

جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكااديمي

الميدان: علوم اقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم تسيير

التخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالبة:عباس سمية

بعنوان :

اهمية مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة خلال 2014

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ : 2014/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور /بركة محمد (استاذ محاضر _ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتور /عرابة الحاج (استاذ محاضر _ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الدكتور /مناصيرية رشيد... (استاذ محاضر _ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

السنة الجامعية 2014/2013

الإهداء

الى كل من يسعى لراحتنا و ضمان مستقبلنا ،

الى نبض روحي ابي و امي الغاليين حفظهما الله

الى جميع الاهل و الاقارب خاصة اخوتي،

الى كل من رفع القلم و سهر الليالي الى اساتذتنا الكرام ،

الى كل من رافقتنا في درب العلم زملاء الدراسة، الى كل اصدقائي و كل من

سعى لرفع معنوياتي في المعرفة ، و الى كل من هو في القلب ولم يذكره

قلمي

الشكر

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم و يسرت لنا سبيله وسخرت لنا من
يعيننا على تحصيله و علمتنا ما لمكن نعلمه

و انطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه و سلم "... ومن صنع اليكم معروفنا
فكافئوه، فان لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا انكم كافأتموه"

اخص في هذه المذكرة بشكري الى والداي اطال الله في عمرهما اللذين
سانداني في هذا العمل روحيا و ماديا جزاهما الله خير جزاء و اتقدم بالشكر
الى كل من جعلهم الله عوننا لي و خصوصا المشرف على الاستاذ مناصرة رشيد على
مساعدته الكبيرة لي و الى جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة

المخلص :

ان الهدف من هذا الموضوع هو معرفة واقع مراجعة ادارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة و انعكاسها على اداء العاملين ، و ذلك من خلال معرفة مساهمة مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء في المؤسسة ، و قد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على توزيع استمارات الاستبيان حيث قمنا بتقسيم الاستبيان الى ثلاث محاور الاول يتضمن العبارات المتعلقة بالأداء و الثاني يتضمن العبارات المتعلقة بمراجعة ادارة الموارد البشرية و الثالث يتضمن العبارات الشخصية ، و قد اقتصرنا الدراسة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر مكونة من 30 عامل من مختلف المستويات الوظيفية ، و قد استخدمنا برنامج SPSS نسخة 20 لمعالجة المعطيات و في الاخير توصلنا الى ان مراجعة ادارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تحسين اداء العمال من خلال تحسين فعالية الانشطة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية : الاداء ، المراجعة ، ادارة الموارد البشرية مراجعة ادارة الموارد البشرية

Résumé:

Le but de ce sujet est de savoir la réalité d'un audit de la gestion des ressources humaines dans l'établissement Algérie Télécom unité Ouargla et de réflexion sur le rendement des employés, et grâce à la connaissance de la contribution d'un examen de la gestion des ressources humaines pour améliorer la performance de l'organisation, et ont adopté dans notre étude de ce sujet sur la répartition des formes questionnaire où nous avons divisé le questionnaire en trois axes des premières phrases qui comprend liés à la performance, et la seconde inclut les phrases relatives à un audit de la gestion des ressources humaines et le troisième comprend des phrases personnelles, et a été limitée sur un échantillon de travailleurs Fondation Algérie Télécom est composée de 30 travailleurs de différents niveaux fonctionnels, et peut Nous avons utilisé la version logiciel SPSS 20 pour traiter les données, dans le dernier audit a conclu que la gestion des ressources humaines contribuent de manière significative à améliorer la performance des travailleurs en améliorant l'efficacité des activités menées par la gestion des ressources humaines.

Mots-clés: Performance, Audit, Audit de la gestion des ressources humaines, Gestion des ressources humaines

قائمة المحتويات:

III.....	الاهداء.....
IV.....	الشكر.....
V.....	ملخص.....
VI.....	قائمة المحتويات.....
VIII.....	قائمة الجداول.....
IX.....	قائمة الاشكال والملاحق.....

المقدمة

الفصل الاول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لمراجعة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين

2..... تمهيد الفصل.....

3..... المبحث الاول : الأدبيات النظرية لمراجعة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين.....

3..... المطلب الاول: مفهوم اداء العاملين و اهميته.....

4..... المطلب الثاني : مفهوم مراجعة ادارة الموارد البشرية و اهميتها.....

7..... المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لمراجعة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين.....

7..... المطلب الاول : الدراسات السابقة.....

9..... المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....

10..... خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع مراجعة ادارة الموارد البشرية و انعكاسه على تحسين الاداء في مؤسسة

اتصالات الجزائر فرع ورقلة

12..... تمهيد الفصل.....

13..... المبحث الاول : الطريقة والأدوات.....

13..... المطلب الاول : الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية.....

13..... المطلب الثاني : أدوات الدراسة.....

20..... المبحث الثاني : عرض و مناقشة النتائج.....

20..... المطلب الأول : مناقشة النتائج و الاحصائيات.....

24..... المطلب الثاني: الاستنتاجات.....

26..... خلاصة الفصل.....

28.....	الخاتمة.....
31.....	المراجع.....
34.....	الملاحق.....

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول 1-2	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	14
الجدول 2-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول مفهوم الاداء	14
الجدول 3-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول مفهوم مراجعة ادارة الموارد البشرية	15
الجدول 4-2	العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات	16
الجدول 5-2	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	17
الجدول 6-2	تحليل تباين خط الانحدار	17
الجدول 7-2	قيم معاملات خط الانحدار	17
الجدول 8-2	علاقة الاداء بالجنس	18
الجدول 9-2	علاقة الاداء بالعمر	18
الجدول 10-2	علاقة الاداء بالمستوى التعليمي	18
الجدول 11-2	علاقة الاداء بالخبرة	18
الجدول 12-2	توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	19

قائمة الاشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
23	مدى ملائمة خط الانحدار	الشكل 1-2

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
34	الاستبيان	الملحق 1



المقدمة

أ*توطئة :

في ظل التحديات التي فرضها خصائص القرن الحالي كالعولمة و شدة المنافسة و التطور الشامل و التجارة الحرة ادى بالمؤسسات الى السعي نحو تنظيم مواردها و خاصة البشرية باعتبارها عنصرا هاما و الدعامة الاساسية لأي نشاط داخل المؤسسة ، و ذلك بتوجيهها و تدريبها من اجل رفع مستوى انتاجيتها و تحقيق جودة عالية و التي بدورها تترجم الى ميزة تنافسية كانت المؤسسات تعطي الاولوية للجانب المادي على العنصر البشري فكانت تعمل على زيادة راس مالها و انتاجيتها نتيجة تأثيرها بقانون العرض و الطلب و مع مرور الزمن توسعت هذه المؤسسات نظرا لحجم نشاطها ، فظهرت بذلك اهمية تحسين اداء مواردها البشرية داخل المؤسسة ، انطلاقا من اهمية العنصر البشري في حد ذاته ، باعتباره احد عوامل الانتاج و الاكثر قابلية لرفع مردوديتها و بالتالي فان الدور الاساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، فمهما اتقنت هذه الموارد اعمالها الا انه يبقى مجالاً و هامشاً من الاخطاء يتخلل أنجاز هذه الاعمال و من هذا المنطلق ظهرت ضرورة لوضع نظام للمراجعة و الرقابة على اداء الموارد البشرية و هذا من خلال خلية التدقيق لديها و التي تسمح بتحديد الانحرافات و اكتشافها و استبيان النقائص و معرفة مصدرها ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة و هذا يتم بموجب عمليات التدقيق التي تركز على الاداء في جميع عمليات الاقسام بما فيها قسم الموارد البشرية ، اذا كلما تمت عمليات التدقيق بأسلوب عملي دقيق كلما صححت الاعمال و قوى التعاون بين مختلف المصالح و مع الادارة العليا من جهة اخرى و على هذا الاساس يمكن صياغة الاشكالية التالية

ب*الاشكالية الرئيسية :

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية :

كيف يمكن ان تساهم مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في المؤسسة ؟

وهذا ما يقودنا الى طرح الاسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي مداخل تحسين اداء العاملين في المؤسسة ؟

2- كيف يمكن ان تأثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على تحسين اداء العاملين ؟

3- ما هو واقع مساهمة مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

ت*الفرضيات :

للإجابة على التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات التالية :

1- من اهم مداخل تحسين اداء العاملين : التدريب , التحفيز , الاتصال الداخلي ...

2- تسمح مراجعة ادارة الموارد البشرية برفع فعالية أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب , التحفيز , الاتصال الداخلي مما يؤدي

الى تحسين اداء العاملين في المؤسسة

3- تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة بمراجعة دورية لإدارة الموارد البشرية مما يساهم بشكل كبير في رفع اداء

عاملها بشكل جيد .

