءات المتعلقة بها أو المطالبة بالأشياء المحجوزة.

- معالجة منازعات التحصيل.

- مصلحة لجان المنازعات القضائية و الطعن: و تتكفل ب:

- دراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان طعن الضرائب المباشرة و الرسم على القيمة المضافة و لاختصاص لجان الطعن الاعفائي.

- المتابعة بالاتصال مع مصلحة معينة في المديرية الولائية للضرائب للطعون و الشكاوى المقدمة للهيئات القضائية .

- مصلحة التبليغات و الأمر بالصرف : و تتكفل ب :

- تبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون الى المكلفين بالضريبة و الى المصالح المعنية.

- الأمر بصرف الالغاءات و التخفيضات المقررة مع اعداد الشهادات المتعلقة بها.

- اعداد المنتجات الاحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات و تبليغها للمصالح المعنية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم القيام بإستعراض الإطار المنهجي العام للدراسة، حيث سنتطرق إلى تحديد أهم الإجراءات العلمية و الخطوات المنهجية التي تم إتخاذها في الدراسة الميدانية، و ذلك من خلال إبراز و وصف عينة الدراسة، إلى جانب تحديد أداة الدراسة المستخدمة، و إبراز مصادر جمع المعلومات التي إعتدنا عليها، أيضا في التحقق من صدق و ثبات أداة الدراسة، و التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد الظاهرة موضوع الدراسة، و قد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS نسخة 22) من أجل معالجة

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت

البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة ، وبالتحديد فقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار "ألفا كرونباخ" لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون: لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لمحور.
- معامل بيرسون: لمعرفة مستوى الارتباط الاحصائي بين المتغيرين.
- النسب المئوية والتكرارات، وذلك من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله والمساعد في وصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك من أجل معرفة مستوى أهمية كل متغير لدى عينة الدراسة.
- معامل الارتباط من أجل معرفة درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

1- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في مركز الضرائب CDI- عين تموشنت-، وقد تم توزيع 41 استمارة استبيان وتم استرجاعها كلها صالحة للتحليل الاحصائي.

2- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما)، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.22 وتكونت أداة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: ويتضمن البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة والمتمثلة في:

الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: وقسم إلى محورين:

- **المحور الأول:** تدقيق الموارد البشرية: وتم قياسه من خلال الأسئلة من 1 إلى 13.
- **المحور الثاني:** أداء العاملين: وتم قياسه من خلال الأسئلة من 14 إلى 24.

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت

وتتراوح مدى الاستجابة من 1 إلى 5 حسب مقياس ليكرت الخماسي كآلاتي:

الجدول رقم (1-2) : درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل إليها الدراسة لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

طول الفئة = (أعلى طول فئة - أدنى طول فئة في المقياس الخماسي) / عدد الفئات

$$0.8 = 5 / (1-5) =$$

بعد ذلك نضيف طول الخلية الي اصغر القيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا حتي نصل الي الحدود الدنيا والعليا لكل وتكون كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق بشدة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة محايد.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق بشدة.

3- صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

الصدق: يقصد بصدق أداة الدراسة أن عبارات الاستبيان تقوم بقياس ما وضعت لأجله، حيث قمنا بالتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، حيث تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين، وبعد تصحيحه تم توزيعه على أفراد العينة.

- اختبار صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (للمحكّمين): تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وعرضه على مجموعة من الاساتذة المحكّمين لأبداء آرائهم وملاحظاتهم، وبناء عليها وعلى اقتراحاتهم التي تركّزت في مجملها على تغيير صياغة بعض الأسئلة، التنويه لبعض الأخطاء النحوية والمنهجية في طلب تعبئة الاستبيان وفي صياغة أسئلة البيانات الشخصية وبعض متغيراتها، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكّمين ليكون الاستبيان في صيغته النهائية.

صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال حساب معدل الارتباط " بيرسون" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات البعد الخاص بها. وعليه نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية H0: لا يوجد ارتباط. بمعنى $r \neq [-1.1]$

الفرضية H1: يوجد ارتباط. بمعنى $r = [-1.1]$

1- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول :

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت

جدول رقم (2-2) : نتائج معامل الارتباط سبيرمان للمحور الأول

الاحتمال	معامل سبيرمان	أسئلة المحور الأول	
0.000	0.814**	يوجد قسم مكلف بتدقيق الموارد البشرية (العاملين) على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت	1
0.000	0.566**	تدقيق الموارد البشرية عملية تقييم المنظمة لأداء العاملين على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت	2
0.000	0.683**	يعتبر تدقيق الموارد البشرية عملية تحظى بإهتمام الإدارة العليا على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت	3
0.000	0.638**	تم عملية تدقيق الموارد البشرية بشكل منتظم و دوري في مركز الضرائب CDI عين تموشنت	4
0.010	0.396*	يساعد تدقيق الموارد البشرية على كشف الأخطاء و الإنحرافات لإدارة الموارد البشرية	5
0.005	0.429**	يقوم تدقيق الموارد البشرية باختبار و تقييم و متابعة كفاية و فعالية أنظمة الرقابة الداخلية الموجودة في مركز الضرائب CDI عين تموشنت و العمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها و متابعة تصحيحها	6
0.209	0.201	يعمل تدقيق الموارد البشرية على اقتراح تحسينات لنظم الرقابة الداخلية و ادارة المخاطر بما يواكب التطور الحاصل في عمليات و أنشطة مركز الضرائب CDI عين تموشنت	7
0.029	0.342*	يعتمد أداء المدقق على معايير للقيام بعملية تدقيق الموارد البشرية على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت	8
0.002	0.471**	يتم اعداد تقارير تدقيق الموارد البشرية بالتزام الحياد و الموضوعية	9
0.000	0.553**	يتم اعداد تقارير تدقيق الموارد البشرية بصورة دورية و بشكل منتظم و مقارنتها مع التقارير السابقة بتحديد الفوارق	10
0.000	0.622**	تعزز نتائج تدقيق الموارد البشرية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت من نوعية برامج التدريب و التطوير اللازمة	11
0.000	0.721**	هناك متابعة دائمة لنتائج تدقيق الموارد البشرية الواردة في التقارير و تطبيق التوصيات المقترحة	12
0.000	0.673**	يتم اجراء عملية متابعة من طرف الإدارة العليا لمركز الضرائب CDI عين تموشنت لضمان تطبيق التوصيات التي قدمها تدقيق الموارد البشرية	13

*الارتباط دال عند 0.05

**الارتباط دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل سؤال من أسئلة المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية 0.05، وبالتالي يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

2- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني

الجدول رقم (3-2) : نتائج معامل الارتباط سبيرمان للمحور الثاني

الاحتمال	معامل سبيرمان	أسئلة المحور الثاني	
0.000	0.572**	تقوم بأداء عملك طبقا لمعايير الأداء المطلوبة	14
0.010	0.398**	أحرص على بذل مجهود كبير لأداء عملك بشكل جيد	15
0.003	0.454**	لديك الرغبة في العمل لساعات إضافية اذا اقتضى الأمر	16
0.000	0.661**	تتعاون مع المدقق الداخلي أثناء قيامه بتدقيق أداء الموارد البشرية	17
0.000	0.540**	تقوم بتطوير أدائك باستمرار وفقا لتوصيات المدقق الداخلي و تهتم بما	18
0.007	0.416**	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك	19
0.000	0.703**	تقوم بالتنسيق مع الزملاء لإنجاز العمل الجماعي للرفع من مستوى الأداء	20
0.000	0.653**	تهتم بالبرامج التدريبية لتطوير مستوى أدائك	21
0.000	0.655**	تعتبر تقييم الإدارة لأداء عملية مهمة لتحديد الخلل و الانحرافات و تصحيحها	22
0.000	0.682**	اهتمت الإدارة بتدقيق الموارد البشرية يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين	23
0.001	0.486**	يجرس المركز على تقييم الأداء بشكل مستمر من أجل تحسينه	24

*الارتباط دال عند 0.05

**الارتباط دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين كل سؤال من أسئلة المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

4- ثبات أداة الدراسة:

ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، حيث تم استخراج معامل الثبات بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة ، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2) نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

محاوِر الاستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الاستمارة	24	0.884

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.22.

ويشير الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ قد بلغ 0.884 وهي نسبة محصورة بين المجال المسموح به 0.6 و 1 وبالتالي فهي نسبة جيدة تعكس ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج محور المعلومات الشخصية

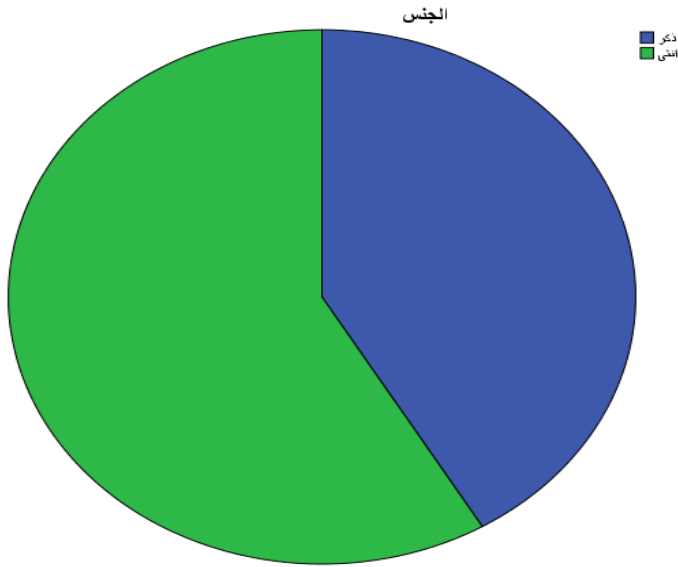
1-1 الجنس:

جدول رقم (5-2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	41,5
أنثى	24	58,5
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.22

شكل رقم (2-2) : أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يبين الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الإناث بنسبة 58,5% ، وما نسبته 41,5% هم من فئة الذكور .

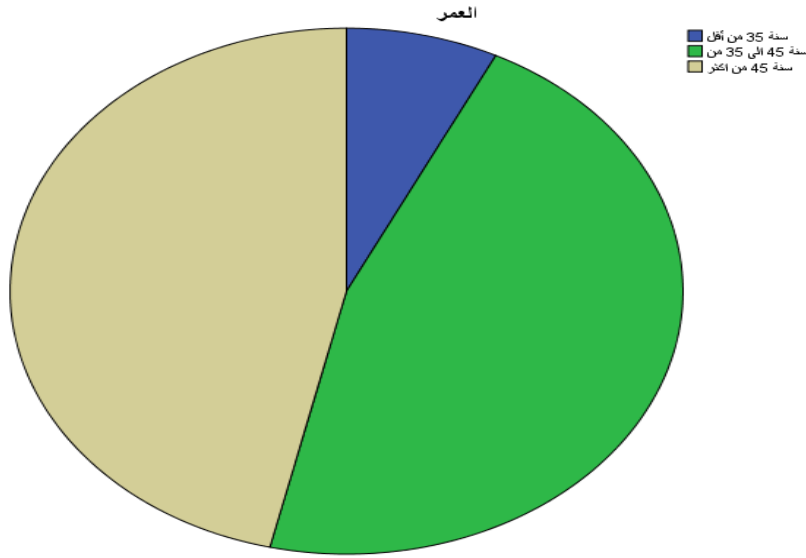
2-1 العمر:

جدول رقم (2-6) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 35 سنة	03	7,3
من 35 إلى 45 سنة	19	46,3
أكثر من 45 سنة	19	46,3
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.22

شكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن 46,3% من أفراد العينة المستجوبين هم من الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة ونفس النسبة هم من الفئة العمرية 45 سنة فأكثر، في حين أن 7,3% هم من الفئة اقل من 35 سنة.

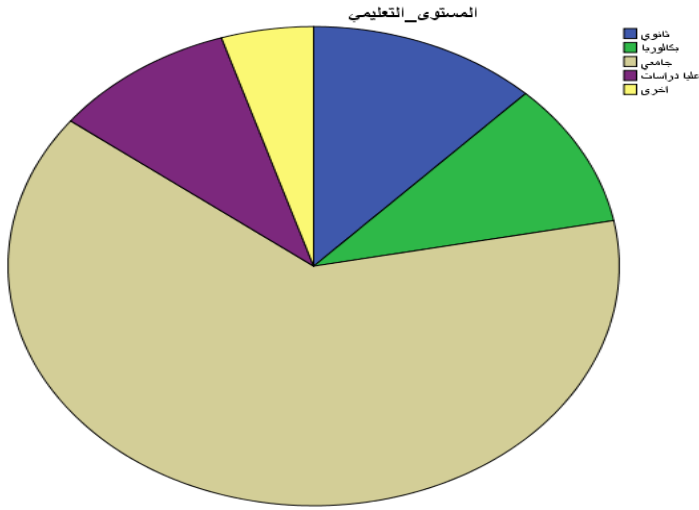
3-1 المستوى التعليمي:

جدول رقم (7-2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
12,2	5	ثانوي
9,8	4	بكالوريا
63,4	26	جامعي
9,8	4	دراسات عليا
4,9	2	أخرى
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.22

شكل رقم (2-4): أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

أما فيما يخص المستوى التعليمي فنجد أن أغلب أفراد العينة هم بمستوى جامعي بنسبة 63,4%، يليهم ذوي المستوى الثانوي بنسبة 12,2%، وأما المستجوبين الذين هم بمستوى بكالوريا فقدرت ب 9,8% ونفس النسبة من هم بمستوى دراسات العليا، وأما المستويات أخرى فقد بلغت نسبتها 4,9%.

