

## الفصل الأول - الإطار العام للدراسة

1-1- المقدمة.

1-2- مصطلحات الدراسة.

1-3- الدراسات السابقة.

1-4- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

1-5- أهمية الدراسة.

1-6- أهداف الدراسة.

## 1-1 - المقدمة:

يشكل ارتفاع حدة المنافسة بين الشركات وديناميكية وعدائية البيئة والمخاطر المرتبطة بها، وكذلك التطور السريع للتكنولوجيا والأزمات والمشاكل الأخرى، تحديات تقف في وجود واستمرار هذه الشركات، بحيث يفرض ذلك على الشركات إعادة تقييم وضعها وتحديد نقاط قوتها وضعفها على كافة الأصعدة ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية.

يُعد العنصر البشري في هذه الشركات أهم مورد، حيث يعتمد نجاح أو فشل الشركات على كفاءة أفرادها وخاصة المديرين.

ولمواكبة التحديات والتغيرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية طوال العقود السابقة، فلا بد للشركات من إجراء تدقيق متواصل لممارساتها في مجال إدارة الموارد البشرية، وتقديم معلومات مفيدة وقيمة لأصحاب المصلحة من مساهمين ومديرين وعاملين يمكن من خلالها وضع قيمة إضافية للمنظمة.

ونتيجة لذلك كان لزاماً على المعنيين بإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وإدارة المنظمة بصورة عامة، معرفة مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها. والذي يمكن قياسه من خلال إجراء تدقيق داخلي على مستوى المنظمة والذي يشمل في أحد مكوناته تدقيق الموارد البشرية كأداة لمعرفة مدى فاعلية أنظمة الموارد البشرية في المنظمة.

بناءً على ما سبق تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم مدى تطبيق الموارد البشرية في شركة أمان القابضة وتحديد مدى أهميتها من وجهة نظر عينة من المديرين العاملين في الشركة.

## 1-2- مصطلحات الدراسة:

### التدقيق (audit):

تأتي كلمة "Audit" من الفعل اللاتيني "audire"، والذي يعني "الاستماع". الاستماع يعني محاولة لمعرفة حالة الأمور كما هي موجودة وكما هو متوقع أو موعود بوجودها. فهي أداة تشخيص ليس فقط لقياس الوضع الحالي للأشياء، ولكن أيضًا الفجوات بين الوضع الحالي والحالة المرغوبة في المنطقة التي يتم تدقيقها. (Coy،2002).

### تدقيق الموارد البشرية (HR audit):

هي عمليات فحص شاملة لمراقبة الجودة في أنشطة الموارد البشرية في المنظمة وتقييم لكيفية دعم أنشطتها لاستراتيجية المنظمة. وبالتالي، فإن مراجعات الموارد البشرية توفر نظرة ثاقبة لمديري / متخصصي الموارد البشرية حول فعاليتهم في وظائف الموارد البشرية ويجب أن تكون مناسبة بدرجة كافية لتقييم الثغرات الوظيفية المختلفة وتقديم حلول لها.

(Chandrasekaran & Rajendran,2011)

## 1-3- الدراسات السابقة:

### 1-دراسة (Ghazala & Javed, 2012) بعنوان: "تأثير تدقيق الموارد البشرية على

المؤسسة التعليمية من أجل اكتساب رؤية للواقع الحاضر ووجهة النظر المستقبلية

التي من شأنها أن تحدد علامة للقطاع التعليمية". (الهند)

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو اكتساب معرفة عميقة تتعلق بالموارد البشرية والتأثيرات المتعلقة بوظائف الموارد البشرية ضمن المؤسسة. إن تدقيق الموارد البشرية في الجامعة وضع للحصول على تبرير واضح عن الوضع العام لمعظم الكليات - الأقسام ومن أجل التوضيح سواء إذا كانت الأنظمة والإجراءات تعمل بشكل جيد وتحقق النتائج المطلوبة. تعتبر هذه المعلومات

كمدخل مهم وذو قيمة من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية. إن مجالات تدقيق الموارد البشرية المشمولة في هذا الدراسة تتدرج تحت كل من:

- تدقيق الدور الوظيفي لكل قسم وكلية.
- تدقيق دور الخدمة لكل قسم وكلية أو وحدة.
- تدقيق التركيب من أجل تأسيس العلامة.
- تدقيق التأثيرات الاستراتيجية لكل قسم وكلية.
- تدقيق الإدارة المالية لكل قسم وكلية.

وقد تم إجراء الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية وموظفي جامعة "Jamia Millia Islamia" في الهند، حيث تم التوصل إلى أهمية تطبيق تدقيق الموارد البشرية في الجامعة كونها تبرز نقاط القوة والضعف فيها، وتبرز توجهات العاملين فيها هذا بالإضافة إلى المساعدة في وضع الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بشكل واضح يمكن تطبيقه.

2-دراسة (الإمام ومحمد علي، 2013) بعنوان: "نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية".

(السودان)

هدفت الدراسة إلى وضع إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية من خلال تقييم فعالية وكفاءة السياسات والإجراءات والممارسات التي يعمل بها في إدارة الموارد البشرية، وتشخيص المشاكل الراهنة التي تواجهها ومعرفة مدى مساهمة تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: يساعد تطبيق مفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية في المنظمات على الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري، ويقلل من تكلفة التشغيل ويؤثر إيجابياً على أداء وظائف الموارد البشرية.

3-دراسة (المهدي، 2014) بعنوان: "أثر التدقيق الفعال للموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية". (الجزائر)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدقيق الفعال للموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث اعتمدت على دراسة ميدانية شملت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة، وتم توزيع استبيان على 30 مستجوب ضمت 14 مشرفاً و16 عمال تحكم، و عبر أجوبة المستجوبين وبعض المقابلات توصلت الدراسة إلى أن تدقيق الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات والاختبارات، حيث تبين وجود هيئة خاصة بتدقيق وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة تقوم بتقديم تقارير دورية سنوية إلى الإدارة العليا وتتم عملية مراقبة أداء العمال بالترج حيث يقوم رئيس القسم بتدقيق أعمال العاملين في قسمه بينما يدقق المدير عمل رؤساء الأقسام والمدير العام عمل المدراء ويبلغ كل العمال بنتائج تقييم أدائهم وتقام دورات تكوينية لتحسين الأداء وهناك بعض العمال ينالون مكافأة جراء ارتفاع المستوى العام للأداء كما شهدنا من خلال أجوبة الاستبيان أن المؤسسة تطبق معايير دولية في قياس الأداء وكل هذا أدى بالمؤسسة إلى الوصول للأداء المستهدف.

#### 4-دراسة (Damaris et al,2016) بعنوان: "أثر تدقيق الموارد البشرية على تقديم

##### الخدمات للشركات الحكومية". (كينيا)

هدفت الدراسة لبيان أثر تقديم الخدمات للشركات الحكومية في كينيا، اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية حيث تم اختيار (18) شركة حكومية، وقد خلصت الدراسة أن تدقيق الموارد البشرية له تأثير إيجابي على تقديم الخدمات بين الشركات الحكومية في كينيا، وهو ما بين مدى احتياج شركات الدولة لاعتماد عمليات تدقيق الموارد البشرية لفهم مدى أداء الشركات في اتباع سياسات وممارسات الموارد البشرية المناسبة، حيث تضمن ممارسات تدقيق الموارد البشرية فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية، وتعتبر أداة هامة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من حيث الامتثال وتقديم الخدمات وتمكين الابتكار والتطوير فضلاً عن الأداء المالي، كما أوصت الدراسة الشركات الحكومية في كينيا باعتماد عمليات تدقيق الموارد البشرية لأنها تؤثر بشكل إيجابي وكبير على تقديم الخدمات.