ث* أسباب اختيار الموضوع :

- 1- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر خاصة ما يتعلق بمراجعة وظيفة مراجعة ادارة الموارد البشرية تحديدا
- 2- حاجة المؤسسات الجزائرية لمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية قصد تحقيق الكفاءة التي تتوقف اساسا على مدى كفاءة العنصر البشري في حد ذاته
- 3- التعرف على وظيفة مراجعة ادارة الموارد البشرية تحديدا و الادوات المستعملة لتطبيقها
- 4- المساهمة في اثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالعنصر البشري

ج* اهمية الموضوع :

اصبحت مراجعة ادارة الموارد البشرية اداة مهمة في ظل الظروف التي تحيط بالمؤسسة , باعتبار المورد البشري الركيزة و الميزة الاولى للتفوق , و بالتالي اصبحت المراجعة من الاهداف الاساسية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها , كما ان مراجعة ادارة الموارد البشرية اداة رقابية لا يمكن الاستغناء عنها بحيث تعمل على التأكد من تطبيق الإجراءات واللوائح الموضوعة بالتالي تساعد على تحسين الاداء

ح* حدود الدراسة :

تمت دراستنا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة و ذلك خلال الفترة من 2013-2014

خ* اهداف الموضوع :

- 1- محاولة ابراز اهمية مراجعة ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها اداة فعالة بها
- 2- محاولة اظهار الاعمال التي تقوم بها مراجعة ادارة الموارد البشرية و مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما اذا تم استغلالها من طرف المؤسسة
- 3- توضيح مدى تأثير مراجعة ادارة الموارد البشرية الحسن على الاداء

د* منهج البحث و الادوات المستخدمة :

لتقديم المفاهيم المتعلقة بمفهوم الاداء و مراجعة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة بالنسبة للفصل الأول اعتمدنا على المنهج الوصفي للإجابة عن الإشكالية المطروحة، أما الفصل الثاني تم فيه استخدام منهج دراسة الحالة لربط الجانب النظري بما هو واقع في المؤسسة ، مستعينين بالملاحظة العلمية و المقابلات الشخصية والاستمارة الاستبائية لتجميع وتحليل مختلف المعطيات للتعرف على مدى مساهمة مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة

ه* مرجعية الدراسة

تم إعداد هذه الدراسة من خلال الإعتماد على الكتب والمذكرات الجامعية التي تخص صلب الموضوع، وكذلك التطرق إلى المراجع الإلكترونية والمقالات المنشورة في مواقع وصفحات الأنترنت .

و* صعوبات البحث :

- 1- صعوبة الترجمة و قلة الدراسات السابقة للموضوع
- 2- عدم توفر الكتب في المكتبة في هذا الموضوع و عدم استعارة اكثر من ثلاث كتب مما صعب عملية التنسيق في المعلومات
- 3- صعوبة استخدام برنامج SPSS

ي* هيكل البحث :

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، تم تناول في الفصل الأول الأدبيات النظرية لمراجعة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بالأداء، أما المبحث الثاني فتم فيه استعراض للدراسات السابقة للموضوع ؛ أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة ، كما اشتمل على مبحثين هما: المبحث الاول الادوات و طريقة الدراسة ، أما المبحث الثاني فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال مختلف الأساليب الإحصائية .



الفصل الاول

الأدبيات النظرية و التطبيقية لمراجعة
إدارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء
العاملين

تمهيد الفصل :

ان ادارة الموارد البشرية من اهم الوظائف في المؤسسة وهذا لأهمية العنصر البشري ، فنجاح المؤسسة مرتبط بتحسين اداء العمال فيها ومن اجل بلوغ هذه الغاية اوجب على المؤسسة وضع نظام للمراجعة وهذا بوضع اليات تحكم الموارد البشرية و التي تعتبر اداة مساعدة على تحسين اداء العاملين و لهذا خصصنا هذا الفصل لدراسة الاطار المفاهيمي لمراجعة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين من خلال تقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الاول : الادبيات النظرية لمراجعة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الاول : الادبيات النظرية لمراجعة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين

تعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم الوظائف في المؤسسة لان العنصر البشري من اهم الوسائل التي تساعد المؤسسة في الارتقاء الى اعلى المستويات ، لذا وجب على المؤسسة وضع نظام لمراجعة الموارد البشرية و ذلك من اجل تحسين اداءهم للوصول الى اهدافها لذا سوف نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم الاداء و اهميته و مفهوم مراجعة ادارة الموارد البشرية و اهميتها و اثرها على تحسين الاداء

المطلب الاول : مفهوم اداء العاملين واهميته

ان العنصر البشري هو احد اهم مصادر الاداء في المنظمة باعتبار ان الفرد هو اهم مواردها ، اذ لا معنى للموارد الاخرى سواء كانت مالية تكنولوجية او تنظيمية اذا غاب عنها اداء العنصر البشري سواء في المستوى الاداري او التنفيذي ، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الاداء

اولا : مفهوم اداء العاملين:

توجد عدة تعريفات للاداء نذكر منها :

التعريف الاول : الاداء يعكس نتائج الاعمال السابقة، وهو مفهوم يتصل بالمستقبل و ليس الماضي¹

التعريف الثاني : الاداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها²

التعريف الثالث : الاداء هو الفعل الذي يقود الى انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز ، و الذي يتصف بالشمولية و الاستمرارية ، و من ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة و بقائها في الاسواق ، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها او فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب ، و يقترن مفهوم الاداء بمصطلحين هاميين في التسيير هما الكفاءة و الفعالية³

ثانيا : اهمية الاداء :

ان اهمية الاداء يمكن ان تظهر من خلال ثلاث ابعاد نظريا و تجريبيا و اداريا ، فمن الناحية النظرية يمثل الاداء مركز الادارة حيث تحتوي جميع المنطلقات الادارية على مضامين و دلالات تختص بالاداء سواء بشكل ضمني او بشكل مباشر ، و يرجع السبب في ذلك الى ان الاداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الادارة ، اما تجريبيا تظهر اهمية الاداء من خلال استخدام اغلب دراسات و بحوث الادارة الاداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها ، اما من الناحية الادارية فان اهمية الاداء تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير و المميز من قبل ادارات المؤسسات بالاداء و نتائجه و التحولات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الاداء⁴

¹:joseph Noone-**articleà propos de la performance humaine en entreprise**، paris ،1999، p 3

²وائل محمد صبحي ادريس ،طاهر محسن منصور الغالي ، اساسيات الاداء و بطاقة الاداء المتوازن ، ط1، دار وائل للنشر ،الاردن ، 2009،ص38

³الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ،العدد السابع ، 2009-2010، ص 217

⁴:خالد محمد بن حمدان ،وائل محمد صبحي ادريس ، **الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر** ، بدون طبعة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الاردن ،2007،

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية لمراجعة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين

المطلب الثاني : مفهوم مراجعة ادارة الموارد البشرية و اهميتها :

قبل ان نتطرق الى مفهوم مراجعة ادارة المراد البشرية يجب ان نتعرف اولاً على المراجعة وعلى ادارة الموارد البشرية

اولا : تعريف المراجعة

توجد عدة تعاريف للمراجعة يمكن ان نوجزها في التعاريف التالية :

التعريف الاول : تعرفها لجنة المفاهيم الاساسية للمراجعة المنبثقة عن جمعية المحاسبة الامريكية بأنها : عملية منظمة لجمع و تقييم ادلة اثبات بشكل موضوعي على تأكيدات تتعلق بنتائج تصرفات و احداث اقتصادية التي يرتبط بها الفرد او التنظيم الذي يقوم بعمل تلك التأكيدات لتحديد مدى وجود تطابق بين تلك التأكيدات و المعايير المقررة و توصيل النتائج الى مستخدمي التقارير المتضمنة تلك التأكيدات⁵

التعريف الثاني : المراجعة هي نشاط تقييمي مستقل مهمته فحص الاعمال المختلفة في مجالات مختلفة و تقييم اداء الادارات و الاقسام في المؤسسة و ذلك كأساس لخدمة الادارة العليا⁶

التعريف الثالث : تعرفها الجمعية الامريكية على انها : عملية منظمة و منهجية لجمع و تقييم الادلة و القرائن بشكل موضوعي التي تتعلق بنتائج الانشطة و الاحداث الاقتصادية و ذلك لتحديد مدى التوافق و التطابق بين هذه النتائج و المعايير المقررة و تبليغ الاطراف المعنية بنتائج المراجعة⁷

التعريف الرابع : هو نشاط مستقل و موضوعي يعطي المؤسسة درجة من ضمان السيطرة على عملياتها⁸ من خلال ما سبق يمكننا القول ان المراجعة هي عملية منهجية من خلالها يمكن للمدقق الحكم على وضعية المؤسسة باستخدامه ادلة اثبات من داخل و خارج المؤسسة ينتج من خلالها تقرير محايد حول وضعية معينة للمؤسسة

ثانيا : تعريف ادارة الموارد البشرية :

وضعت العديد من التعاريف لإدارة الموارد البشرية نذكر منها :