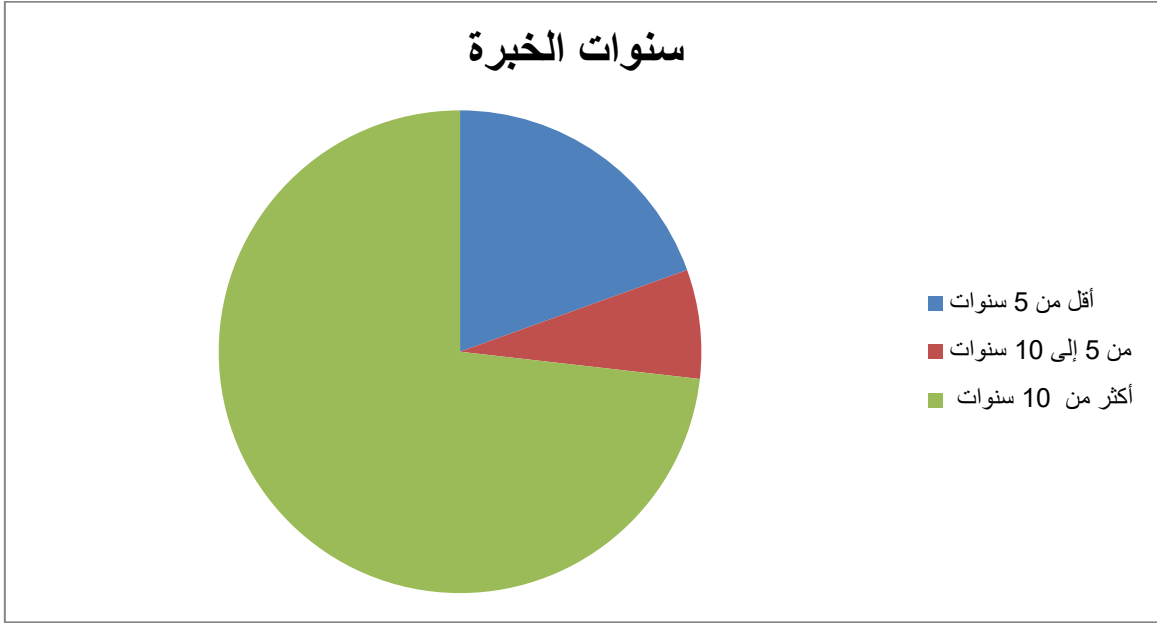
4-1 سنوات الخبرة:

جدول رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
19,5	8	أقل من 5 سنوات
7,3	3	من 5 إلى 10 سنوات
73,2	30	أكثر من 10 سنوات
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.22

شكل رقم(2-5):أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

كما يظهر لنا أيضا أن توزيع الخبرة المهنية لأفراد العينة المستجوبين من الفئة أكثر من 10 سنوات قد بلغت نسبتها 73,2% وهي أعلى فئة، تليها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 19,5%، في حين أن الفئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة فتبلغ نسبتها 7,3% .

2- عرض وتحليل نتائج المحور الأول تدقيق الموارد البشرية

1-2 التكرارات والنسب المئوية للمحور الأول تدقيق الموارد البشرية

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت

جدول رقم (9-2): تحليل أسئلة المحور الأول تدقيق الموارد البشرية

موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
9,8	4	41,5	17	12,2	5	19,5	8	17,1	7	يوجد قسم مكلف بتدقيق الموارد البشرية (العاملين) على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت.
7,3	3	46,3	19	29,3	12	4,9	2	12,2	5	تدقيق الموارد البشرية عملية تقييم منظمة لأداء العاملين على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت.
12,2	5	61	25	9,8	4	7,3	3	9,8	4	يعتبر تدقيق الموارد البشرية عملية تحظى باهتمام الإدارة العليا مركز الضرائب CDI عين تموشنت.
12,2	5	46,3	19	17,1	7	14,6	6	9,8	4	تم عملية تدقيق الموارد البشرية بشكل منتظم ودوري في مركز الضرائب CDI عين تموشنت.
24,4	10	61	25	9,8	4	0	0	4,9	2	يساعد تدقيق الموارد البشرية على كشف الأخطاء والانحرافات لإدارة الموارد البشرية.
14,6	6	61	25	22	9	2,4	1	0	0	يقوم التدقيق الداخلي باختبار وتقييم ومتابعة كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية الموجودة في مركز الضرائب CDI عين تموشنت والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها ومتابعة تصحيحها.
9,8	4	48,8	20	39	16	2,4	1	0	0	يعمل التدقيق الداخلي على اقتراح تحسينات لنظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بما يواكب التطور الحاصل في عمليات وأنشطة مركز الضرائب CDI عين تموشنت.
14,6	6	51,2	21	22	9	7,3	3	4,9	2	يعتمد أداء المدقق على معايير للقيام بعملية تدقيق الموارد البشرية على مركز الضرائب CDI عين تموشنت.
29,3	12	34,1	14	9,8	4	14,6	6	12,2	5	يتم إعداد تقارير تدقيق الموارد البشرية بالتزام الحياد الموضوعية
4,9	2	58,5	24	12,2	5	17,1	7	7,3	3	يتم إعداد تقارير تدقيق الموارد البشرية بصورة دورية وبشكل منتظم ومقارنتها مع التقارير السابقة لتحديد الفوارق.
17,1	7	46,3	19	29,3	12	4,9	2	2,4	1	تعزز نتائج تدقيق الموارد البشرية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت من نوعية برامج التدريب والتطوير اللازمة.
7,3	3	48,8	20	24,4	10	7,3	3	12,2	5	هناك متابعة دائمة لنتائج تدقيق الموارد البشرية الواردة في التقارير وتطبيق التوصيات المقترحة.
14,6	6	41,5	17	26,8	11	7,3	3	9,8	4	يتم إجراء عملية متابعة من طرف الإدارة العليا لمركز الضرائب CDI عين تموشنت لضمان تطبيق التوصيات التي قدمها التدقيق الداخلي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.22*