## 5-دراسة (Hana Taye, 2016) بعنوان: "تدقيق الموارد البشرية: حالة جامعة سانت

ماري". (كندا)

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل متعمق لوظائف مختارة من الموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار، والمزايا والتعويضات، وإدارة الأداء، ونظام معلومات الموارد البشرية. تم اعتماد تصميم البحث الوصفي وجمع البيانات الأولية والثانوية. تم استخدام تقنيات أخذ العينات الهادفة والطبقية لاختيار موضوعات الدراسة. شملت عينة الدراسة 35 مدير من المديرين من المستوى المتوسط والعالي والمتخصصين في الموارد البشرية في الجامعة عن قصد. تم اعتماد إجراء أخذ العينات الطبقي لاختيار 81 موظفاً وبلغ معدل الاستجابة 89.4%. تم إجراء تحليل المحتوى على سياسات الموارد البشرية المختلفة والمبادئ التوجيهية للجامعة مقابل مبادئ الموارد البشرية المقبولة وقوانين الدولة. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان باستخدام التحليل الوصفي البسيط مثل التكرار والنسبة المئوية. أظهرت نتائج الدراسة أن سياسات وإجراءات الموارد البشرية بالجامعة تتوافق مع قانون العمل الحالي للبلد، ولكنها تفتقر إلى الشمولية عند مقارنتها بالمبادئ المقبولة. كما ساهمت وظائف الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. تحتاج الجامعة إلى إجراء مزيد من التحليل على سياسات وإجراءات الموارد البشرية لجعلها شاملة.

## 6-دراسة (نورية، 2017) بعنوان: "تدقيق إدارة الموارد البشرية". (الجزائر)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إدراك أهمية هذه الممارسات لدى مديري المؤسسات ثم البحث في تدقيقها باستعمال تحليل التباين الأحادي والمتعدد لتبيان درجة تفاوت أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وضرورة تدقيقها باختلاف خصائص المؤسسات المستجوبة من حجم وقطاع نشاط وسنوات خبرة تم توزيع 60 استبانة بطريقة عشوائية وقد تم استرجاع 90% منها والتي كانت نتائجها تتم عن عدم منح المورد البشري المكانة المميزة عند المديرين ضمن موارد المؤسسة، وبالتالي تغييب تدقيق ذلك.

7-دراسة (مولوج، 2018) بعنوان: "أثر تدقيق الموارد البشرية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية". (الجزائر)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين تدقيق الموارد البشرية وتحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الجزائرية، وبغرض تحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية، من خلال عينة مكونة من 42 مستجيب للدراسة، تشمل موظفي إدارة الموارد البشرية وبعض الكوادر الادارية حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 45 استبانة تم اقصاء 3 لعدم استيفائها لمتطلبات الدراسة، كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين تدقيق الموارد البشرية وتحسين فعالية إدارة الموارد البشرية.

8-دراسة (Muhammad, 2019) بعنوان: "تطوير مقياس بحثي صالح وموثوق به لتدقيق الموارد البشرية". (باكستان)

هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس صحيح وموثوق لمراجعة الموارد البشرية لإجراء البحوث المتعلقة بمراجعة الموارد البشرية. تم تطوير المقياس بناءً على المعايير المستخدمة من قبل (Bolino & Turnley, 2019)، تم اتخاذ أربع خطوات لتطوير الاستبيان. تضمنت الخطوة الأولى تطوير العنصر والمحتوى قياس الصلاحية. تبدأ الخطوة الثانية بتحليل عامل الاستكشاف لإنشاء الهيكل الأولي للعوامل. تضمنت الخطوة الثالثة تحليل عامل التأكيد باستخدام *Smart PLS* لتأكيد بنية العوامل والموثوقية والصلاحية المتقاربة والصلاحية التمييزية. تضمنت الخطوة الرابعة الارتباط بين المتغيرات. تم إرسال الاستبيان إلى 300 متخصص في الموارد البشرية يعملون كمدير عام ومدير ومساعد مدير في المؤسسات المالية الباكستانية لجمع البيانات لمزيد من التحليل تم استرجاع 218 استبانة بمعدل استجابة 73%. كشفت النتائج أن معظم متطلبات تطوير المقياس تستخدمها هذه الدراسة (Bolino & Turnley, 2019). أخيراً، تم الاحتفاظ بـ 19 عنصراً بأربعة أبعاد لمراجعة الموارد البشرية. احتفظت أبعاد تدقيق الموارد البشرية مثل التدقيق الوظيفي للموارد البشرية بخمسة عناصر، واحتفظ بتدقيق متخصص الموارد البشرية 5، والموارد البشرية احتفظ بتدقيق الامتثال بـ 5 واحتفظ بتدقيق ثقافة العمل بـ 4 بنود.

### 1-3-3- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالآتي:

- أجريت الدراسات السابقة على المنظمات العربية والأجنبية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق.
- يلاحظ من عرض الدراسات السابقة تناولها لمستوى فعالية إدارة الموارد البشرية، من خلال معرفة مستوى الفعالية بشكل عام لإدارة الموارد البشرية، إلى جانب التعرف على مستوى فعالية كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط للموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموارد البشرية، ونظام التعويضات والحوافز.
- كما ساهمت الدراسات السابقة في إغناء معلومات الباحثة من حيث تقديم الخلفية النظرية، إضافةً إلى الاستفادة في صياغة مشكلة الدراسة من خلال الاستعانة ببعض الأفكار بالإضافة للاطلاع على الجوانب التي تم التركيز عليها في هذه الدراسات وعلى المتغيرات التي تمت دراستها، لمحاولة إيجاد متغيرات جديدة لم تدرس من قبل ولها أهمية في الدراسة.

### 1-4- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية في ذات الوقت، وإن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات. وتعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً. من هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء



بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها (Dunham and Burt, 2011).

تنظر بعض الإدارات إلى عملية تدقيق الموارد البشرية من منظور جزئي وفهم غير كامل باعتبارها غير كافية لقياس الأداء وإجراء التقييمات التنظيمية ومعالجة الانحرافات سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي. قد يكون سبب هذه النظرة المحدودة هو غياب المؤشرات الفعلية على أرض الواقع والنتيجة عن قلة الدراسات في هذا المجال وعدم إعطاءها الأهمية اللازمة.

ومن هذه الفكرة، سعت الدراسة الحالية إلى تحليل واقع تدقيق الموارد البشرية لدى شركة أمان القابضة التي اعتمدت في الآونة الأخيرة منهجية واهتمام في تدقيق مواردها البشرية لمعرفة ومعالجة الانحرافات في هذا المجال.

وبالتالي، يمكن صياغة مشكلة الدراسة الرئيسية وفق الآتي:

- ما هو واقع وأهمية تدقيق الموارد البشرية في شركة أمان القابضة من وجهة نظر المديرين العاملين فيها؟

يتفرع عن مشكلة الدراسة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي استجابات أفراد العينة حول أهمية تدقيق الموارد البشرية في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق؟
2. ما هي استجابات أفراد العينة حول واقع تدقيق الموارد البشرية في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق؟
3. هل توجد فروق معنوية بين أهمية تدقيق الموارد البشرية وتطبيقها في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق من وجهة نظر أفراد العينة؟

## 1-5- أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تتجلى الأهمية النظرية للدراسة من خلال توضيح العديد من المفاهيم والمصطلحات والتعاريف المتعلقة بمتغيرات الدراسة: إدارة الموارد البشرية، تدقيق الموارد البشرية، وبالتالي يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجع متواضع للمهتمين بهذا الموضوع.

الأهمية العملية: تسعى هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لمساعدة شركة أمان في معرفة حالات الخلل في تدقيق الموارد البشرية، وإبراز أهمية تدقيق الموارد البشرية بالنسبة للشركة مما يقدم دليلاً لها يساعد في معالجة الانحرافات الناتجة عن أخطاء التطبيق.

## 1-6- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تقييم تدقيق الموارد البشرية وتحديد مدى أهميته في شركة أمان القابضة من منظور المديرين العاملين في الشركة، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى ما يلي:

1. معرفة استجابات أفراد العينة حول التدقيق وأهميته في مجال التوظيف في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق.
2. معرفة استجابات أفراد العينة حول التدقيق وأهميته في مجال التعويضات في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق.
3. معرفة استجابات أفراد العينة حول التدقيق وأهميته في مجال إدارة الأداء في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق.
4. معرفة استجابات أفراد العينة حول التدقيق وأهميته في مجال التدريب والتطوير في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق.
5. معرفة استجابات أفراد العينة حول التدقيق وأهميته في مجال نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS* في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق.