التعريف الاول : هي مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون افرادا كذلك هي وصف لعملة هؤلاء المتخصصين في هذا المجال و انها جزء من الادارة المختصة بالأفراد العاملين و بعلاقتهم داخل المشروع ، و هي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة او التجارة بل في كافة مجالات التوظيف⁹

التعريف الثاني : هي ذلك النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و العمل على توفيرها بالأعداد و الكفايات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة ، و العمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق اهداف الكفاءة الانتاجية¹⁰

⁵امين السيد احمد لطفي ، فلسفة المراجعة ، ط1، الدار الجامعية ، مصر ، 2009 ، ص3

⁶ و جدي حامد حجازي ، اصول المراجعة الداخلية مدخل عمل تطبيقي ، بدون طبعة ، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع ، مصر، 2010، ص11

⁷ حولي محمد ، المراجعة المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة 2008-2009 ص6

⁸The Institute of Internal Auditors، **Normes Internationales pour la Pratique professionnelle de l'audit Interne**، florida، USA، Octobre، 2008، p 19

⁹حنا نصر الله ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2013، ص3

¹⁰عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، ط 2، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2010، ص18

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية لمراجعة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين

التعريف الثالث: هي احدى الوظائف و الادارات الاساسية و الرئيسية في كافة انواع المؤسسات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها ، و كل ما يتعلق بها من امور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المؤسسة و حتى ساعة انتهاء خدمتها و عملها فيها ¹¹

التعريف الرابع: هي استخدام القوى العاملة في المؤسسة و يشمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الاداء و التنمية والتعويض و الاجور و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين ¹²

من خلال ما سبق يمكننا تعريف ادارة الموارد البشرية بانها ادارة تؤدي مجموعة من الانشطة و الممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية و ذلك في ظل استراتيجية خاصة بها و تخدم رسالة و استراتيجية المؤسسة

ثالثا : تعريف مراجعة ادارة الموارد البشرية :

التعريف الاول: عرفها تورنس 1962 انها عبارة عن تحليل للسياسات و التطبيقات في المجال المتعلق بتسيير الافراد لمؤسسة ما لتحديد الاسناد الجيد لهذه السياسات

هو الفحص الانتقادي و الاحترافي للوضعية الاجتماعية من اجل اصدار حولها رأي مسؤول و محايد و مستقل بالرجوع الى معايير مما يؤدي الى زيادة الثقة في صحة و سلامة المعلومات وبالتالي اهميتها ¹³

التعريف الثاني: هي عملية تقييم منظم و رشيد للمضمون الاجتماعي للبرامج و الانشطة التي تقوم بها المؤسسة و اعداد التقارير عن تلك النتائج للأطراف المعنية ¹⁴

التعريف الثالث: هو فحص مهني استنادا الى معايير ذات صلة من اجل ابداء رأي على الجوانب المختلفة لمساهمة الموارد البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة و تقديم توصيات لتحسين نوعية الادارة كما يساعد على تنسيق عمليات التدقيق من قبل مديري الموارد البشرية في كل خدماتها مثل التوظيف التدريب ... الخ من اجل ضمان قدر اكبر من الاتساق في الاجراءات العلاجية المقترحة لتحسين الاداء العام ¹⁵

من خلال ما سبق نستنتج ان مراجعة ادارة الموارد البشرية هي عملية رقابية و مراجعة و تقييم للمؤسسة من طرف الادارة العليا بواسطة خلية التدقيق لجميع الانشطة التي تمارسها وظيفة ادارة الموارد البشرية من اجراءات و وظائف و نظم و ممارسات و استراتيجيات و وثائق

رابعا :اهمية مراجعة ادارة الموارد البشرية

تساهم مراجعة ادارة الموارد البشرية على وجه الخصوص في وضع الخطط و البرامج و رسم الاهداف الاستراتيجية في ميدان تسيير الموارد البشرية في المدى القصير و المتوسط و الطويل و يعمل على بلوغها في اجالها المحددة من خلال توفير الوسائل المادية و البشرية المناسبة في الوقت المناسب و قياس مدى تناسبها مع اهداف المؤسسة ، كما يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه في قياس فاعلية تسيير مواردها البشرية لأنه يستوجب وضع نظام معلومات سليم و صادق يزود الادارة في الوقت المناسب بالمعلومات

¹¹ بن عتر عبد الرحمان ، ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010، ص20

¹² <http://islamfin.go-forum.net/t1546-topic> 11:22 على الساعة 2014/04/25 يوم الجمعة

¹³ 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 ، ايام 20-21 أكتوبر 2009

¹⁴ بن شويحة بشير، تدقيق الموارد البشرية ، محاضرات في مقياس مراجعة و مراقبة الموارد البشرية ، مستوى اولى ماستر، جامعة ورقلة 2013 غير منشورة

¹⁵ Bouchra BAKADIR، Audit des Ressources humaines et performance des entreprises Maghrebines: Essai d'ANALYSE، Maroc، sans année، p 5

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية لمراجعة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين

الصادقة حول الوضعية الاجتماعية للمؤسسة حتى تتمكن من اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، و يتحقق لها ذلك من خلال استحداث اجهزة لتدعم تسييرالموارد البشرية كخلايا التدقيق الاجتماعي و مصالح مراقبة التسيير و لوح القيادة و دعم هذه المصالح بالمختصين حتى يعطي لوظيفة الموارد البشرية البعد الاستراتيجي اللائق كوظيفة رئيسية و استراتيجية اضافية الى القيام بتدقيقات دورية خاصة لبعض الانشطة التي تظهر بها اختلالات جوهرية و عميقة و متابعة دائمة للإجراءات المتخذة¹⁶

خامسا: اثر مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين :

تسعى اي مؤسسة الى تحقيق الاستمرارية و البقاء في دنيا الاعمال في ظل المتغيرات الحالية ، و هناك كثير من المداخل لتحسين الاداء و التي تهدف جميعها الى حماية المؤسسة من هذه المتغيرات ز من بين هذه المداخل مدخل الادارة بالأهداف ، مدخل الادارة بالنتائج ، و مدخل ادارة الجودة الشاملة و مدخل المراجعة و غيرها من المداخل و كلما تنوعت هذه المداخل يصبح الهدف الاساسي لأي مؤسسة هو الاستمرارية و بالتالي فان اثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على تحسين الاداء يكمن في تحقيق الخطوات التالية :

➤ مرحلة تحديد اهداف المؤسسة و مقياس الاداء : حيث يجب تحديد رسالة المؤسسة و الرؤية المستقبلية الخاصة بها و

كذلك الاتفاق على معايير قياس الاداء لأهداف المؤسسة

➤ تحديد المستوى الحالي و مستوى الاداء المستهدف : حيث يتم تحديد المستوى الحالي للأداء من خلال المؤشرات

التي يتم تحديدها ، و من ثم وضع البيانات المتاحة ثم وضع رؤية لما يستهدف في الفترة الزمنية القصيرة و الطويلة و على ضوء الفرق بين الحالي و المخطط يتم تحديد فجوة الاداء المطلوب اجتيازها لكل مؤشر من المؤشرات

➤ تحديد القوى المؤثرة على اداء المؤسسة : حيث نميز بين نوعين من القوى التي تؤثر على اداء المؤسسة - **القوى**

المعوقة : و هي المشاكل التي تحد من تحقيق تحسين الاداء و من ثم اجتياز فجوة الاداء

- **القوى الدافعة :** و هي المزايا و الفرص التي تتوفر للمؤسسة و تمكنها من تحقيق اهدافه

➤ المراجعة و التقييم و اعادة النظر في تقييم الاداء : تعتبر من اهم المراحل حيث يتم فيها التصحيح و المواجهة ،

حيث يجب ان تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الحلول و الاساليب لها اثر مباشر في تحسين و تطوير الاداء ، و يجب ان يكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفر تغذية عكسية مبكرة لنتيجة هذه الوسائل و لتقييم الناصر الحاصل في محاولة سد فجوة الاداء و تجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الاداء الفعلي و المخطط ، و

بهذا يتم الحصول على معلومات من التقييم التي يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم اخرى¹⁷

¹⁶ مراد سكاك ،التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي و استراتيجي في تحسين اداء الموارد البشرية ،جامعة فرحات عباس ، سطيف ،2009،ص14

¹⁷ : الزغودي محمد السايح ، مراجعة ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية ،

جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،2011-2012،ص67

المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية لمراجعة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء

العاملين:

سنتطرق في هذا المبحث الى بعض الدراسات التي درست الموضوع ثم نقارنها بالدراسة التي قمنا بها

المطلب الاول : الدراسات السابقة

➤ الدراسة الاولى:

دراسة الزغودي محمد السايح مراجعة ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، الهدف الرئيسي من هذه المذكرة هو اظهار الاعمال التي تقوم بها مراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية و مدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة استغلالها من طرف المؤسسة و مدى تأثيرها على حسن الاداء، استهدفت الدراسة نوعين من الفئات فئة الرؤساء (الاطارات) و فئة المرؤوسين (فئة التحكم) حيث اقتصرت الدراسة على عمال المؤسسة الاقتصادية لصناعة الانابيب بغرداية، تم جمع المعلومات عن طريق المقابلة المباشرة و الاستبيان و طريقة معالجتها باستخدام برنامج SPSS الاصدار رقم 15 و برنامج EXCEL وتحليل المعطيات و الخروج بنتائج، و من اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان المراجعة شهدت تطورا ملحوظا عبر الزمن في كل المجالات بما فيها ادارة الموارد البشرية و كان ذلك نتيجة الظروف المحيطة بها¹⁸

➤ الدراسة الثانية :

دراسة عزوز ميلود دور المراجعة في تقييم اداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية ،تهدف البارز دور المراجعة الخارجية في المؤسسة الاقتصادية و ابراز مهام المراجعة الخارجية و مدى اسهامها في خلق التوازن داخل المؤسسة الاقتصادية اقتصرت الدراسة على عمال مؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة تم جمع المعلومات عن طريق المقابلة و توزيع قوائم الاستقصاء على العمال ووصف كتابي لسير العمليات من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان المراجعة الخارجية تعمل على اكتشاف مواقع النقص و القوة لنظام الرقابة الداخلية بهدف اظهار مدى فعاليتها كما تعمل على اعطاء النصائح لمتخذي القرار بالمؤسسة من اجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية و تعمل على الحد من الاسرافو الضياع مما يزيد من المردودية و تحسين الاداء¹⁹

➤ الدراسة الثالثة :

دراسة حولي محمد المراجعة المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الحديد و الفوسفات فرع نقل الموارد المنجمية الهدف الرئيسي للدراسة هو ابراز مضمون المراجعة و اهدافها ،معاييرها و اجراءاتها وضرورة تطبيق المراجعة المحاسبية من اجل بقاء المؤسسة على الساحة الاقتصادية ، تم اختيار عينة عشوائية من بين مجموع عمال مؤسسة الحديد و الفوسفات تم الاعتماد في الدراسة على المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف المراجع التي تناولت الموضوع كما اعتمد الباحث على قائمة الاستقصاء و المقابلات المباشرة و الاستجابات من خلال الاتصال الشخصي بجهاز

¹⁸: الزغودي محمد السايح ، مرجع سبق ذكره

¹⁹: عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم اداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة 20 اوت 1955

سكيكدة ، الجزائر ، سنة 2006-2007

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية لمراجعة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين

المراجعة الداخلية و الاطلاع على مختلف الوثائق المحاسبية من اهم الاستنتاجات المتوصل لها ان المؤسسة تستعين بالمراجعة من اجل تخفيف ثقل مسؤولياتها و تساعدها على تحديد نقاط القوة و الضعف و سد الثغرات القائمة من الغش و الاختلاس كما تساعد الادارة في تقييم الاداء²⁰

➤ الدراسة الرابعة :

دراسة سكاك مراد التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي و استراتيجي في تحسين اداء الموارد البشرية الهدف الرئيسي من هذه المقالة هو ابراز مدى اهمية التدقيق الاجتماعي كوسيلة تطبيقية استراتيجية و علمية في التحكم في مجال تسيير الموارد البشرية تشمل الدراسة جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلالها استنتج ان مراجعة ادارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تنمية و تطوير اداء الموارد البشرية كما تساهم في وضع الخطط و البرامج و رسم الاهداف الاستراتيجية في ميدان تسيير الموارد البشرية .²¹

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

يتضح من الدراسات السابقة تشابه نوعا ما مع الدراسة الحالية في الجانب النظري التي تناولت كل من المتغيرين الاداء و مراجعة ادارة الموارد البشرية ، لكن هناك اختلاف في الجانب التطبيقي، حيث تمت دراستنا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة متمثلة في الاشكالية الرئيسة التالية: كيف تساهم مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في المؤسسة اما الدراسة السابقة الاولى كانت في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الانابيب بغرداية و كانت اشكالياتها الرئيسية عن اثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية و الدراسة الثانية كانت في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة باشكالياتها المتمثلة في كيف تساهم المراجعة الخارجية في تحسين الرقابة الداخلية و بالتالي تحقيق نجاعة المؤسسة الاقتصادية اما الثالثة فكانت في مؤسسة الحديد و الفوسفات و كانت اشكالياتها ما هو الدور الذي تلعبه المراجعة المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية و الرابعة فقد تضمنت عينة من المؤسسات الوطنية و ذلك من خلال طرح الاشكالية التالية : كيف يساهم التدقيق الاجتماعي في رفع فعالية المؤسسات و تحسين اداء مواردها البشرية

كما وجدنا اختلاف في النتائج المتوصل لها فمن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية ان لمراجعة ادارة الموارد البشرية دور كبير في تحسين اداء العمال داخل المؤسسة من خلال تحسين فعالية الانشطة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية ، اما اهم نتيجة التي خلصت لها الدراسة الاولى ان المراجعة شهدت تطورا ملحوظا عبر الزمن في كل المجالات بما فيها ادارة الموارد البشرية و كان ذلك نتيجة الظروف المحيطة بما اما اهم نتيجة في الدراسة الثانية ان المراجعة الخارجية تعمل على اكتشاف مواقع النقص و القوة لنظام الرقابة الداخلية بهدف اظهار مدى فعاليتها كما تعمل على اعطاء النصائح لمتخذي القرار بالمؤسسة من اجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية اما بالنسبة للدراسة الثالثة فقد توصلت الى ان المؤسسة تستعين بالمراجعة من اجل تخفيف ثقل مسؤولياتها و تساعدها على تحديد نقاط القوة و الضعف و سد الثغرات القائمة من الغش و الاختلاس كما تساعد الادارة في تقييم الاداء اما الرابعة توصلت الى ان مراجعة ادارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تنمية و تطوير اداء الموارد البشرية كما تساهم في وضع الخطط و البرامج و رسم الاهداف الاستراتيجية في ميدان تسيير الموارد البشرية.

وكما قد استفدنا من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية والإمام بجميع جوانب الموضوع.

²⁰: حولي محمد ، مرجع سبق ذكره

²¹: مراد سكاك ، مرجع سبق ذكره

خلاصة الفصل :

تعتبر عملية المراجعة احد اهم الموضوعات التي لاقى اهتمام واسع من قبل الباحثين في شتى المجالات و خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية لان ادارة الموارد البشرية من اهم وظائف المؤسسة نظرا لأهمية العنصر البشري و مساهمته الكبيرة في تحقيق اهداف المؤسسة، فوجود نظام لمراجعة ادارة الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحسين اداء العمال داخل المؤسسة، فكلما كان اداء العامل جيد سهل على المؤسسة الوصول الى اهدافها فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية و البشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها و هذا ما تم اثباته في هذا الفصل من خلال الامام بمفهوم الاداء و مراجعة ادارة الموارد البشرية و كيف تؤثر هذه الاخيرة في تحسين اداء العاملين في المؤسسة لان العامل يعتبر من اهم الوسائل التي تساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها ، كما تطرقنا الى بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع و لاحظنا وجود تشابه بين الدراسات فيما يخص الجانب النظري و استخلصنا ان مراجعة ادارة الموارد البشرية هي عملية منظمة على جميع العمليات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية من اجل رفع اداء عاملها وهذا ما سنحاول اثباته في الدراسة الميدانية



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لواقع مراجعة ادارة
الموارد البشرية و انعكاسه على تحسين
الاداء في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع

ورقلة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للأثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

تمهيد الفصل :

بعدها تطرقنا في الفصل الاول الى الادبيات النظرية و التطبيقية لمراجعة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين سنحاول في هذا الفصل اسقاط المفاهيم على ارض الواقع من خلال دراسة واقع مراجعة ادارة الموارد البشرية و انعكاسه على اداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين

المبحث الاول : الطريقة و ادوات الدراسة

المبحث الثاني : عرض النتائج

المبحث الاول : الطريقة و الادوات

المطلب الاول : الطريقة المستخدمة في الدراسة

* **المنهج المتبع :** تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة و الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و في حالتنا تم الاعتماد على دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة محاولة تشخيص واقع مراجعة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة و انعكاسه على تحسين الاداء ، و من خلال تطبيقنا لهذا المنهج سمح لنا بجمع المعطيات اللازمة المتعلقة بالأداء و مراجعة ادارة الموارد البشرية مما ساعد على الاجابة على اشكالية الدراسة و التساؤلات المطروحة و الفرضيات والوصول الى النتائج و الاستنتاجات من خلال تحليل المعطيات و مقارنتها فيما بينها ، و قد اعتمدنا هذا المنهج قصد الوصول الى علاقة تحسين الاداء بعملية مراجعة ادارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر و تعميمها على المؤسسات الاخرى .