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت

يبين الجدول أعلاه أن معظم عبارات المحور الأول تم الإجابة عنها بنسب متفاوتة، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة س141,5% موافق و 9,8% موافقين تماما. أما نسبة عدم الموافقة فبلغت 19,5% و 17,1% غير موافقين تماما. والعبارة س2 قدرت نسبة الموافقة لها 46,3% بين موافق و7,3% موافقين تماما، أما نسبة المحايدون فبلغت 29,3%، ونسبة غير الموافقين فبلغت 4,9% و12,2% غير موافقين تماما. في حين أن العبارة س3 فبلغت نسبة الموافقين عليها ب 61% و12,2% موافقين تماما، كما بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة 7,3%. أما العبارة س4 فقد حصلت على نسبة موافقة بلغت 46,3% بين موافقين و12,2% موافقين تماما، وما نسبته 17,1% أجابوا برأي محايد. أما نسبة غير الموافقين فقدرت ب 14,6%. وفيما يخص العبارة س5 فقد حصلت على نسبة موافقة 61% و 24,4% موافق تماما، وقد بلغت نسبة الحياد 9,8%. أما بالنسبة للعبارة س6 فقد قدرت نسبة المستجوبين الذين أجابوا بالموافقة 61% و 14,6% بالنسبة موافقين تماما، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 2,4%، وما نسبته 22% أجابوا برأي محايد. والعبارة س7 قدرت نسبة الموافقة لها 48,8% بين موافق و9,8% موافقين تماما، أما نسبة المحايدون فبلغت 39%. في حين أن العبارة س8 فبلغت نسبة الموافقين عليها ب 51,2% و14,6% موافقين تماما، كما بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة 7,3%. أما العبارة س9 فقد حصلت على نسبة موافقة بلغت 34,1% بين موافقين و29,3% موافقين تماما، أما نسبة غير الموافقين فقدرت ب 14,6%. وفيما يخص العبارة س10 فقد حصلت على نسبة موافقة 58,5% و 4,9% موافق تماما، وقد بلغت نسبة الحياد 12,2%، و حصلت على نسبة غير موافقة 17,1% و 7,3% غير موافق تماما. أما بالنسبة للعبارة س11 فقد قدرت نسبة المستجوبين الذين أجابوا بالموافقة 46,3% و17,1% بالنسبة موافقين تماما، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 4,9%، وما نسبته 29,3% أجابوا برأي محايد. والعبارة س12 قدرت نسبة الموافقة لها 48,8% بين موافق و7,3% موافقين تماما، أما نسبة المحايدون فبلغت 24,4%. في حين أن العبارة س13 فبلغت نسبة الموافقين عليها ب 41,5% و14,6% موافقين تماما، كما بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة 7,3%.

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت

1-1-2 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تدقيق الموارد البشرية

جدول رقم (10-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تدقيق الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
يوجد قسم مكلف بتدقيق الموارد البشرية (العاملين) على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت.	3,07	1,311	13	متوسط
تدقيق الموارد البشرية عملية تقييم منظمة لأداء العاملين على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت.	3,32	1,105	11	متوسط
يعتبر تدقيق الموارد البشرية عملية تحظى باهتمام الإدارة العليا لمركز الضرائب CDI عين تموشنت.	3,59	1,117	6	مرتفع
تتم عملية تدقيق الموارد البشرية بشكل منتظم ودوري في مركز الضرائب CDI عين تموشنت.	3,37	1,178	10	متوسط
يساعد تدقيق الموارد البشرية على كشف الأخطاء والانحرافات لإدارة الموارد البشرية.	4	0,894	1	مرتفع
يقوم تدقيق الموارد البشرية باختبار وتقييم ومتابعة كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية الموجودة في مركز الضرائب CDI عين تموشنت والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها ومتابعة تصحيحها.	3,88	0,678	2	مرتفع
يعمل تدقيق الموارد البشري على اقتراح تحسينات لنظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بما يواكب التطور الحاصل في عمليات وأنشطة مركز الضرائب CDI عين تموشنت.	3,66	0,693	4	مرتفع
يعتمد أداء المدقق على معايير للقيام بعملية تدقيق الموارد البشرية على مركز الضرائب CDI عين تموشنت.	3,63	0,994	5	مرتفع
يتم إعداد تقارير تدقيق الموارد البشرية بالترام الحياد والموضوعية	3,54	1,380	7	مرتفع
يتم إعداد تقارير تدقيق الموارد البشرية بصورة دورية وبشكل منتظم ومقارنتها مع التقارير السابقة لتحديد الفوارق.	3,37	1,067	9	متوسط
تعزز نتائج تدقيق الموارد البشرية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت من نوعية برامج التدريب والتطوير اللازمة.	3,71	0,901	3	مرتفع
هناك متابعة دائمة لنتائج تدقيق الموارد البشرية الواردة في التقارير وتطبيق التوصيات المقترحة.	3,32	1,128	12	متوسط
يتم إجراء عملية متابعة من طرف الإدارة العليا لمركز الضرائب CDI عين تموشنت لضمان تطبيق التوصيات التي قدمها التدقيق الداخلي.	3,44	1,141	8	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3,5291	0,695		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.22

حقق هذا المحور وسطا حسابيا عام بلغ 3.52 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة لمحور تدقيق الموارد البشرية لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.695 إذ يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس محور تدقيق الموارد البشرية، فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3,07 - 4)، وهذا ما يدل على أن فقرات محور تدقيق الموارد البشرية. تتراوح بين أهمية متوسطة

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت

إلى مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة س5 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4 وبانحراف معياري 0,894، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة س1 وذلك بانحراف معياري بلغ 1,311 ومتوسط حسابي بلغ 3,07.

2-2 عرض وتحليل المحور الثاني أداء العاملين

1-2-2 التكرارات والنسب المئوية لمحور أداء العاملين

الجدول رقم(11-2): تحليل أسئلة محور أداء العاملين

موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
34,1	14	56,1	23	7,3	3	2,4	1	0	0	تقوم بأداء عملك طبقا لمعايير الأداء المطلوبة.
46,3	19	48,8	20	4,9	2	0	0	0	0	تحرص على بدل مجهود كبير لأداء عملك بشكل جيد.
17,1	7	36,3	15	19,5	8	26,8	11	0	0	لديك الرغبة في العمل لساعات إضافية إذا اقتضى الأمر.
17,1	7	65,9	27	12,2	5	4,9	2	0	0	تتعاون مع المدقق الداخلي أثناء قيامه بتدقيق أداء الموارد البشرية.
14,6	6	80,5	33	4,9	2	0	0	0	0	تقوم بتطوير أدائك باستمرار وفقا لتوصيات المدقق الداخلي وتهتم بها
22	9	75,6	31	2,4	1	0	0	0	0	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.
36,6	15	53,7	22	9,8	4	0	0	0	0	تقوم بالتنسيق مع الزملاء لإنجاز العمل الجماعي للرفع من مستوى الأداء.
29,3	12	53,7	22	12,2	5	2,4	1	2,4	1	تهتم بالبرامج التدريبية لتطوير مستوى أدائك.
22	9	53,7	22	24,4	10	0	0	0	0	تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة لتحديد الخلل والانحرافات وتصحيحها.
41,5	17	46,3	19	9,8	4	2,4	1	0	0	اهتمام الإدارة بتدقيق الموارد البشرية يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين.