6. معرفة استجابات أفراد العينة حول التدقيق وأهميته في مجال الامتثال في شركة

أمان القابضة في مدينة دمشق.

7. معرفة الفروق المعنوية بين أهمية تدقيق الموارد البشرية وتطبيقها في شركة أمان

القابضة في مدينة دمشق.

## الفصل الثاني - الإطار النظري للدراسة

تمهيد.

### 1-2- إدارة الموارد البشرية:

1-1-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية.

2-1-2- أهمية الموارد البشرية للمنظمات.

3-1-2- أهداف إدارة الموارد البشرية.

4-1-2- وظائف إدارة الموارد البشرية.

### 2-2- تدقيق الموارد البشرية:

1-2-2- مفهوم تدقيق الموارد البشرية.

2-2-2- تعريف تدقيق الموارد البشرية.

3-2-2- أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية.

4-2-2- أهداف تدقيق إدارة الموارد البشرية.

5-2-2- طرق تدقيق الموارد البشرية.

6-2-2- خطوات عملية تدقيق الموارد البشرية.

7-2-2- مراحل تدقيق الموارد البشرية.

8-2-2- مناهج تدقيق الموارد البشرية.

2-2-9- معايير تدقيق الموارد البشرية.

2-2-10- مداخل تدقيق الموارد البشرية.

2-2-11- المبادئ الأساسية لعملية التدقيق.

2-2-12- شروط نجاح عملية التدقيق.

## تمهيد:

ينقسم هذا الإطار إلى جزئين، نتناول في الأول منها إدارة الموارد البشرية، من حيث مفهومها، نشأتها وتطورها، وأهميتها، وفي الجزء الثاني نناقش مفهوم تدقيق الموارد البشرية، وتعريفه، وأهميته وأهدافه، وطرق تدقيقه، وأخيراً خطواته.

### 2-1- إدارة الموارد البشرية:

#### 2-1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يتمحور مفهوم إدارة الموارد البشرية على فهم المقصود بالموارد البشري، حيث تعرف الموارد البشرية بأنها: "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطها السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية" (عقيلي، 2005: 11).

أما (Denise & Griffin, 2005: 3) فيعرفان الموارد البشرية بأنها: "الأفراد الذين توظفهم المنظمة لتنفيذ مختلف المهام والواجبات والوظائف مقابل الأجور والرواتب والمكافآت الأخرى". إن محور نشاط إدارة الموارد البشرية هو العنصر البشري العامل في مختلف إدارات هذه المنظمة، لذلك نلاحظ أن الوحدة الإدارية تحتل مكاناً عالياً بين الإدارات، وتتغلغل في جميع نشاطاتها (شحادة وآخرون، 2000: 13).

واختلف علماء الإدارة في تسمية الوحدة الإدارية من المنظمة والتي تهتم بالعنصر البشري فيها، وبالتالي في تسمية النشاطات الخاصة بهذه الوحدة، فمنهم من سماها إدارة الأفراد، ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية، أو إدارة شؤون العاملين (ربايعة، 2003: 2).

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية الحصول على العاملين وتقويم أدائهم وتعويضهم وإدارة علاقاتهم النقابية والاهتمام بصحتهم وسلامتهم وتطبيق مبدأ العدالة بينهم (Dessler, 2020: 3).

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة استراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها وتعمل في إطار المفاهيم الآتية (السالم وصالح، 2002: 5):

- إن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى، كوظيفة إنتاج ووظيفة التسويق.
- إن إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري (الموظفين) على أساس أنهم أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردوداً جيداً في الأمد الطويل ممثلاً في زيادة الإنتاجية وتفوق الأداء.
- يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق واحتياجات العاملين الاقتصادية والعاطفية.
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أفضل طاقاتهم ومهاراتهم في العمل.
- تصميم وإعداد أهداف، وسياسات، ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وبما يضمن التكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة.

ذكر "ديسلر" (Dessler, 2020: 2) بأن أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمديرين تعزى

للأسباب التالية:

- عدم رغبة المديرين بتوظيف الأفراد غير المناسبين للعمل.
- تقادي ممارسة دوران عمل عالي.
- عدم قيام العاملين بأداء مهامهم المفضلة.
- تقادي تعرض المنظمة للمقاضاة نتيجة إجراءات التمييز بين العاملين.
- تعرض المنظمة لإجراءات قوانين سلامة العمل نتيجة للممارسات غير الآمنة.
- تجنب اعتقاد العاملين في المنظمة بأن رواتبهم غير عادلة ولا تساوي رواتب الآخرين في المنظمة.

## 2-1-2- أهمية الموارد البشرية للمنظمات:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأة وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية إن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد وأكرمها لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى ما توفر العنصر البشري المميز فبذلك تكون قد حققت أهم أدوات النجاح، كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية لذلك متى ما توفرت إدارة موارد بشرية تتميز وتدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم وقوانين وإجراءات وعناصر تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة فبذلك يكون التوجه نحو الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية، وأيضاً تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الانتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل إن التوسع للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب (رشيد، 2004: 13).

وتعد العناصر البشرية ذات أهمية بالغة لأي منظمة لأن هذه العناصر هي التي سوف تحقق بإذن الله أهداف المنظمة وتستطيع المنظمة من خلال القوى العاملة المدربة والمحفزة تحقيق الأهداف



الاستراتيجية التي وضعتها، إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعود في الأساس إلى القوى البشرية، حيث أن المنظمات لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها، فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمة وكفايتها لأن الأفراد وهم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها هم الذين يتحكمون في نوعيتها وهم الذين يوزعون الموارد ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة ومن هنا فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة وعلى كفاءتها (العنبي، 2004: 8).

وتساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال العديد من الأنشطة منها على سبيل المثال:

- اختيار العاملين القادرين على التجديد والابتكار وحل مشاكل العمل.
- تنمية قدرات العاملين على أداء الوظائف والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال نشاط التدريب مثلاً.
- الاحتفاظ بالعمالة المتميزة وتقليل احتمالات تسربها إلى خارج المنظمة من خلال نظم جيدة للموارد البشرية مثل نظم الأجور والحوافز والتعويضات (زايد، 2003: 14).

### 2-1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يعتبر الأفراد عنصراً هاماً وحيوياً في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية وحكومية، ويتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، وليس من المستغرب إذا قلنا أنه يجب على الإدارة أن تعتني باستمرار بالموارد البشرية والطريقة التي تستغل وتنمي بها هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الأفراد بالطرق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل، إنه من المهم أن تستغل المنظمة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، ومن هذه المنطلق فإن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة (غربي، 2004: 18)،

وعموماً يمكن إجمال بعض أهداف إدارة الموارد البشرية وتلخيصها فيما يلي (عبد الباقي، 2002: 113):

- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة.
- تنمية وتدريب القوة العاملة بالمؤسسة والمحافظة على مستوى معين من المهارات والقدرة على الأداء.
- المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهماتها المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة.
- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين.
- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل إيجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الإنتاج.
- التفهم والاستخدام الفعال للعلاقات بين الموارد البشرية وأهميته في زيادة الإنتاجية.
- الوصول إلى الملائمة بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات الأفراد، أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

غير أن هناك عدد من الدارسين لإدارة الموارد البشرية أضافوا أهداف أخرى ترتبط أساساً بأنشطة الموارد البشرية كإدارة، ونجد منها ما يلي (ماهر، 2001: 33):

- **الاستقطاب:** هو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل تمكين المنظمة من الحصول على اليد العاملة من حيث الكم والنوع لشغل الوظائف الشاغرة.
- **الحفاظ على اليد العاملة:** يتم ذلك من خلال إدارة الحياة الوظيفية، وإعداد برامج الترقية الوظيفية.
- **تطوير الأفراد:** أي تنمية العمالة وتحسين كفاءتها في الإنتاج عن طريق الاعتماد على التدريب المستمر للعامل.
- **التحفيز والإرضاء:** حيث إن الفرد يسعى لتحقيق أهدافه من خلال المؤسسة ومن أكثر الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها هي الأمان الوظيفي والفوز بالرضا عن العمل داخل المؤسسة.