المطلب الثاني : ادوات الدراسة

اولا : المقابلة : حيث كانت مقابلة مباشرة مع مسؤول قسم الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة و الاجابة على الاسئلة الموجهة له

ثانيا : خصائص عينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 30 فرد من بين عدد العمال الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة و البالغ عددهم 372 عامل من مختلف المستويات الوظيفية، وذلك لغرض التعرف على واقع مراجعة ادارة الموارد البشرية و انعكاسه على تحسين الاداء في المؤسسة

ثالثا: الاساليب الاحصائية المستخدمة:

للإجابة عن اسئلة الدراسة و اختبار صحة الفرضيات تم استخدام اساليب احصاء الوصفي و التحليلي، حيث تم ترميز و ادخال المعطيات الى الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 20 للتوصل الى ما يلي :

- مقياس الاحصاء الوصفي و ذلك لوصف عينة الدراسة و اظهار خصائصها ، وهذه الاساليب هي المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية للإجابة عن اسئلة الدراسة و ترتيب عبارات كل متغير تنازليا ؛
- مصفوفة الارتباطات سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة ؛
- تحليل الأنحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة و تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ؛
- تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

حيث تم اعداد الاستبيان وفق مقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق ، محايد ، موافق) و تم تقسيم الاستبيان الى ثلاث محاور الاول خاص بالعبارات المتعلقة بأداء العاملين تضمنت 12 سؤال و الثاني خاص بالعبارات المتعلقة بمراجعة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة تضمنت 10 اسئلة اما المحور الثالث فقد تضمن العبارات الشخصية

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للأثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

بالنسبة لمقياس ليكارت الثلاثي يكون مجال المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:
جدول رقم (2-1): يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 الى 1.66
متوسط	من 1.67 الى 2.34
مرتفع	من 2.35 الى 3

المصدر : من اعداد الطالبة

وقد كان الاستبيان كالتالي :

الجدول رقم (2-2): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة حول مفهوم الاداء

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يعتقد العمال ان الاداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة	2.5333	8.1931	5	مرتفع
02	تقوم ادارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق اداة فعالة	2.6000	6.7466	4	مرتفع
03	تقوم ادارة المؤسسة بتقييم اداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة	2.2667	8.6834	10	متوسط
04	تعمل ادارة المؤسسة على منح المكافآت للعاملين بهدف تحسين الاداء	1.9333	8.6834	12	متوسط
05	حصولي على التدريب المناسب بمعنى اكثر قدرة على اداء عملي بشكل جيد	2.6667	7.1116	2	مرتفع
06	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين اداءهم	2.3000	8.7691	9	متوسط
07	تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطا بالحصول على مستوى عالي من الاداء	2.5000	6.2972	6	مرتفع
08	حصولي على الحوافز و التقدير يجعلني ابذل جهدا اكبر في عملي	2.6333	6.6868	3	مرتفع
09	تتوفر الوظيفة التي امارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق افضل اداء	2.2333	9.3526	11	متوسط
10	تتعمد المؤسسة بمنح العمال فرص لتكوين العمال من اجل تطوير مهاراتهم و تحسين اداءهم	2.5000	8.2001	7	مرتفع
11	يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة من العوامل التي تساهم	2.8333	4.6113	1	مرتفع

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للأثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

				في زيادة اداء العمال داخل المؤسسة	
مرتفع	8	8.1720	2.4333	انا مقتنع باعطاء الحرية المطلقة لرئيسي المباشر لتقييم ادائي	12
مرتفع	-	4.0156	2.4528	المتوسط العام	

SPSS المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لهذا البعد المتعلق بمفهوم الاداء بلغ 2.4528 و الانحراف المعياري بلغ 4.0156

و كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت مرتفعة

الجدول رقم (2-3): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة حول مفهوم مراجعة ادارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	توجد في المؤسسة هيئة لمراجعة ادارة الموارد البشرية	2.3667	8.0872	1	مرتفع
02	تغير المؤسسة بصفة دورية المعايير التي على اساسها تقدم الحوافز	1.7333	7.3968	10	متوسط
03	تحاول المؤسسة دوريا تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب	2.0000	8.7099	9	متوسط
04	تضع ادارة المؤسسة تعليمات داخلية ولوائح ادارية تلزم جميع الادارات بمراجعة طريقة انجاز انشطتها والتأكد من ملائمتها	2.2667	8.2768	5	متوسط
05	ادارة الموارد البشرية في المؤسسة دوريا تدرس مدى الانجاز الصحيح والمناسب لانشطتها مثل التوظيف وتغير من طريقة انجاز النشاط الذي يحتاج لذلك	2.0667	7.8492	7	متوسط
06	تسهر المؤسسة على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق اهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه	2.1667	8.3391	6	متوسط
07	يساهم عمال المؤسسة بتقديم ارائهم واقتراحاتهم حول الانشطة التي تحتاج الى تغيير في طريقة اومعايير انجازها	2.0333	8.8992	8	متوسط
08	عند الرغبة في تغيير طريقة انجاز نشاط معين مثل التوظيف تلجأ المؤسسة لاشخاص مؤهلين للقيام بذلك	2.3000	7.0221	3	متوسط

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للأثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

متوسط	4	7.4971	2.3000	تقوم المؤسسة بابلاغ وتوعية العمال في حالة تغيير طريقة انجاز نشاط معين في ادارة الموارد البشرية في المؤسسة	09
مرتفع	2	8.5029	2.3667	تحاول المؤسسة دوريا تغيير طرق و معايير تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد و الفعال	10
متوسط	-	4.9661	2.1600	المتوسط العام	

SPSS المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لهذا البعد المتعلق بمفهوم مراجعة ادارة الموارد البشرية بلغ (2.1600) و الانحراف المعياري بلغ (4.9661) كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت متوسطة

الجدول رقم (2-4): يوضح العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات

			Correlations	
			MX	MY
Spearman's rho	MX	Correlation Coefficient	1.000	.820**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	30	30
	MY	Correlation Coefficient	.820**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	30	30

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

من خلال جدول معامل الارتباط الخطي بين اداء العاملين و مراجعة ادارة الموارد البشرية هو (82%) وهي علاقة قوية تاكد ان لمراجعة ادارة الموارد تأثير كبير على اداء العمال داخل المؤسسة

الجدول رقم (2-5): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.804 ^a	.647	.634	.24280

a. Predictors: (Constant), MY
b. Dependent Variable: MX

من خلال الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين اداء العاملين و مراجعة ادارة الموارد البشرية هو 80% اي هناك ارتباط قوي بينهما ، و مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هي 64.7% بمعنى ان تحسن اداء العامل يعود الى مراجعة ادارة الموارد البشرية

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للأثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة
اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

الجدول رقم (2-6): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.025	1	3.025	51.319	.000 ^a
	Residual	1.651	28	.059		
	Total	4.676	29			

a. Predictors: (Constant), MY
b. Dependent Variable: MX

مجموع مربعات الانحدار يساوي (3.025) و مجموع مربعات البواقي (1.651) و مجموع المربعات الكلي يساوي (4.676) درجة حرية الانحدار هي 1 و درجة حرية البواقي هي 28 معدل مربعات الانحدار (3.025) ومعدل مربعات البواقي هو (0.059) قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 51.319 مستوى دلالة الاختبار 0.00 اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 و بالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات
الجدول رقم (2-7): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.048	.201		5.212	.000
	MY	.650	.091	.804	7.164	.000

a. Dependent Variable: MX

من الجدول السابق مقطع خط الانحدار يساوي 6.50 ميل خط الانحدار للمتغير المستقل قيمته 0.00 ، ميل خط الانحدار للمتغير التابع 0.00، و نستنتج ان اهم الاساليب التي تأثر على اداء العامل هي التدريب و التحفيز و الاتصال الداخلي بين العمال

الجدول رقم (2-8): يوضح علاقة الاداء بالجنس

ANOVA					
MX					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.037	1	.037	.224	.640
Within Groups	4.639	28	.166		
Total	4.676	29			

نتيجة لتحليل التباين للمتغير الجنس بناء على قيمة Sig بالنسبة لاداء 0.64 ومنه نلاحظ انه لا توجد فروق بين اجابات العمال تبعا للجنس

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للأثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

الجدول رقم (2-9): يوضح علاقة الاداء بالعمر

ANOVA					
MX					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.593	3	.198	1.259	.309
Within Groups	4.083	26	.157		
Total	4.676	29			

نتيجة لتحليل التباين لم يتغير العمر بناء على القيمة Sig بالنسبة لتوسط الاداء هو 0,3 و منه نلاحظ انه لا توجد فروق بين اجابات العمال تبعا للعمر

الجدول رقم (2-10): علاقة الاداء بالمستوى التعليمي

ANOVA					
MX					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.426	2	.213	1.354	.275
Within Groups	4.250	27	.157		
Total	4.676	29			