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت

29,3	12	51,2	21	7,3	3	12,2	5	0	0	تحرص المؤسسة على تقييم الأداء بشكل مستمر من أجل تحسينه.
------	----	------	----	-----	---	------	---	---	---	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.22*

يبين الجدول أعلاه فقرات محور أداء العاملين، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة س14 56,1% و34,1% موافقين تماما، كما قدرت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة ب 2,4%. أما العبارة س15 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 48,8% و46,3% موافقين تماما، أما نسبة الحياد فقد قدرت ب 4,9%. هذا وقد سجلت العبارة س16 نسبة عدم موافقة قدرت ب 26,8%، أما نسبة المحايدين فبلغت 19,5%. في حين بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 36,3% موافق و 17,1% موافق تماما. أما بالنسبة للعبارة س17 فقد سجلت نسبة موافقة قدرت ب 65,9% بين موافق و 17,1% موافق تماما، في حين بلغت نسبة المحايدين 12,2%. وبالنسبة للعبارة س18 فقد حصلت على نسبة موافقة بلغت 80,5% و14,6% موافقين تماما، وما نسبته 4,9% من المحايدين. أما العبارة س19 فقد سجلت نسبة موافقة بلغت 75,6% موافق و22% موافقين تماما. في حين بلغت نسبة الحياد لهذه العبارة 2,4%. أما العبارة س20 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 53,7% و36,6% موافقين تماما، وما نسبتهم 9,8% أجابوا برأي محايد.

هذا وقد سجلت العبارة س21 نسبة عدم موافقة قدرت ب 2,4%، و نسبة المحايدين بلغت 12,2%. في حين بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 53,7% موافق و 29,3% موافق تماما. وبخصوص العبارة س22 فقد سجلت نسبة موافقة قدرت ب 53,7% بين موافق و22% موافق تماما، في حين بلغت نسبة المحايدين 24,4%. وبالنسبة للعبارة س23 فقد حصلت على نسبة موافقة بلغت 46,3% و41,5% موافقين تماما. أما العبارة س24 فقد سجلت نسبة موافقة بلغت 51,2% موافق و29,3% موافقين تماما. في حين بلغت نسبة عدم الموافقة لهذه العبارة 12,2%.

2-2-2 حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين

جدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
تقوم بأداء عملك طبقا لمعايير الأداء المطلوبة.	4,22	0,690	4	مرتفع جدا
تحرص على بذل مجهود كبير لأداء عملك بشكل جيد.	4,41	0,591	1	مرتفع جدا
لديك الرغبة في العمل لساعات إضافية إذا اقتضى الأمر.	3,44	1,074	11	مرتفع
تتعاون مع المدقق الداخلي أثناء قيامه بتدقيق أداء الموارد البشرية.	3,95	0,705	10	مرتفع
تقوم بتطوير أدائك باستمرار وفقا لتوصيات المدقق الداخلي وتهتم بها	4,10	0,436	6	مرتفع
تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.	4,20	0,459	5	مرتفع جدا
تقوم بالتنسيق مع الزملاء لإنجاز العمل الجماعي للرفع من مستوى الأداء.	4,27	0,633	2	مرتفع جدا
تهتم بالبرامج التدريبية لتطوير مستوى أدائك.	4,05	0,865	7	مرتفع
تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة لتحديد الخلل والانحرافات وتصحيحها.	3,98	0,689	8	مرتفع
اهتمام الإدارة بتدقيق الموارد البشرية يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين.	4,27	0,742	3	مرتفع جدا
تحرص المؤسسة على تقييم الأداء بشكل مستمر من أجل تحسينه.	3,98	0,935	9	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	4,07	0,400		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.22

حقق هذا المحور " أداء العاملين " وسطا حسابيا عام بلغ 4,07 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة لهذا المحور لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0,400 يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس محور أداء العاملين فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3.44 - 4,41)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات محور أداء العاملين ذات أهمية مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة س15 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4,41

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت

وبانحراف معياري 0,591 ، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة س16 وذلك بانحراف معياري بلغ 1,074 ، ومتوسط حسابي بلغ 3,44 .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

✓ الفرضية العدمية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لتدقيق

الموارد البشرية على تعزيز أداء العاملين على مستوى مركز الضرائب عين تموشنت

✓ الفرضية البديلة الرئيسية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لتدقيق

الموارد البشرية على تعزيز أداء العاملين على مستوى مركز الضرائب عين تموشنت

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

النموذج القياسي:

$$Y=B0 + B1X1$$

حيث:

✓ Y : أداء العاملين (المتغير التابع)

✓ X : تدقيق الموارد البشرية (المتغير المستقل)

✓ $B0, B1$: معاملات الانحدار.

الجدول رقم (13-2): معامل التحديد والارتباط لتدقيق الموارد البشرية و أداء العامل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,424 ^a	,180	,159	,36756

a. Prédicteurs : (Constante), الاول_المحور

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.22

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت

يوضّح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.424 عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وهي قيمة مقبولة تدل على وجود ارتباط موجب بين تدقيق الموارد البشرية وأداء العاملين في مركز الضرائب عين تموشنت، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.180، وهذا ما يفسّر أن ما قيمته 18% من التغيّر الحاصل في أداء العاملين بمؤسسة الضرائب عين تموشنت ناتج عن التغيّر في الاهتمام بتدقيق الموارد البشرية. ويوضح الجدول التالي مدى معنوية نموذج خط الانحدار.

الجدول رقم (14-2): مدى معنوية نموذج خط الانحدار لتدقيق الموارد البشرية وأداء العاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,154	1	1,154	8,540	,006 ^b
Résidus	5,269	39	,135		
Total	6,422	40			

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

b. Prédicteurs : (Constante), الاول_المحور

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.22*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإحصاء $\text{Sig}=0,006$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم (15-2): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تدقيق الموارد البشرية على أداء العاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,215	,301		10,697	,000
الاول_المحور	,244	,084	,424	2,922	,006

a. Variable dépendante : الثاني_المحور :

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.22

يوضّح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B قدرت ب 0.244، وهذا يعني أن التغيّر في قيمة المتغيّر المستقل "تدقيق الموارد البشرية" بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار 0.244 في المتغيّر التابع المتمثل في أداء العاملين، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 2,922 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,006 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لتدقيق الموارد البشرية على تعزيز أداء العاملين على مستوى مركز الضرائب عين تموشنت، وذلك وفقا للمعادلة التالية:

$$Y=3,215+0,244X \text{ (تدقيق الموارد البشرية)}$$

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الخاص بالدراسة الميدانية التي مست مؤسسة مركز الضرائب CDI عين تموشنت، قد تناولت أهمية تدقيق الموارد البشرية وأداء العاملين. و إستهدفت عينة من الموظفين ، و قد بلغت 41 علماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

حيث تم تفريغ البيانات المحصل عليها في برنامج SPSSV22، لقياس صدق و ثبات أداة الدراسة، كما تم عرض و تحليل نتائج الدراسة .