- **الفاعلية والكفاءة:** إن الأهداف التي تم ذكرها سابقاً تتلاقى كلها في عنصر فاعلية وكفاءة المنظمة والأفراد معاً.

## **2-1-4- وظائف إدارة الموارد البشرية:**

تتنوع إدارة الموارد البشرية، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة، ومهما تكن فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية، وذلك بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم أو الكبيرة. ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى نوعين، منها ما تقوم به منفردة كالتعويضات والامتيازات وبرامج تحليل العمل، وخدمات الأفراد.. وهناك من الأنشطة ما تقوم به جمعية إدارية أخرى داخل المؤسسة كبرامج الإنتاج والتدريب والتخطيط المهني وكذا تقييم الأداة.

كما تختار إدارة الموارد البشرية الأفراد ليس فقط على الأساس المهني والمؤهل العلمي، ولكن أيضاً حسب شخصياتهم وقيمهم وتوجهاتهم، ذلك أن العبرة في التعيين ليس بالموقع التنظيمي للفرد، ولكن بالمكان الذي يستطيع أن يقدم فيه أحسن عطاء، ومن هذا المنطلق نخلص أن إدارة الموارد البشرية، هي إدارة مساعدة للإدارات الأخرى، فهي تساعدنا على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية وكافة الأمور الأخرى المتعلقة بهذه الموارد من تدريب وترقية ونقل وتقييم للأداء (محمد مرسي، 2003: 23).

## **2-2- تدقيق الموارد البشرية:**

### **2-2-1- مفهوم تدقيق الموارد البشرية:**

يعد مفهوم تدقيق الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويستند هذا المفهوم على البعد الإداري الذي يطرح التدقيق باعتباره مطلباً إدارياً يعمل على التأكد من أن جميع العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتوافق مع القوانين التي تحكم علاقات العمل (قانون العمل، قوانين الصحة المهنية)، بجانب السياسات والإجراءات التي تصدرها إدارة المنظمة.

وعلى الرغم من استخدامه بصورة واسعة من خلال الممارسة، إلا أنه في الحقيقة هنالك اختلافاً كبيراً فيما يتعلق بأدبيات وميراث تدقيق إدارة الموارد البشرية. وبنفس المستوى هنالك اختلاف حول المسمى. فبعضهم يطلق عليه تدقيق الموارد البشرية. والبعض الآخر تدقيق إدارة الموارد البشرية (Jiambalvo, J., 2004:52).

يعود أصل كلمة تدقيق إلى الكلمة اللاتينية "*audire*" والتي تعني يستمع، ويرجع هذا المعنى قديماً إلى تعيين أصحاب الأعمال لشخص مختص يقوم بالاستماع للعاملين المسؤولين عن العمل لمعرفة التوضيحات التي تؤكد صحة حساباتهم وعدم احتيالهم وخذاعهم لصاحب العمل. وقد كان للتدقيق أهمية قصوى في عملية تحديد مدي أمانة ودقة الشخص المسؤول عن إدارة الحسابات المالية، ورفع تقارير سليمة وصحيحة للشخص المخول له استلامها ومناقشتها "ويعد مفهوم تدقيق الموارد البشرية شبيهاً بمفهوم التدقيق المحاسبي من حيث إنها عملية تقييم واتخاذ إجراء معين عند الضرورة" (Innes, J., and F. Mitchell, 1990:1).

إن تدقيق الموارد البشرية شبيه بمفهوم التدقيق التقليدي الذي يركز على الوظائف المحاسبية، بينما يركز تدقيق الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومثله مثل التدقيق التقليدي يشمل جمع وتحليل منطقي للبيانات في فترة محددة. والبيانات والمعلومات في عملية تدقيق الموارد البشرية ذات علاقة بالناس (العاملين) والهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة وفلسفتها فيما يختص بالموارد البشرية. وعادة يغطي تدقيق الموارد البشرية وظائف إدارة الموارد البشرية مثل وظيفة التعيين، والتدريب، والتطوير، والتعويض، والصيانة، والتحفيز، والقيادة، والاتصالات، والصحة والسلامة، والعلاقات الصناعية، كما يركز أيضاً على نظام معلومات الموارد البشرية، ونظام بحث الموارد البشرية، والملفات المحفوظة، والعائد على الاستثمار في الموارد البشرية، والسياسات والإجراءات، والتوافق الوظيفي (Saiyadain, 2009:465).

وبتطور العلوم المحاسبية تطورت معها عملية التدقيق. ومثلها مثل كثير من المصطلحات التي بدأت بعلم معين ثم امتدت إلى باقي العلوم، نجد أن مصطلح التدقيق قد امتد في العقود الأخيرة ليصبح مصطلحاً شاملاً يتجاوز العلوم المحاسبية إلى علوم أخرى، بجانب الموارد البشرية انتقل

التدقيق إلى الإنتاج والعمليات والمبيعات، والجودة، ومعالجة البيانات، والهندسة. وأصبح أداة تحليلية هامة لتقييم جودة وضعف الأنشطة المؤداة. (Durai,2010:566)

ويختلف التدقيق وفق هذه العلوم باختلاف العمليات التي تتم بناءً عليه. فمثلاً يعرف تدقيق الجودة بأنه "فحص منتظم وحر لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها تتوافق مع ما خطط ورتب له، وما إذ كانت هذه الخطط والترتيبات قد نفذت بكفاءة تتناسب تحقيق الأهداف (Jack J, 2001:5). وقد اعتُمدت عملية التدقيق كإحدى المطلوبات التي يتم بناءً عليها منح شهادة الأيزو من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO).

عادة يتم إجراء التدقيق لمعرفة مدى الالتزام وعدمه، وأسباب الفشل الذي ينتج عنه عند فحص دقة المعلومات والبيانات والمستندات بقصد تأكيد صحتها والحصول على أدلة بذلك؛ ويتم التأكد عن طريق مقارنة الواقع الفعلي مع المعايير التي تحكم الأداء الصحيح. ويهدف التدقيق إلى تقديم إيضاح فيما يتعلق بعدم الكفاءة، والانحرافات عن المعايير وإثباتاتها. ويجب التدقيق عن سؤال كيف تم عمل الأشياء؟ وهل تم عملها بالطريقة الصحيحة؟

## 2-2-2- تعريف تدقيق الموارد البشرية:

"يشير مفهوم تدقيق الموارد البشرية إلى فحص وتقييم السياسات والإجراءات والممارسات لتحديد كفاءتها. ويقاس كفاءة برامج وممارسات الأفراد، بالإضافة إلى تحديد ما يجب فعله وما لا يجب فعله في المستقبل" (R. C. Goyal, 2005: 293).

كما يقصد بتدقيق إدارة الموارد البشرية عملية فحص مدى تطبيق الموارد البشرية والإدارات المختلفة بالمنظمة لسياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية. وتتم عملية التدقيق من خلال نظام بحثي يغطي كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعمل هذا النظام كنظام تحكم في جودة أداء الموارد البشرية وكيفية إدارتها.

"يعرف بأنه عملية استقصائية تحليلية ومقارنة، تعمل على عكس كفاءة وظائف الموارد البشرية ويعرف بأنه تحقيق في حجم ومهارات وهيكل وجميع القضايا المتعلقة بالذين تم تعيينهم بواسطة المنظمة والذين سيتم تعيينهم في المستقبل ويعرفه آخرون بأنه طريقة لتحديد طبيعة وأثر أنشطة قسم الموارد البشرية في أزمنة محددة ويعرف بأنه تحديد منظم لنقاط القوة والضعف والتطوير الذي تحتاجه الموارد البشرية الحالية ضمن سياق الأداء التنظيمي (Durai,2010:412).

وهناك تعريف يشير إلى أنه: "تقييم شامل ومفتوح للعملية الإدارية التي صممت لتساعد الإدارة في إيجاد الطرق التي تحسن العملية الإدارية" (Secord,2003:43).

وتعرف الباحثة تدقيق الموارد البشرية بأنه مسح منظم وتحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية، لمعرفة مدى مطابقة الممارسات مع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ورفع تقرير بالنتائج والتوصيات لمعالجة الانحرافات السالبة ومعرفة مواقع القوة والكفاءة في نظام إدارة الموارد البشرية.