نتيجة لتحليل التباين لم يتغير المستوى التعليمي بناء على القيمة Sig بالنسبة للإجابات العمال وتوسط الاداء هو 0.2 و منه نلاحظ انه لا توجد فروق بين اجابات العمال تبعا للمستوى

الجدول رقم (2-11): يوضح علاقة الاداء بالخبرة

ANOVA					
MX					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.202	2	.101	.610	.550
Within Groups	4.474	27	.166		
Total	4.676	29			

ونتيجة لتحليل التباين لم يتغير الخبرة وبناء على القيمة Sig بالنسبة لتوسط الاداء هو 0.5 و منه نلاحظ انه لا توجد فروق بين اجابات العمال تبعا للخبرة

الجدول رقم (2-12): يبين توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	القيم
			التكرار
01	الجنس	ذكر	18
		أنثى	12
02	السن	أقل من 30	3
			النسبة %
			60
			40
			10

اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

56,7	17	من 31- 40 سنة		
20	6	من 41- 50 سنة		
13.3	4	أكبر من 50		
10	3	أقل من ثانوي	المستوى التعليمي	03
20	6	ثانوي		
70	21	جامعي		
10	3	أقل من 5 سنوات	الاقدمية	04
53.3	16	من 5 إلى 10 سنوات		
36.7	11	أكثر من 10 سنة		

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يظهر من الجدول السابق ان غالبية افراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (60%) في حين بلغت نسبة الاناث (40%) من مجموع افراد

العينة وهذا التفاوت بين الجنسين يعود بدرجة كبيرة الى طبيعة نشاط المؤسسة، اما فيما يتعلق بمتغير السن فقد تحصلت الفئة العمرية من 31-40 سنة على أكبر نسبة وهي (56.7%) ثم تليها الفئة العمرية من 41-50 سنة بنسبة (20%) في حين بلغت الفئة العمرية أكبر من 50 سنة نسبة (13.3%) لتأتي في الاخير فئة الاقل من 30 سنة بنسبة (10%) وهذا التباين في السن راجع الى ان المؤسسة تعتمد على العمال الذين لديهم خبرة كافية في العمل، اما بالنسبة للمستوى التعليمي نلاحظ ان اغلبية العمال لديهم مستوى جامعي بنسبة (70%) اما من لديهم مستوى ثانوي فيمثلون (20%) من عدد افراد العينة ثم تأتي النسبة الاقل وهم العمال الذين لم يصلوا الى مستوى ثانوي بنسبة (10%) مما يدل على ان المؤسسة تعتمد على الكفاءات البشرية المتخصصة وان المؤسسة تبحث عن الخبرات و المعارف المكتسبة لمختلف موظفيها

اما فيما يخص متغير الاقدمية بلغت فئة العمال الذين بلغوا من 5-10 سنوات من العمل نسبة (53.3%) ثم تليها فئة الاكثر من 10 سنوات بنسبة (36.7%) لتأتي نسبة العمال الذين لم يتعدى 5 سنوات في العمل بنسبة (10%) و هذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على العمال الذين لديهم خبرة طويلة في العمل من اجل الوصول الى ارقى المستويات

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للأثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج دراسة الحالة

سنتناول في هذا المبحث دراسة كل من الاداء و مراجعة ادارة الموارد البشرية ، و ذلك لانهما عاملان اساسيان في هذا البحث

المطلب الاول: مناقشة نتائج الاحصائيات

✓ الاجابة الاحصائية عن السؤال الاول :

* مفهوم الاداء :

يظهر من خلال الجدول رقم (2-2) الخاص بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة حول مفهوم الاداء ان المتوسط العام لهذا البعد المتعلق بمفهوم الاداء بلغ 2.4528 و الانحراف المعياري بلغ 4.0156 وقد احتلت الفقرة 11) يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة من العوامل التي تساهم في زيادة اداء العمال داخل المؤسسة (المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.8333) و انحراف معياري (4.6113) في حين جاءت الفقرة 4 (تعمل ادارة المؤسسة على منح المكافأة للعاملين بهدف تحسين الاداء) في المرتبة الاخيرة بمتوسط بلغ(1.9333) و انحراف (8.6834) ، كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت مرتفعة مما يؤشر على وجود فهم جيد لمفهوم الاداء

الاجابة الاحصائية للسؤال الثاني :

* مفهوم مراجعة ادارة الموارد البشرية

يظهر من خلال الجدول رقم (2-3): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة حول مفهوم مراجعة ادارة الموارد البشرية ان المتوسط العام لهذا البعد المتعلق بمفهوم مراجعة ادارة الموارد البشرية بلغ (2.1600) و الانحراف المعياري بلغ (4.9661) وقد احتلت الفقرة 1 (توجد في المؤسسة هيئة لمراجعة ادارة الموارد البشرية) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي(2.3667) و انحراف معياري (4.6113) في حين جاءت الفقرة 2 (تغير المؤسسة بصفة دورية المعايير التي على اساسها تقدم الحوافز) في المرتبة الاخيرة بمتوسط بلغ(1.7333) و انحراف(7.3968) ، كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت متوسطة مما يؤشر على وجود فهم مقبول لمفهوم مراجعة ادارة الموارد البشرية

*التدريب :

يظهر من الجدولالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة ان المتوسط الحسابي الفقرة رقم 5(حصولي على التدريب المناسب بمعنى أكثر قدرة على اداء عملي بشكل جيد) المتعلقة بمفهوم الاداء بلغ (2,6667) و الانحراف المعياري بلغ (7,1116) فمستوى المتوسط الحسابي كان متوسط ، اما الفقرة 6 (تسهل المؤسسة على التقييم الدوري لدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق اهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه) و الفقرة رقم 10 (تحاول المؤسسة دوريا تغيير طرق و معايير تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد و الفعال) المتعلقة بمفهوم مراجعة ادارة الموارد البشرية بلغ على التوالي (2,1667) و (2,3667) و الانحراف المعياري بلغ على التوالي (8,3391) و (8,5029) بمستوى متوسط هذا

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للأثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

يعني ان مراجعة ادارة الموارد البشرية تؤثر على الاداء من خلال عمليات التدريب فحصول العامل على التدريب يمنحه قدرة أكثر على العمل و تتاح للعمال فرص كثيرة لتحسين اداءهم وهو ما ينعكس ايجابا على انتاجيته داخل المؤسسة

*التحفيز :

يظهر من الجدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة ان المتوسط الحسابي للفقرة رقم 8 (حصولي على الحوافر و التقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي) المتعلقة بمفهوم الاداء بلغ (2,6333) و الانحراف بلغ (6,6868) بمستوى مرتفع ، اما الفقرة رقم 2 (تغير المؤسسة بصفة دورية المعايير التي على اساسها تقدم الحوافر) المتعلقة بمفهوم مراجعة ادارة الموارد البشرية بلغ المتوسط الحسابي (1,7333) و الانحراف بلغ (7,3968) بمستوى متوسط يعني ان مراجعة ادارة الموارد البشرية تؤثر على اداء العاملين من خلال تحفيزهم فحصول العمال على التحفيز يجعلهم يبذلون جهدا أكبر في العمل وهو ما يساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها

*الاتصال الداخلي:

يظهر من خلال جدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة ان المتوسط الحسابي للفقرة رقم 11 (يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة من العوامل التي تساهم في زيادة اداء العمال داخل المؤسسة) المتعلقة بمفهوم الاداء بلغ (2,8333) و الانحراف المعياري بلغ (4,6113) بمستوى مرتفع ، اما الفقرة رقم 9 (تقوم المؤسسة بإبلاغ وتوعية العمال في حالة تغيير طريقة انجاز نشاط معين في ادارة الموارد البشرية في المؤسسة) المتعلقة بمفهوم مراجعة ادارة الموارد البشرية بلغ المتوسط الحسابي (2,3000) و انحراف معياري (7,4971) بمستوى متوسط مما يعني ان مراجعة ادارة الموارد البشرية تؤثر على الاداء من خلال الاتصال بين العمال أي ان المؤسسة لديها نظام معلومات فعال وهو ما يسهل عملية الاتصال بين العمال و بالتالي يساهم في زيادة اداء العمال داخل المؤسسة

✓ الاجابة الاحصائية عن السؤال الثالث :

العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة :

يتضح من الجدول رقم (2-4) بان العلاقة الارتباطية ذات دلالة احصائية و عند مستوى ايجابي بين المتغيرين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة ، و قد بلغت العلاقة الارتباطية بين اداء العاملين و مراجعة ادارة الموارد البشرية (82%) و هي قيمة ايجابية تؤكد ان لمراجعة ادارة الموارد البشرية دور كبير في تحسين اداء العاملين

اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية :

عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير Entry و يكون ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

المستقل هو مراجعة ادارة الموارد البشرية و المتغير التابع هو الاداء حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و التابع

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للأثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

ومن خلال الجدول رقم (2-5) نجد ان معامل الارتباط الخطي بين اداء العاملين و مراجعة ادارة الموارد البشرية هو % 82 و هو ارتباط قوي بينهما