و قد أسفرت نتائج الدراسة على أن هناك أثر لتدقيق الموارد البشرية على تعزيز أداء العاملين على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت، الأمر الذي أوضح الأهمية التي توليها المؤسسة محل الدراسة لهذا النوع من التدقيق على غرار التدقيق المحاسبي و المالي.

خاتمة عامة

الخاتمة العامة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة ببحث حول دور تدقيق الموارد البشرية في تعزيز أداء العاملين، كما حاولنا تحديد ضرورته في المؤسسة محل الدراسة للتعرف بنوع من الدقة على ماهية ومتطلبات مراحل التدقيق والكشف عن مختلف المشاكل والعراقيل التي تواجه هذه العملية والأساليب المتبعة في معالجة تلك العراقيل، وكيف يتم التدقيق ودوره في تحسين أداء العاملين.

فنأمل أننا قد قدمنا في هذه الدراسة موضوع ذو أهمية يُخدم المؤسسات الجزائرية، فهو حديث المفهوم حيث ان اغلب المؤسسات تهتم بالجانب المالي أكثر من إهتمامها بضرورة تدقيق الموارد البشرية، وهذا ما حولنا إبرازه في دراستنا.

تناول الفصل الأول الإطار النظري و مراجعة أدبيات الدراسة و فيه تطرقنا إلى تعريف التدقيق وكذا تدقيق الموارد البشرية، كذلك تحدثنا على نظام الرقابة الداخلية كأداة للمراجع أو المدقق وأنواعها، أيضا قمنا بتعريف أداء العاملين وكيفية تحسينه ومراحله، وفي الأخير تناولنا مبحثا من الدراسات السابقة فقد تم فيه إستعراض و تحليل الدراسات السابقة، بما فيها الوطنية و الأجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة، و التعقيب عليها، وتحديد الفجوة العلمية. حيث لاحظنا أيضا أنه إتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو إختبار أثر تدقيق الموارد البشرية وتعزيز أداء العاملين. كما قمنا بتحديد أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة، و ذكر جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة.

فيما تناول الفصل الثاني الدراسة الميدانية، حيث تم تحديد المنهج الوصفي التحليلي، و قد شملت عينة الدراسة عمال مركز الضرائب CDI عين تموشنت، كما تم تفرغ البيانات المحصل عليها في برنامج SPSSV22، لقياس صدق و ثبات أداة الدراسة، أيضا تم عرض و تحليل نتائج الدراسة ، أيضا تم إختبار فرضيات الدراسة .

و توصلت الدراسة على أنه يمكن الإعتماد على نموذج الدراسة لتعميمه في دراسات بحثية أخرى وتطبيقه و تجسيده في المؤسسات الجزائرية. كما قد أسفرت الدراسة عن نتائج مهمة سمحت لنا بتأكيد أو رفض فرضيات الدراسة، و هي كالتالي:

• وجود ارتباط موجب بين تدقيق الموارد البشرية وأداء العاملين في مركز الضرائب عين تموشنت؛

و قد أسفرت نتائج المقابلات التي أجريناها على مستوى المركز محل الدراسة على أن الإستقطاب و التعيين، و تقييم الأداء، و الأمن و الصحة المهنية، تحظى بأهمية كبيرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية و هو أمر إيجابي،

كما أن لها أثر على الأداء التنظيمي سواء الأداء المالي أو الأداء غير المالي بواسطة الإبداع في أداء العاملين و الابتكار من وجهة نظر المدراء و المسيرين في مركز الضرائب عين تموشنت، و هم ما يفسر النتائج الإيجابية التي حصدها الدراسة الإحصائية.

كما أسفرت رحلة بحثنا الجاهدة، عن ثمرة تجسدت في رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، لذا نأمل أن تنال قبولكم و رضاكم و حسن تقديركم.

التوصيات :

- على المؤسسات الجزائرية عامة و على مركز الضرائب لولاية عين تموشنت خاصة أن تعمل برامج تدريبية للعمال من أجل رفع مستواهم المهني و من أجل الحرص أكثر على تحقيق أهدافها .
- الحرص على توسع نطاق مركز الضرائب لولاية عين تموشنت و جعل دورات تكوينية للعمال الجدد لتفادي الأخطاء و المعوقات و رفع مستواهم المهني من أجل ازدهار و نجاح المركز.
- ضرورة إعادة تنظيم التدقيق للموارد البشرية في مركز الضرائب لولاية عين تموشنت بما يضمن استقلاليتها ، موضوعيتها ، كفاءتها و فعاليتها عملياً .

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أمين السيد أحمد لطفي، فلسفة المراجعة، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2009.
2. صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
3. سعد علي ريجان المحمدي، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019.
4. الطائي، حميد، وصالح، احمد على، وجهاد، دينا، فاضل،، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، د.ط، 2018.
5. الكرخي، مجيد جعفر، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2014.
6. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د.ط، 2001.
7. فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق و أساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال عمان، الأردن، 1991.
8. فتحى رزق السوافري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
9. رائد عبد ربه، المراجعة الداخلية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 2010.
10. الغالي، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، د.ط، 2007.
11. صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: المكتب العربي الحديث للنشر، د.ط، 1998.
12. بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، د.ط، 2008.
13. سمية بن سلمان الجريو، إدارة الأداء وقياسه في ظل تكنولوجيا الأداء البشري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ط1، 2021.

الجرائد الرسمية

1. وزارة المالية، المرسوم التنفيذي 07، 364 المؤرخ في 02 / 12 / 2007 و المتضمن تنظيم الادارة المركزية، الجريدة الرسمية العدد 75 الصادرة بتاريخ 02 / 12 / 2007.

الأطروحات الاكاديمية

1. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة سطيف 01، 2017.

2. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين، في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية، باتنة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007/2008.

المجلات

1. طالب حسين سهام، يعقوب محمد، أهم سبل تفعيل عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية، دراسة ميدانية لمجموعة من الخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات لولايات الشرق الجزائري، مجلة المعيار، العدد 01، المجلد 12.
2. الداوي، الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع 7.

الملتقيات

1. مراد سكاك، فارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي في اطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، الملتقى العملي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، أيام 20 و 21 أكتوبر، 2009

المطبوعات

1. جعلاب الزهرة، مطبوعة الدروس لمقياس التدقيق الاجتماعي، جامعة زيان العاشور، الجلفة، 2019-2020.