ويتم التدقيق في فترة محددة سنوية، أو نصف سنوية، أو ربع سنوية، أو وفق رغبة إدارة المنظمة. ولا بد أن يتم بدعم كامل من المستويات الإدارية في المنظمة وجميع موظفي الموارد البشرية.

### 2-2-3- أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول التي توفر ميزة تنافسية للمنظمات. من أجل الاستجابة لبيئة العمل المتغيرة، تحدد إدارة الموارد البشرية طرقاً لتبرير الأداء وعبء العمل التشغيلي للموظفين. يجب أن يكون لدى الإدارات العليا بيانات ملموسة وقابلة للقياس لجميع أنشطة ووظائف الموارد البشرية. يمكن تدقيق الموارد البشرية المنظمة من مراجعة الأداء الفعال للموظفين ووظائف الموارد البشرية وتحليله بشكل نقدي. تدقيق الموارد البشرية هو عملية منهجية تهدف إلى التحقيق في السياسات والاستراتيجيات والأنظمة والتقنيات والوثائق والوظائف والممارسات الأساسية للمؤسسة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية (Minhajul,2015).

يمكن استنتاج مدى أهمية تدقيق الموارد البشرية من مدى أهمية الموارد البشرية في حد ذاتها، فإن تم تحديد المشاكل البشرية وحلها، فحتماً يمكن حل باقي المشكلة، وتعد الموارد البشرية سلاحاً تنافسياً أساسياً، كما يمكن للتدقيق أن يضمن الاستخدام الكامل لقدراتها (Ukil, 2015:102).

كما يساهم تدقيق الموارد البشرية في معرفة مدى تلبية احتياجات مشاغل الموظفين أو مدى رضا العمال، حيث إن إنتاجية المنظمة ترتبط إلى حد كبير برضا الموظفين، فإذا لم يتم تلبية متطلبات الموظفين فالمنظمات أكثر عرضة للمعاناة من زيادة كبيرة في التغيب والدوران (Ukil, 2015:104).

يمكن لتدقيق الموارد البشرية الحد من الدعاوي القانونية المرتبطة بالعمال، لأن المشاكل المحتملة يمكن تحديدها مسبقاً ومن ثم تصحيحها، كما تمكن من تثقيف المديرين والمشرفين بأنظمة وإجراءات الموارد البشرية من خلال إشراكهم في عملية وتنفيذ إجراءات نتائج التدقيق (Harris, 2002:5).

إن التدقيق يعمل على تقييم مدى احترام إدارة المنظمة لإدارة الموارد البشرية وسياساتها وأنظمتها، وتتبع أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية من أنه (Tapomoy,2006:364):

- مدخل لنظام الجودة الشاملة (أداة ضبط الجودة).
- أداة تحكم في إدارة الموارد البشرية.
- أداة مساعدة في اتخاذ القرار.
- يعمل كأداة تشخيصية تحليلية لتقييم أداء الموارد البشرية.
- يساعد في إعادة هيكلة المنظمة من ناحية الموارد البشرية واستراتيجياتها وممارساتها.
- يجدد ويغير المعرفة والمهارات والجدارات والاحتياجات الضرورية للموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

## 2-2-4- أهداف تدقيق إدارة الموارد البشرية:

يتم تحقيق الهدف من إجراء تدقيق الموارد البشرية بواسطة الجهة التي تطلب إجراءه، ولذلك تختلف أهداف التدقيق باختلاف هذه الجهة وغرضها، وبصورة عامة يهدف التدقيق إلى (Tapomoy, 2006: 245):

- تحديد الفجوة بين أهداف المنظمة ونتائج ممارسات الموارد البشرية.
  - التأكد من مواءمة ومطابقة استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة.
  - تطوير مقاييس لرأس مال بشري ومصنوفة موارد بشرية تسمح للمنظمة بقياس القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية.
  - كشف مدى قدرة إدارة المنظمة في إدارة مواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها بواسطتها.
  - تحليل العوامل المؤثرة في تطوير الموارد البشرية. وتقديم تقرير تصحيحي للأخطاء التي يجب تلافيها، على سبيل المثال: مقدار الانحراف عن السياسات، درجة وضوح الأهداف، مدى مطابقة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية وتقديم إيضاح لمعرفة ما حدث ولماذا حدث.
  - تصحيح الممارسات الخاطئة وتعظيم الاستفادة من الممارسات الصحيحة لمقابلة التحديات التي تواجه المنظمة والموارد البشرية، والتأكد من أن السياسات والإجراءات والقوانين يتم تطبيقها. وتقييم مدى فاعليتها ومعرفة المشاكل التي تواجه تطبيقها.
  - تقييم جودة أنشطة وسياسات ونتائج الموارد البشرية.
  - البحث عن أجوبة لماذا حدث؟ ما حدث؟ وما لم يحدث أثناء تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية وعند تطبيق سياساتها وإجراءاتها.
- ويضع التدقيق أهداف المنظمة كأولوية، ويعمل على التقييم الاستراتيجي لها، وتقييم الهيكل التنظيمي والنظام الذي تعمل به المنظمة، وتقييم العمال، ومهاراتهم، وأسلوب عملهم وتناسقهم. وفي



العادة لا يعمل التدقيق على تقديم حلول لكل المشاكل التي تواجهها المنظمة، بقدر ما يعمل كوسيلة لتحديد الأخطاء ونقاط الضعف الواجب اتخاذ قرار بشأنها؛ وكمثال لذلك مشاكل العلاقات الصناعية بين المنظمة والعمال. ومن ثم يقدم المدقق توصياته في تقرير مكتوب بناءً على ما يراه في مصلحة المنظمة.

## 2-2-5- طرق تدقيق الموارد البشرية:

لقد تطورت عملية التدقيق في السنوات الأخيرة لتصل لمرحلة توقفت فيها عن كونها مجرد إدارة للمعايير لتصبح أداة ضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأمور التدقيق وبالأمر التي تخص أهداف الشركة. وبالنتيجة فإن عمليات التدقيق تتنوع بشكل كبير. وإن هذا ينشئ فرق بين عناصر المكونات ومختلف أنواع التدقيق المتعلقة بالموارد. ويمكن التمييز بين المنهجين المتعلقين بتدقيق الموارد البشرية؛ أولهما ذلك المتعلق بالمفاهيم الخاصة بالوظائف الداخلية والثاني متعلق بالوظائف الخارجية. ومن وجهة النظر الداخلية فهناك اتجاه بتقسيم عمليات النشاط الواقعة وتكاليها. وبهذه الطريق فإن قدرة القسم سوف يحكم عليها من خلال قدرته على تقديم خدمات معينة للمؤسسة وبأقل تكلفة ممكنة ووفقاً لهذه النظرية، فإن المعايير المستخدمة هي المعايير التي تشير إلى الكمية والنوعية والتكلفة والسرعة لذلك يجب التركيز على كل من معدل النشاط والتكاليف الإنتاجية (Olalla, et al. 2002: 59).

أما من وجهة النظر الخارجية فإذا تم فهم أن التقييم النهائي لفعالية الموارد البشرية والتي تعتمد على تأثير هذه النتائج على الشركة عندها يجب أن تتضمن المعايير نتائج غير وظيفية.

ومن أجل تنفيذ دور المدقق، فإن على مخططي الموارد البشرية:

- تحديد ما الذي يجب اختباره في الأمور المتعلقة بالتدقيق.
- كيفية تنفيذ التدقيق من خلال استخدام مسودة أولية للخطة.
- اختيار الأشخاص المناسبين من أجل التدقيق.

- جمع المعلومات عن المجالات التالية: قسم الموارد البشرية، خطة الموارد البشرية، الممارسات المستخدمة، من المؤسسة، والعلاقة بين قسم الموارد والمؤسسة، والمواضيع التي يجب التحقق منها.

- وضع خطة تدقيق نهائية وذلك من خلال:

➤ جمع المعلومات المتعلقة بالتدقيق، مع مقارنتها مع المعايير. وإن كل فرق بين

المعايير والأهداف يتوجب على المدقق أن يحدد الحالة وكيفية التعامل معها.