تباين خط الانحدار :

يوضح الجدول رقم (2-6) تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات و فرضيته الصفرية التي تنص على ان "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة"

من خلال الجدول رقم (2-6) نلاحظ ان مجموع مربعات الانحدار يساوي (3.025) و مجموع مربعات البواقي (1.651) و مجموع المربعات الكلي يساوي (4.676)

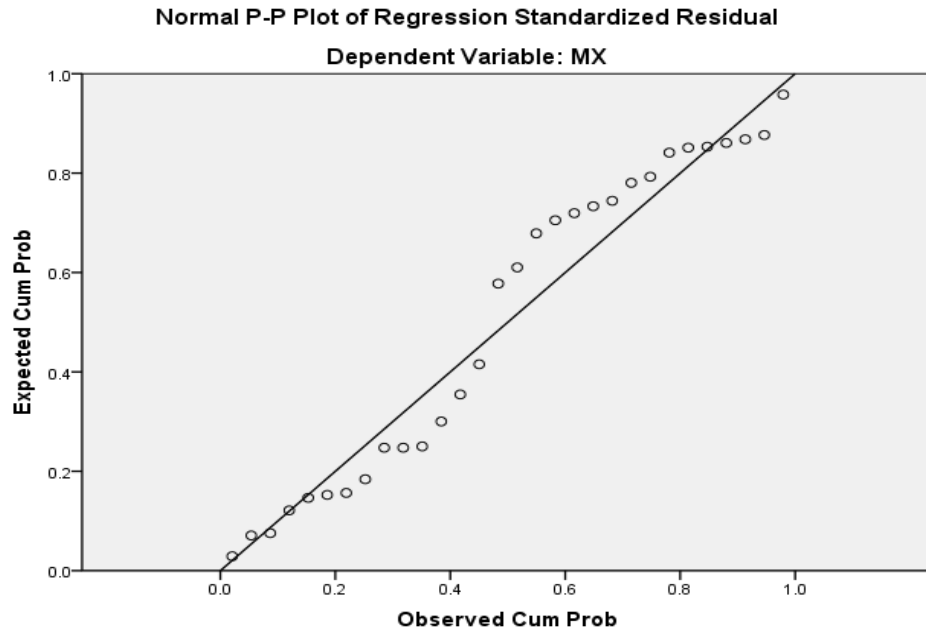
درجة حرية الانحدار هي 1 و درجة حرية البواقي هي 28

معدل مربعات الانحدار (3.025) ومعدل مربعات البواقي هو (0.59)

قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 51.319

مستوى دلالة الاختبار 0.00 اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 و بالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات وشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-1): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



دراسة معاملات خط الانحدار

من خلال الجدول رقم (2-7) نلاحظ ان مقطع خط الانحدار يساوي 6.50 و الذي يمثل a من معادلة خط المستقيم :

$$Y=ax+b$$

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للأثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

ميل خط الانحدار للمتغير المستقل قيمته 0.00 وهي قيمة مقبولة لانها تحقق الفرضية البديلة H1 لانها اقل من 0.05 و قيمة المتغير التابع وهي 0.00 مقبولة ايضا لانها تحقق الفرضية البديلة H1 وتصبح معادلة الانحدار كما يلي : $y=6.50x+1.048$ و بالتالي نستنتج ان مراجعة ادارة الموارد البشرية لها اهمية بالغة في تحسين اداء العاملين

تحليل التباين الاحادي : (One Way ANOVA) لاختبار تاثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

من خلال الجدول رقم (2-8) نلاحظ انه لا توجد فروقات بين اجابات العمال تبعا للجنس ، و نتيجة لتحليل التباين لمتغير الجنس بناء على قيمة Sig بالنسبة للاداء 0.64 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، أي أن جنس المستجوبين لا يؤثر على متغير الاداء .

من خلال الجدول رقم (2-9) نجد انه لا توجد فروقات بين اجابات العمال تبعا للعمر ، و نتيجة لتحليل التباين لمتغير العمر بناء على قيمة Sig بالنسبة لمتوسط الاداء هو 0,3 أقل من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه عمر المستجوبين لا يؤثر على الاداء

من خلال الجدول رقم (2-10) نجد انه لا توجد فروقات بين اجابات العمال تبعا للمستوى التعليمي ، و نتيجة لتحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بناء على قيمة Sig بالنسبة للإجابات العمال حول متوسط الاداء هو 0.2 أقل من 0.05 وبالتالي لا نقبل فرضية العدم، ومنه المستوى التعليمي للمستجوبين يؤثر على الاداء.

من خلال الجدول رقم (2-11) نجد انه لا توجد فروقات بين اجابات العمال تبعا للخبرة ، ونتيجة لتحليل التباين لمتغير الخبرة وبناء على قيمة Sig بالنسبة لمتوسط الاداء هو 0.5 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه الخبرة لا تؤثر على اداء المستجوبين

المطلب الثاني : الاستنتاجات:

بعد الدراسة التي قمنا بها على عينة الدراسة و بعد المقابلة مع مسؤول قسم الموارد البشرية توصلنا الى جملة من الاستنتاجات :

- تقوم المؤسسة بمراجعة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية مثل التوظيف مما جعل المؤسسة تضع هيئة لمراجعة العمليات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية ، و هو ما يتوافق مع اجابات عينة من العمال بان ادارة الموارد البشرية في المؤسسة دوريا تدرس مدى الانجاز الصحيح والمناسب لأنشطتها مثل التوظيف وتغير من طريقة انجاز النشاط الذي يحتاج لذلك
- قامت المؤسسة بإعادة تنظيم للمؤسسة حيث قامت بتقسيم العمال كل في المجال الذي يختص فيه و هو ما يتوافق مع اجابات عينة تمن الدراسة بان المؤسسة تحاول دوريا تغيير طريقة و معايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب
- تتوفر المؤسسة على نظام معلومات فعال مثلا اعداد شبكة داخلية تربط بين حواسيب العمال داخل المؤسسة مما يسهل عملية الاتصال بين العمال و هو ما يتوافق مع رأي عينة من العمال بان الاتصال الداخلي في المؤسسة من العوامل التي تساهم في زيادة اداء العمال داخل المؤسسة
- وجود فهم جيد لمفهوم الاداء و مراجعة ادارة الموارد البشرية لدى اغلبية عمال المؤسسة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للأثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

- من خلال الاجابات الاحصائية للسؤال الثالث تبين ان مراجعة ادارة الموارد البشرية تؤثر على الاداء من خلال عمليات التدريب التحفيز , الاتصال الداخلي و من اختبار الفرضية الثالثة تبين لنا وجود ترابط قوي بين مراجعة ادارة الموارد البشرية و اداء العاملين , ودراسة معاملات خط الانحدار تبين ان مراجعة ادارة الموارد البشرية لها اهمية بالغة في تحسين اداء العاملين
- من اختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تبين انه لا توجد فروقات بين اجابات العمال تبعا للمتغيرات الشخصية اي ان جنس و عمر وخبرة العامل لا تؤثر على ادائه في حين ان المستوى التعليمي يؤثر على اداء العامل
- تحاول المؤسسة اعداد برامج تحفيز من خلال شراءها لبرنامج جديد (HRACSS) الذي يعمل على تحديد ما يستحقه كل عامل من امتيازات و عقوبات و على اساسها تمنح الحوافز للعمال و هو ما يتوافق مع اجابات عينة من العمال بان المؤسسة تغير بصفة دورية المعايير التي على اساسها تقدم الحوافز

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على دراسة الحالة التي قمنا بها حول واقع مراجعة ادارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة و انعكاسها على تحسين اداء العاملين فيها ، حيث تطرقنا الى الطريقة و الادوات المستخدمة في الدراسة كما تناولنا فيه تحليل لنتائج استبيان دراسة الحالة وركزنا فيها على الاجابة عن اسئلة الدراسة بالاعتماد على الفرضيات الموضوعة ، و التي اكدت على وجود فهم جيد للأداء و مراجعة ادارة الموارد البشرية لدى عمال المؤسسة ، كما توصلنا الى ان هناك ترابط قوي و ايجابي بينهما .



الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع معرفة مدى مساهمة مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة و ذلك من خلال التوصل الى الاجابة على اشكالية البحث المتمثلة في :
كيف يمكن ان تساهم مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العمال في المؤسسة ؟
بعد اجراء البحث توصلنا لاختبار الفرضيات و النتائج و التوصيات التالية :

اولا اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة تبين لنا ان حصول العامل على التدريب يمنحه قدرة اكثر على اداء عمله بشكل جيد كما ان حصوله على التحفيز يجعله ايضا يبذل جهدا اكبر في العمل ، و ان الاتصال الداخلي من العوامل التي تساهم في زيادة اداءه وهو ما يثبت صحة الفرضية الاولى بان من اهم مداخل تحسين الاداء التدريب ، التحفيز ، الاتصال الداخلي
من خلال الاجابة الاحصائية للسؤال الثاني تبين لنا مراجعة ادارة الموارد البشرية تؤثر على الاداء من خلال البرامج التدريبية وهو ما يحسن اداء العامل ، ومن خلال تقديم التحفيز مما يجعله يبذل جهدا اكبر في العمل ، ومن خلال الاتصال بوجود نظام معلومات فعال مما يرفع من اداء العامل وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية بان مراجعة ادارة الموارد البشرية تسمح برفع فعالية أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب ، التحفيز ، الاتصال الداخلي مما يؤدي الى تحسين اداء العاملين في المؤسسة
من خلال الدراسة الميدانية و المقابلة المباشرة مع مسؤول قسم الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر تأكد لنا وجود هيئة تقوم بعملية المراجعة الدورية للأنشطة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية مما يساهم في رفع اداء العمال في المؤسسة وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة بان مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة تعمل بمراجعة دورية لإدارة الموارد البشرية مما يساهم بشكل كبير في رفع اداء عاملها بشكل جيد

ثانيا اختبار النتائج:

بعد المقابلة المباشرة مع مسؤول قسم الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة ، و بعد دراسة الميدانية التي قمنا بها على عينة من عمال المؤسسة عن طريق توزيع الاستبيان توصلنا الى جملة من النتائج :

- هناك مراجعة في المؤسسة للأنشطة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية
- عملية تدريب العاملين داخل المؤسسة عملية ضرورية من اجل ممارسة وظائفهم ، لان التدريب ينمي قدرات و مهارات الافراد ، وتحسين الاداء مرتبط بطبيعة عمل الفرد من تدريب و تحفيز و اتصال ...
- يتم عمل تقارير بنتائج مراجعة ادارة الموارد البشرية كل شهرين بطريقة كتابية و يرفع الى مدير المؤسسة من اجل اتخاذ القرارات الصحيحة
- يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة من العوامل التي تساهم في زيادة اداء العمال داخل المؤسسة
- تقوم المؤسسة بصفة دورية بتغيير المعايير التي على اساسها تقدم الحوافز، فالحوافز تجعل العمال يبذلون جهدا اكبر في العمل
- تساهم مراجعة ادارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين اداء العمال داخل المؤسسة من خلال تحسين فعالية أنشطة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية مثل التدريب و التحفيز و الاتصال الداخلي

ثالثا: التوصيات:

- يجب على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بعملية المراجعة في المؤسسة لأنها من الوسائل التي ترفع من اداء العاملو بالتالي زيادة انتاجيته ومنه تحقيق اهداف المؤسسة
- على المؤسسات الجزائرية عامة و مؤسسة اتصالات خاصة ان تعمل برامج تدريبية للعمال من اجل رفع مستواهم المهني ومن اجل الحرص أكثر على تحقيق اهداف المؤسسة
- ضرورة اعادة تنظيم وظيفة مراجعة ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية مثل ما تهتم بها مؤسسة اتصالات الجزائر

رابعا : افاق البحث :

بعد الدراسة التي قمنا بها ارتقينا اقتراح بعض المواضيع التي من شأنها اثراء الرصيد المعرفي للباحث منها :

- اثر مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين فعالية التكوين
- اهمية الاتصال الداخلي في تحسين عملية المراجعة
- مساهمة البرامج التدريبية في مراجعة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية



قائمة المراجع :

الكتب باللغة العربية:

- 1* - امين السيد احمد لطفي ، فلسفة المراجعة ، ط1، الدار الجامعية ، مصر ، 2009
- 2* - بن عنتر عبد الرحمان ، ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010
- 3* - حنا نصر الله ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2013
- 4* - خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي ادريس ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، بدون طبعة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2007
- 5* - عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، ط 2، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2010
- 6* - وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، اساسيات الاداء و بطاقة الاداء المتوازن ، ط1، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2009
- 7* - وجدي حامد حجازي ، اصول المراجعة الداخلية مدخل عمل تطبيقي ، بدون طبعة ، دار التعليم الجامعي للنشر و التوزيع ، مصر ، 2010

باللغة الاجنبية :

- 1* - Bouchra BAKADIR، Audit des Ressources humaines et performance des entreprises Maghrebines: Essai d'ANALYSE، Maroc، sans année
- 2* - joseph Noone، article à propos de la performance humaine en entreprise، paris ، 1999
- 3* - The Institute of Internal Auditors، Normes Internationales pour la Pratique professionnelle de l'audit Interne، florida، USA، Octobre، 2008

المذكرات :

- 1* - حولي محمد ، المراجعة المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة 2008-2009
- 2* - الزغودي محمد السايح ، مراجعة ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2011-2012

قائمة المراجع

3* - عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم اداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة ، الجزائر ، سنة 2006-2007

المحاضرات و الملتقيات :

1* - بن شويحة بشير، تدقيق الموارد البشرية، محاضرات في مقياس مراجعة و مراقبة الموارد البشرية ،مستوى اولى ماستر، جامعة ورقلة 2013 غير منشورة

2* -مراد سكاڨ ، التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي و استراتيجي في تحسين اداء الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2009،

3* - مراد سكاڨ ، 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 ، ايام 20-21 اكتوبر 2009

المقالات :

1* - الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد السابع ، 2009-2010

مواقع الانترنت :

<http://islamfin.go-forum.net/t1546-topic>



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تدقيق و مراقبة التسيير

بعنوان :

أهمية مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين دراسة
حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع - ورقلة -

تحت اشراف الاستاذ :

*مناصيرية رشيد

من اعداد الطالبة :

*عباس سمية

سيدي /سيدتي

في اطار التحضير لمذكرة الماستر الموسومة بعنوان : "أهمية مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين" أرجو من سيادتكم المساهمة في اثراء موضوع بحثي من خلال الاجابة على أسئلة الاستبيان حيث يهدف هذا الاستبيان الى معرفة آراء كافة عمال المؤسسة حول أهمية مراجعة ادارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء العمال داخل المؤسسة ، و لأنكم انتم الذين تستطيعون اعطاءنا صورة صحيحة عما سبق فإننا نلتمس منكم الاجابة على الاسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل دقة وصرامة

فيالمكانالمناسب(X) بوضع العلامة

ونتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات و استخدامها للغرض العلمي فقط .

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا

1- العبارات المتعلقة بأداء العاملين

الرقم	العبارة	غير موافق	حيادي	موافق
1	يعتقد العمال ان الاداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة			
2	تقوم ادارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق اداة فعالة			
3	تقوم ادارة المؤسسة بتقييم اداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة			
4	تعمل ادارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الاداء			
5	حصولي على التدريب المناسب بمعنى اكثر قدرة على اداء عملي بشكل جيد			
6	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين ادائهم			
7	تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الاداء			
8	حصولي على الحوافز و التقدير يجعلني ابذل جهدا اكبر في عملي			
9	تتوفر الوظيفة التي امارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق افضل اداء			
10	تهتم المؤسسة بمنح العمال فرص لتكوين العمال من اجل تطوير مهاراتهم و تحسين اداءهم			
11	يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة من العوامل التي تساهم في زيادة اداء العمال داخل المؤسسة			
12	انا مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسي المباشر لتقييم ادائي			

2- العبارات المتعلقة بمراجعة ادارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق	حيادي	موافق
1	توجد في المؤسسة هيئة لمراجعة ادارة الموارد البشرية			
2	تغيير المؤسسة بصفة دورية المعايير التي على أساسها تقدم الحوافز			

3	تحاول المؤسسة دوريا تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب		
4	تضع إدارة المؤسسة تعليمات داخلية و لوائح ادارية تلزم جميع الإدارات بمراجعة طريقة إنجاز أنشطتها والتأكد من ملائمتها		
5	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دوريا تدرس مدى الانجاز الصحيح والمناسب لأنشطتها مثل التوظيف، التدريب، الحوافز...وتغير من طريقة إنجاز النشاط الذي يحتاج لذلك		
6	تسهر المؤسسة على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه		
7	يساهم عمال المؤسسة بتقديم آرائهم وإقتراحاتهم حول الأنشطة التي تحتاج إلى تغيير في طريقة أو معايير إنجازها		
8	عند الرغبة في تغيير طريقة إنجاز نشاط معين مثل التوظيف تلجأ المؤسسة لأشخاص مؤهلين للقيام بذلك		
9	تقوم المؤسسة بإبلاغ وتوعية العمال في حالة تغيير طريقة انجاز نشاط معين في ادارة الموارد البشرية في المؤسسة		
10	تحاول المؤسسة دوريا تغيير طرق ومعايير تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال		

المعلومات الشخصية :

الجنس : ذكر انثى

العمر : اقل من 30 من 31-40 سنة من 41-50 سنة اكبر من 50

المستوى التعليمي : اقل من ثانوي ثانوي جامعي شهادات اخرى

الاقدمية : اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات اكثر من 10 سنوات