المراجع باللغات الأجنبية

1. Michel Joras, Les fondamentaux de l'audit ,2eme édition, édition Préventique, Bordeaux, 2000.
2. Stolowy Hervé et al, «Audit financier et contrôle interne : L'apport de la loi Sarbanes-Oxley», Revue française de gestion, Volume 147, France, 2003
3. Dov OGIEN, «Comptabilité et Audit bancaire», Dunod, Paris, 2eme édition, 2008.
4. Dominique Chautagnat, et autre, les mots de l'audit, édition liaisons, Paris.
5. Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI. /audit social : meilleurs pratiques, méthodes, outils/EYROLLES, 2008

المواقع الالكترونية

<https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads>

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تخصص: استراتيجية وإدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان

في إطار تحضير مذكرة ماستر تخصص استراتيجيات وإدارة الموارد البشرية، تم إعداد هذا الاستبيان والذي يمثل جزء من متطلبات إعداد الدراسة بعنوان " أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء العاملين "

يرجى منكم التعاون معنا من أجل جمع المعلومات و التي من شأنها أن تخدم موضوع البحث.

نعدكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة و أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين تعاونكم معنا.

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

الجزء الأول : المعلومات الشخصية:

1/ الجنس: ذكر أنثى

2 / العمر : أقل من 35 سنة من 35 الى 45 سنة أكثر من 45

3/ المستوى التعليمي

ثانوي بكالوريا جامعي دراسات عليا أخرى

3/ عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول: تدقيق الموارد البشرية

رقم العبارات	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	هناك قسم مكلف بتدقيق الموارد البشرية (العاملين) على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت.					
02	تدقيق إدارة الموارد البشرية عملية تقييم منظمة أداء العاملين على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت.					
03	يعتبر تدقيق الموارد البشرية عملية تحضى باهتمام الإدارة العليا.					
04	تتم عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية بشكل منتظم ودوري في مركز الضرائب CDI عين تموشنت.					
05	يساعد تدقيق الموارد البشرية على كشف الأخطاء والانحرافات لدى العاملين.					
06	يعتمد أداء المدقق الإجتماعي على معايير للقيام بعملية تدقيق الموارد البشرية على مركز الضرائب CDI عين تموشنت.					
07	يتم إعداد تقارير التدقيق الاجتماعي بصورة منفصلة ودورية وبشكل منتظم ومقارنتها مع التقارير السابقة لتحديد الفوارق.					
08	يعزز نتائج تدقيق الموارد البشرية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت من نوعية برامج التدريب والتطوير اللازمة.					
09	هناك متابعة دائمة لنتائج تدقيق الموارد البشرية الواردة في التقارير وتطبيق التوصيات المقترحة.					

المحور الثاني: أداء العاملين

رقم العبارات	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
10	يتم أداؤك لعملك طبقا لمعايير الأداء المطلوبة.					
11	تحرص على بدل مجهود كبير لأداء عمك بشكل جيد.					
12	تهتم بصفة جيدة للوصول إلى الأداء الجيد في عمك.					
13	لديك الرغبة في العمل لساعات إضافية إذا اقتضى الأمر.					
14	تقوم بتطوير أدائك باستمرار وفقا لتوصيات المدقق الداخلي.					
15	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عمك.					
16	يتم التنسيق مع الآخرين لانجاز العمل للرفع من مستوى الأداء.					
17	تهتم بالبرامج التدريبية لتطوير مستوى أدائك.					
18	تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة					
19	إهتمام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين.					
20	يحرص مركز على تقييم الأداء بشكل مستمر من أجل تحسينه.					

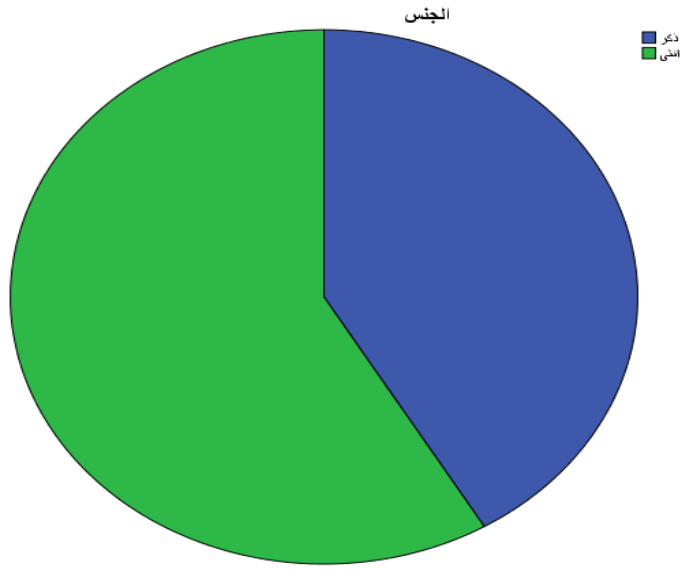
مخرجات spss

الاحتمال	معامل سيرمان	أسئلة المحور الأول	
0.000	0.814**	يوجد قسم مكلف بتدقيق الموارد البشرية (العاملين) على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت	1
0.000	0.566**	تدقيق الموارد البشرية عملية تقييم المنظمة لأداء العاملين على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت	2
0.000	0.683**	يعتبر تدقيق الموارد البشرية عملية تحظى بإهتمام الإدارة العليا على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت	3
0.000	0.638**	تتم عملية تدقيق الموارد البشرية بشكل منتظم و دوري في مركز الضرائب CDI عين تموشنت	4
0.010	0.396*	يساعد تدقيق الموارد البشرية على كشف الأخطاء و الإنحرافات لإدارة الموارد البشرية	5
0.005	0.429**	يقوم تدقيق الموارد البشرية باختبار و تقييم و متابعة كفاية و فعالية أنظمة الرقابة الداخلية الموجودة في مركز الضرائب CDI عين تموشنت و العمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها و متابعة تصحيحها	6
0.209	0.201	يعمل تدقيق الموارد البشرية على اقتراح تحسينات لنظم الرقابة الداخلية و ادارة المخاطر بما يواكب التطور الحاصل في عمليات و أنشطة مركز الضرائب CDI عين تموشنت	7
0.029	0.342*	يعتمد أداء المدقق على معايير للقيام بعملية تدقيق الموارد البشرية على مستوى مركز الضرائب CDI عين تموشنت	8
0.002	0.471**	يتم اعداد تقارير تدقيق الموارد البشرية بالتزام الحياد و الموضوعية	9
0.000	0.553**	يتم اعداد تقارير تدقيق الموارد البشرية بصورة دورية و بشكل منتظم و مقارنتها مع التقارير السابقة بتحديد الفوارق	10
0.000	0.622**	تعزز نتائج تدقيق الموارد البشرية بمركز الضرائب CDI عين تموشنت من نوعية برامج التدريب و التطوير اللازمة	11
0.000	0.721**	هناك متابعة دائمة لنتائج تدقيق الموارد البشرية الواردة في التقارير و تطبيق التوصيات المقترحة	12
0.000	0.673**	يتم اجراء عملية متابعة من طرف الإدارة العليا لمركز الضرائب CDI عين تموشنت لضمان تطبيق التوصيات التي قدمها تدقيق الموارد البشرية	13