➤ جمع النتائج واستخدامها في تعريف نقاط القوة والضعف لقسم الموارد البشرية

وتحديد المجالات المثمرة من أجل أي خطة على المدى البعيد من شأنها أن

تؤدي إلى تطور نظام قسم الموارد البشرية

(Ghazala & Javed, 2012: 6 – 8).

## 2-2-6- خطوات عملية تدقيق الموارد البشرية:

تعد عملية تدقيق الموارد البشرية أداة فعالة ومناسبة لمعرفة مدى كفاءة أنشطة الموارد البشرية، وتحديدًا في منظمات اليوم التي تعتمد اعتماداً كبيراً على رأس المال البشري. وإذا تم إجراء التدقيق بواسطة مدقق داخلي من إدارة المنظمة أو مدقق خارجي تم التعاقد معه خصيصاً من أجل إجراء عملية التدقيق، فلا بد من اتباع خطوات محددة تؤدي إلى نجاح عملية التدقيق وتتنحصر هذه الخطوات في (431 – 430: Durai, 2010):

- تحديد الهدف من عملية التدقيق، فقد يكون الهدف معرفة كفاءة السياسات والإجراءات والأنشطة التي تطبق في المنظمة. أو معرفة مدى التطابق بين الممارسة والتخطيط ودرجة المواءمة بين استراتيجية المنظمة والموارد البشرية، أو حل مشكلة عمالية أو معرفة أسباب دوران العمال وغيابهم وإصابات العمل التي تحدث.

- تصميم خطة مبدئية للتدقيق، وتضم الخطة معرفة من أين يبدأ التدقيق ومصادر المعلومات وكيفية الحصول عليها ومعالجتها. بجانب أي المناطق سيتم التركيز عليها والموارد التي سيتم استخدامها.
- جمع المعلومات الأولية، وتشمل معلومات عن بيئة العمل والمنظمات المنافسة وسوق العمل ورسالة المنظمة ورؤيتها والسياسات والإجراءات والقوانين التي تحكم الموارد البشرية وكل ما يتعلق بأصحاب المصلحة.
- تحديد الطريقة والمنهج الذي سيتم به جمع المعلومات، ويشمل طبيعة المعلومات المطلوبة وكيفية معالجتها وتقييمها وزمن جمعها وأدوات جمعها.
- تصميم الخطة النهائية للتدقيق، وذلك اعتماداً على الخطوات السابقة وما يقتضيه الأمر من تغيير للأهداف والمصادر والمناطق التي سيتم تدقيقها.
- تكملة بيانات التدقيق عن طريق جمع ودمج المعلومات المختلفة مع بعضها البعض، وعقد المقابلات وتوزيع الاستبيانات وتدقيق الملفات، ومن ثم تحليل المعلومات وفق الطريقة والمنهج المعتمد.
- تصميم تقرير التدقيق الذي يوضح نقاط القوة في النظام الحالي والمخاطر التي تواجهه، والمناطق التي يجب توفير معلومات عنها في المستقبل لإنجاح التدقيق وتحديد المعلومات بناءً على:
  - احتياجات عاجلة وهامة.
  - احتياجات غير عاجلة، ولكنها هامة.
  - احتياجات غير عاجلة ولا هامة.
  - احتياجات وفرص هامة.
- نتائج التدقيق، وتهتم هذه الخطوة بمعرفة مدى استجابة إدارة المنظمة لتوصيات المدقق.

## 2-2-7- مراحل تدقيق الموارد البشرية:

### المرحلة 1: وضع خطة تدقيق

تبدأ عملية تدقيق الموارد البشرية ببساطة بصياغة خطة تدقيق متكاملة، والتي تتضمن تصميم وتطوير سياسات واستراتيجيات وإجراءات وأنظمة وممارسات الموارد البشرية بناءً على المتطلبات والموارد المتاحة للمؤسسة. يجب وضع جدول زمني محدد وقوائم مراجعة شاملة حول العديد من سياسات وإجراءات الموارد البشرية في مرحلة التخطيط.

يذكر (Dessler & Varkkey, 2011:398) ثلاث مجالات توضيحية لقائمة مراجعة تدقيق الموارد البشرية، وهي الملفات الشخصية والأجور والامتثال للساعات وعدد الموظفين. تتضمن قائمة التحقق الأسئلة التالية:

- ما هي السياسات والإجراءات والممارسات التي يجب تدقيقها؟
- ما هي السجلات (مثل الملفات الشخصية ووظائف الموارد البشرية والامتثال الإداري) التي يجب تدقيقها؟
- ما هي الاتجاهات التي يجب تتبعها؟
- ما هو التحليل الذي يجب إجراؤه؟

### المرحلة 2: اختيار فريق التدقيق

بعد تطوير خطة التدقيق، فإن المهمة التالية والأكثر تحدياً للمؤسسة هي اختيار فريق تدقيق. اختيار المدقق أو المدققين له تأثير كبير على عملية التدقيق بأكملها. ترتبط طبيعة ومدى فريق التدقيق أساساً بحجم وطبيعة المنظمة. يجب أن يكون مدققو الموارد البشرية أفراداً يتمتعون بمستوى عالٍ من النزاهة والمعرفة (Durai, 2010)، ومدربين تدريباً جيداً وقادرين على إجراء تدقيق الموارد

البشرية. يمكن اختيار المراجعين داخليًا أو خارجيًا. من المرجح أن يتضمن فريق التدقيق الداخلي المثالي المديرين والمشرفين عبر الشركة، مع توضيح الأدوار والوظائف المختلفة.

### المرحلة 3: جمع بيانات الموارد البشرية

في المرحلة الثالثة من تدقيق الموارد البشرية، يبدأ المدققون في متابعة أنشطة التدقيق الفعلية. في هذه المرحلة، يقوم المدققون بجمع البيانات المطلوبة لقياس استراتيجيات وإجراءات وممارسات الموارد البشرية الحالية وفقًا لقوائم المراجعة المصممة والإطار الزمني. حددت (Dev,2009:462) مجموعة من الأدوات لجمع البيانات لغرض تدقيق الموارد البشرية مثل المقابلة والاستطلاعات والتحليل التاريخي للمعلومات الخارجية وتجارب الموارد البشرية والتدقيق الدولي. إلى جانب ذلك، يمكن أيضًا جمع بيانات الموارد البشرية الضرورية من خلال أدوات أخرى مثل ورشة العمل والمراقبة وتحليل البيانات الثانوية. تشمل البيانات الثانوية كتيبات العمال، والتقارير السنوية، واستطلاعات الأجور المنشورة، وتقارير سرية الموظفين، وخطط العمل الإيجابية، وتقارير الغياب ودوران الموظفين، وتقارير التكلفة لكل توظيف، وشكاوى الموظفين، ومخططات الشركة، وتقارير الامتثال، وميزانيات التشغيل، وتقويمات التدريب، والمنشورات الأخرى. يمكن جمع البيانات لإجراء تدقيق أكثر حصرية من خلال تقييم أداء المديرين، والتقييم الذاتي، والاستطلاعات، والمقابلات. اعتمادًا على الوقت وطبيعة البيانات وحجم المجموعات المستهدفة، يمكن تطبيق أداة واحدة أو أكثر لجمع البيانات المطلوبة.

### المرحلة 4: تحليل البيانات

بمجرد جمع البيانات اللازمة، يقوم المدققون بتقييم السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والأنظمة والممارسات الحالية ومقارنتها مع المعايير الموضوعية. يجب على المدققين تحليل البيانات التي تم جمعها مع التركيز على الاستعداد للتغيير وتحديد الدوافع المحتملة لتحديات التغيير.

## المرحلة 5: الخاتمة والإبلاغ

يجب أن تنقل عملية التدقيق نتائجها واستنتاجاتها وآثارها واقتراحات التحسين بشكل مفهوم إلى أصحاب المصلحة المعنيين. بعد تحليل البيانات، تم الكشف عن عدد من الثغرات. في تقرير التدقيق، يضع المدققون توصيات لسد تلك الفجوات بحيث تساعد على تحسين الهدف التنظيمي. يجب إنتاج تقرير التدقيق في شكل معين يحتوي على مجموعة من العناصر.