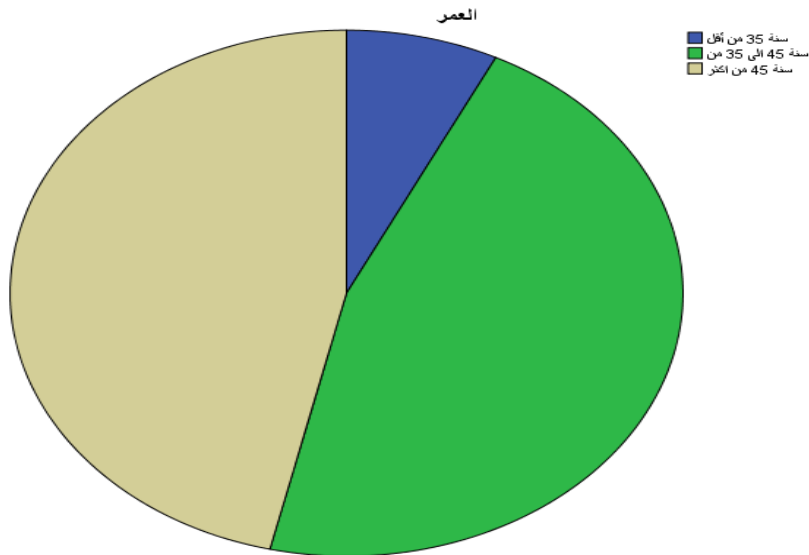
الاحتمال	معامل سبيرمان	أسئلة المحور الثاني	
0.000	0.572**	تقوم بأداء عملك طبقا لمعايير الأداء المطلوبة	14
0.010	0.398**	أحرص على بذل مجهود كبير لأداء عملك بشكل جيد	15
0.003	0.454**	لديك الرغبة في العمل لساعات إضافية اذا اقتضى الأمر	16
0.000	0.661**	تتعاون مع المدقق الداخلي أثناء قيامه بتدقيق أداء الموارد البشرية	17
0.000	0.540**	تقوم بتطوير أدائك باستمرار وفقا لتوصيات المدقق الداخلي و تحتم بما	18
0.007	0.416**	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك	19
0.000	0.703**	تقوم بالتنسيق مع الزملاء لإنجاز العمل الجماعي للرفع من مستوى الأداء	20
0.000	0.653**	تحتم بالبرامج التدريبية لتطوير مستوى أدائك	21
0.000	0.655**	تعتبر تقييم الإدارة لأداء عملية مهمة لتحديد الخلل و الإنحرافات و تصحيحها	22
0.000	0.682**	اهتمت الإدارة بتدقيق الموارد البشرية يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين	23
0.001	0.486**	يجرس المركز على تقييم الأداء بشكل مستمر من أجل تحسينه	24

محاو الاستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الاستمارة	24	0.884

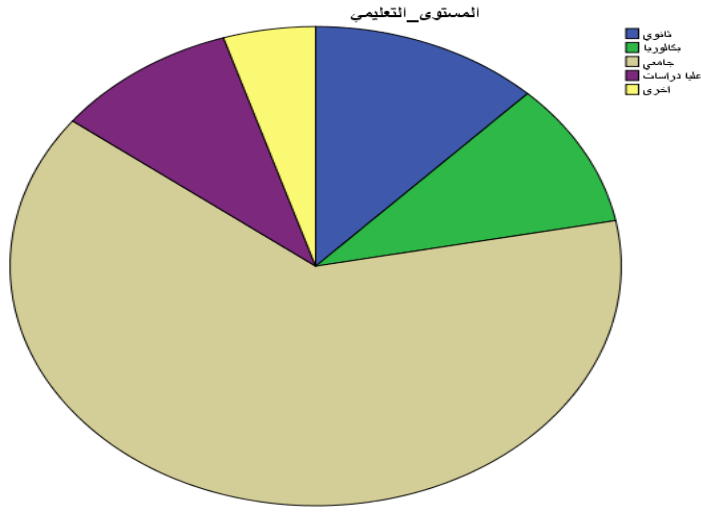
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
41,5	17	ذكر
58,5	24	أنثى
100	41	المجموع



النسبة المئوية	التكرار	العمر
7,3	03	اقل من 35 سنة
46,3	19	من 35 إلى 45 سنة
46,3	19	أكثر من 45 سنة
100	41	المجموع

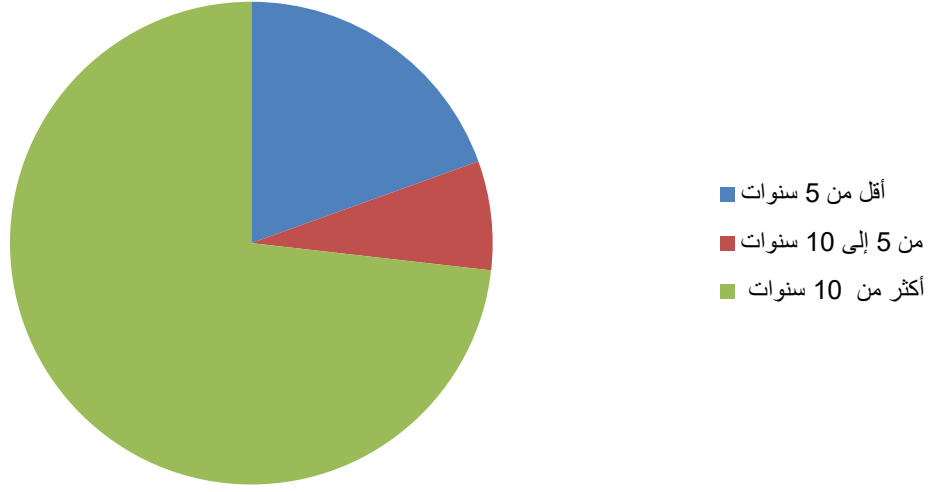


النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
12,2	5	ثانوي
9,8	4	بكالوريا
63,4	26	جامعي
9,8	4	دراسات عليا
4,9	2	أخرى
100	41	المجموع



النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
19,5	8	أقل من 5 سنوات
7,3	3	من 5 إلى 10 سنوات
73,2	30	أكثر من 10 سنوات
100	41	المجموع

سنوات الخبرة



Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,424 ^a	,180	,159	,36756

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,154	1	1,154	8,540	,006 ^b
Résidus	5,269	39	,135		
Total	6,422	40			

قائمة الاساتذة المحكمين :

الصفة	قائمة الاساتذة
رئيسة	د. توزان فاطمة
ممتحنة	د. الواتي خاتمة
مشرفة	د. منقوري منال ابتسام