### 2-2-8- مناهج تدقيق الموارد البشرية:

على الرغم من أنه يمكن إجراء تدقيق الموارد البشرية مرة واحدة في السنة (Durai,2010:567)، يمكن إجراء تدقيق شامل للموارد البشرية كل سنتين إلى ثلاث سنوات (401، Sharma & Goyal). يمكن تصنيف طرق أو مناهج تدقيق الموارد البشرية من منظور مختلف كما ورد في (Durai,2010:576) على أساس دور وفائدة تدقيق الموارد البشرية مثل النهج الداخلي والخارجي. يركز النهج الداخلي على فائدة التكلفة لوظائف الموارد البشرية المختلفة المقاسة من حيث الإنتاجية والتكاليف الإجمالية للمؤسسة، بينما يركز النهج الخارجي على تقييم مساهمة وظائف الموارد البشرية في الأداء الخارجي للمؤسسة (Durai,2010:576). يمكن أيضاً تصنيف تدقيق الموارد البشرية بثلاث طرق بناءً على الأفراد المصاحبين لعمليات التدقيق: نهج الفريق ذاتي التوجيه، ونهج فريق العمل ونهج المستشار الخارجي (Durai,2010:576). يشير نهج الفريق الموجه ذاتياً إلى فريق داخل المنظمة، يقوم بمراجعة الأنشطة المختلفة للموارد البشرية. في نهج فريق العمل، يتم تشكيل فريق عمل من أشخاص من إدارات مختلفة بخبرات متنوعة للقيام بأنشطة تدقيق الموارد البشرية وفي نهج المستشارين الخارجيين، تقوم المؤسسة بتعيين متخصصين خارجيين في الموارد البشرية لإجراء تدقيق الموارد البشرية (Durai,2010:576-577).

يؤيد (Dev,2009) و (Aswathappa,2005:461,617) خمس طرق أو مناهج لتدقيق الموارد البشرية الأكثر استخداماً في إجراء تدقيق الموارد البشرية، مثل النهج المقارن ، ونهج

السلطة الخارجية ، والنهج الإحصائي ، ونهج الامتثال والإدارة بالأهداف (MBO) . يمكن للمدققين تطبيق أي من هذه الأساليب أثناء إجراء تدقيق الموارد البشرية.

**النهج المقارن:** في النهج المقارن، يختار المدققون ويستخدمون قسمًا أو شركة أخرى كنموذج (Aswathappa,2005:617) الذي يتمتع بممارسات سليمة وأفضل. تُستخدم الطريقة المقارنة عادةً لمقارنة نتائج برامج أو أنشطة محددة. تُستخدم هذه الطريقة، التي تُعرف أيضًا باسم نهج "أفضل الممارسات" (Dev,2009:461)، بشكل متكرر فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية، وإدارة التعويضات، ودوران الموظفين، وغيابهم. وهو يدعم تحديد المجالات التي تتطلب التحسين.

**نهج السلطة الخارجية:** يُعرف نهج تدقيق الموارد البشرية الذي يطبق فيه المدققون نتائج الأبحاث السابقة أو المعايير التي وضعها مستشار خارجي كمعيار (Evans,et.al,2011:76) لإجراء التدقيق على أنه نهج سلطة خارجية.

**النهج الإحصائي:** يعتمد النهج الإحصائي لتدقيق الموارد البشرية على المقاييس الإحصائية للأداء التي يتم استنزافها من المعلومات الحالية حول وظائف المنظمة. على سبيل المثال، باتباع معدل الغياب والدوران (Aswathappa,2005:617) لمنظمة ما من فترة إلى أخرى، يمكن للمدققين التواصل وتحليل البيانات لتحديد مدى سيطرة مديري الموارد البشرية أو التشغيل على هذه الأمور. تساعد هذه البيانات المدققين على تقييم الأداء.

**نهج الامتثال:** في نهج الامتثال، يقوم المدققون بمراجعة الممارسات المبكرة للمؤسسة لتحديد ما إذا كانت هذه الممارسات تتوافق مع المتطلبات والاستراتيجيات والسياسات والوثائق والإجراءات القانونية للمنظمة (Dev,2009:462). في هذا النهج، غالبًا ما يقيس المدققون عينة من الوظائف والانضباط والأجور والرواتب وأنظمة تقييم الموظفين.

**نهج الإدارة بالأهداف (MBO):** يحدد مديرو التشغيل والمتخصصون الأهداف في مجال مسؤوليتهم في نهج MBO. إنها تشكل أهدافًا لا لبس فيها سيتم على أساسها تقييم الأداء (Aswathappa,2005:617). ويقوم المدققون بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المحددة.

## 2-2-9- معايير تدقيق الموارد البشرية:

ينظر للمعيار في عملية تدقيق الموارد البشرية بأنه مقياس مقارنة متفق عليه يتم من خلاله وبطريقة مكررة قياس أنشطة الموارد البشرية في المنظمة. ويشترط في المعيار أن يكون معروفاً للجميع ويحتوي على تقنيات مصممة لتستخدم كقواعد يجب الالتزام بها وموجهات تساعد في اكتشاف الحقائق وتدعم واقعية العمل وفعاليته. يتم وضع المعايير في عملية تدقيق الموارد البشرية عن طريق المزج بين الخبرة والتجارب لجميع أصحاب المصلحة من عملية التدقيق. وبذلك تتصف المعايير الموضوعية بخصوصية إمكانية الاعتماد عليها والقياس بها في المنظمة المعنية أو في المنظمات العاملة في نفس المجال. كما يتم الاعتماد على معايير قانونية أخرى توضع بواسطة الجهات القانونية والمهنية مثل القوانين المتعلقة بالعمل والعمال والنقابات، وتتصف هذه المعايير بالزاميتها إذ يجب على المدقق التقيد التام بها بعكس المعايير التي يضعها المدقق وأصحاب المصلحة.

وتؤدي المعايير وظيفية مزدوجة فهي من جهة تتيح لقسم الموارد البشرية إمكانية القيام بتقويم ذاتي لإنجازاته، إذ أنه يقارن باستمرار الفارق بين ما ينجز وبين المعيار المحدد لدرجة الإتقان، فموظف قسم الموارد البشرية الذي يعرف أن عليه أن ينجز تعيين عدد 10 عمال في إدارة الإنتاج بعد 10 أيام من تاريخ تقديم طلب التعيين، سوف يبذل مجهوداً ذاتياً لكي يستطيع إنجاز ما هو مطلوب منه في الزمن المحدد مسبقاً. والمعيار من جهة ثانية يتيح للمدقق تقديم تغذية عكسية عن مدى إنجاز هذا الموظف بصفة خاصة وإنجاز قسم الموارد البشرية فيما يختص بعملية التعيين، وبهذا يمكن للموظف والقسم أن يقوم بعملية مراجعة مستمرة لوسائله وأهدافه بناء على مدى إنجازه (الإمام والطاهر، 2012: 6).

يميز المدقق بين نوعين من المعايير (الإمام والطاهر، 2012: 7):

- معايير ذات صبغة مطلقة: مثل التواريخ والأرقام، فالمعيار هنا يكون محدداً بحيث أن المدقق سيختبر صحة أو خطأ الممارسة بناءً على رقم محدد مسبقاً. وخير مثال لذلك المعايير التي يضعها قانون العمل فيما يختص بساعات العمل اليومية.



- معايير ذات طبيعة نسبية (تقديرية): مثل عدد الأخطاء المسموح بها لموظفي الموارد البشرية ومدى مطابقة الممارسات لسياسات إدارة الموارد البشرية.

## 2-2-10- مداخل تدقيق الموارد البشرية:

يمكن تقسيم تدقيق الموارد البشرية وفقاً لمن يقومون بعملية التدقيق إلى ثلاثة مداخل (Durai,2010:576):

### 1-مدخل الفريق الموجه ذاتياً (The Self-directed Team Approach)

هم مجموعة عاملين جمعوا أنفسهم للعمل على تحقيق أهداف عامة بدون أي إشراف خارجي. وفي هذا المدخل يتكون فريق التدقيق داخل المنظمة لتدقيق أنشطة الموارد البشرية.

### 2-مدخل قوى المهام (The Task Force Approach)

في هذا المدخل يتم انتخاب لجنة عمل من مختلف الأقسام بالمنظمة، وبخبرات مختلفة لتدقيق أنشطة الموارد البشرية. ويعتبر هذا المدخل أكثر رسمية من مدخل الفريق الموجه ذاتياً.

### 3-مدخل الاستشاري الخارجي (The External Consultant Approach)

وفقاً لهذا المدخل فإن المدققين هم خبراء في الموارد البشرية، يتم تعيينهم من قبل المنظمة لأداء غرض معين يتعلق بتدقيق أنشطة الموارد البشرية.

## 2-2-11- المبادئ الأساسية لعملية التدقيق:

توجد مجموعة من المبادئ تحكم عمل مسؤولي المدققين منها (Basu,2009:14) :

1 - النزاهة والحرية: إذا يجب على المدقق أن يكون نزيهاً في عملية التدقيق وأن يكون حراً لا تمارس عليه أي ضغوط أو ممارسات تؤثر على عمله.

2 - السرية: يجب على المدقق احترام سرية المعلومات التي يتحصل عليها.

3- **المهارة والجدارة:** يجب أن يكون المدقق ماهرا في عمله ويمتلك الجدارات الكفيلة بأداء عمله بكفاءة.

4- **التوثيق الجيد:** يجب على المدقق أن يهتم بعملية التوثيق وحفظ المستندات التي تقدم مستقبلا كوثائق.

5- **تخطيط التدقيق:** يجب أن يضع المدقق خطة عمل للتدقيق لتمكنه من أداء عمله بكفاءة ودقة في الزمن المحدد.

6- **أدلة التدقيق:** يجب على المدقق أن يحصل على الأدلة التي تدعم نتائج التدقيق.

## 2-2-12- شروط نجاح عملية التدقيق:

ولكي تكون عملية التدقيق فعالة وتؤدي هدفها المطلوب لا بد من توفر شروط اساسية لذلك وهي (Durai, 2010: 575):

1- **التزام ودعم الادارة العليا للتدقيق:** ان دعم الادارة العليا لعملية التدقيق أمر أساسي لنجاحها. ولا بد من ان يظهر هذا الالتزام من خلال رسالة ورؤية المنظمة، وأن يترجم هذا الالتزام من خلال العمل بتوصيات تقرير التدقيق. وبخلاف ذلك فسيفقد العاملون الثقة في عملية التدقيق.

2- **وضوح اهداف التدقيق:** باعتبار ان اهداف تدقيق الموارد البشرية هي التي تقود المدققين من خلال عملية وخطة التدقيق، فان وضوح الهدف من التدقيق تصبح أمرا ضروريا.

3- **نزاهة وكفاءة المدقق:** يجب أن يتحلى المدقق بالنزاهة والاخلاق والقيم العالية والمعرفة بعملية التدقيق. وأن تتصف توصياته بالحيادية والاحترافية لتجد الاحترام من كافة اصحاب المصلحة من تقرير التدقيق.

4- **وضوح سلطة ومسؤوليات العاملين:** يجب ان يعرف العاملون عملهم الذي يؤديه وحدود سلطاتهم ومسؤولياتهم. وعليه اذا لم يعرف العاملون بذلك فلا يمكن للمدقق ان يحاسبهم علي أي شيء يؤديه لانهم غير مسؤولين عنه.

5- **اتصال فعال:** على الادارة ان تتأكد من توفر قنوات اتصال فعالة، تعمل على انسياب المعلومات بين جميع مستويات العمل الادارية. وتضمن هذه القنوات اتصال السياسات والاجراءات والقوانين واللوائح الي أدني المستويات الادارية. وذلك لضمان معرفتهم بحدود سلطاتهم ومسؤولياتهم التي سيحاسبون عليه.

6- **التغذية الراجعة:** يجب مشاركة نتائج التدقيق مع العاملين كجزء من عملية التغذية الراجعة. وذلك سيساعد العاملين في معرفة مناطق ضعفهم وقوتهم.

7- **الانتظام والاستمرارية:** يجب ان تتم عملية التدقيق بصفة منتظمة ومستمرة وان يكون العاملون علي علم بها.

## الفصل الثالث - الإطار العملي

تمهيد.

1-3- لمحة عن شركة أمان القابضة.

2-3- أسلوب وإجراءات الدراسة.

3-3- خصائص أفراد عينة الدراسة.

3-4- الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

3-5- النتائج.

3-6- التوصيات.

## تمهيد:

من خلال عينة الدراسة، واستجابتها لأداة الدراسة (الاستبيان)، يتضمن هذا القسم الإجابة عن تساؤلات الدراسة، من خلال استخدام برنامج (SPSS).

### 3-1- لمحة عن شركة أمان القابضة:

تضم أمان القابضة مجموعة متنوعة من الشركات و الاستثمارات التي تتبنى التخطيط على المدى الطويل، ولذلك هي تقدر أهمية اتخاذ القرارات المنهجية وتركز على الجودة والخدمة كنقاط اساسية تستند إليها. أمان القابضة هي من أكبر المستوردين والمصدرين على المستوى الإقليمي.

بدأت أمان القابضة كمؤسسة استيراد عائلية في سورية قبل ثلاثة عقود ونمت الآن لتصبح واحدة من أكثر الشركات تنوعاً في البلاد. وتضم ما يقارب 170 موظف.

تمكنت الشركة منذ تأسيسها عام 1988 من تحقيق نمو غير مسبوق ليس فقط في مجالات التجارة والنقل والمقاولات ولكن من حيث تنويع أنشطتها منذ ذلك الحين حيث تركت بصمتها من خلال مجموعة متنوعة من الخدمات كما أثرت أمان القابضة تأثيراً كبيراً في عدد من المجالات، حيث تعتبر واحدة من المجموعات التجارية الأكثر احتراماً ونفوذاً في المنطقة، ويرجع الفضل في ذلك إلى استخدامها أحدث الابتكارات ذات التقنية العالية في شتى مجالات عملها مع حرصها على الالتزام بأعلى معايير الجودة والسلامة.

يتمثل الهدف الأسمى الذي نسعى لتحقيقه في أن نصبح أكبر مستورد على مستوى المنطقة وأن نكون الوجهة الأفضل التي تقصدها الشركات المحلية في كل ما تحتاجه للحصول على أفضل عوائد من استثماراتها كما أننا نسعى إلى دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة من خلال تزويدها بالموارد بأسعار مدروسة ومواد ذات جودة وفعالية عالية ولتحقيق هذا الهدف، نعمل على توسيع شبكتنا من خلال التواصل مع شركائنا الاستراتيجيين في كل أنحاء العالم.

إن الإنجازات الكبيرة تبدأ بخطوات بسيطة، كما أن شغفنا بأن نصبح الشركة الأكثر مصداقية في المنطقة يبدأ بالريادة وأخذ زمام المبادرة.

### 3-2- أساليب وإجراءات الدراسة:

#### 3-2-1- منهج الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة، وللإجابة عن تساؤلاتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة تدقيق الموارد البشرية في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق.

#### 3-2-2- مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة المديرين في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (50) مديراً ممن وافقوا على الاستجابة، عاد منها (35) استبانة أي بمعدل (70%)، واستبعدت (5) استبيانات غير صالحة للتحليل، وبالتالي تم تحليل (30) استبانة صالحة للدراسة، حيث عولجت وحللت بواسطة برنامج (SPSS).

#### 3-2-3- مصادر البيانات:

- مصادر ثانوية: من المراجع والكتب والمقالات والدراسات السابقة.
- مصادر أولية: من خلال الاستبانة.

#### 3-2-4- أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة الالكترونية كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم إعداد استبيان مكون من قسمين وفقاً للآتي:

#### القسم الأول - البيانات الشخصية والديمغرافية:

شملت (الجنس، المؤهل العلمي، العمر).

## القسم الثاني- تدقيق الموارد البشرية:

استخدمت الباحثة مقياس (HANA TAYE, 2016) المكون من /31/ عبارة، وهي تعكس أبعاد تدقيق الموارد البشرية، وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): أبعاد تدقيق الموارد البشرية

| العبارات المقابلة لها في الاستبيان | أبعاد تدقيق الموارد البشرية                      |
|------------------------------------|--|
| 6-1                                | البعد الأول (التوظيف)                            |
| 13-7                               | البعد الثاني (التعويضات)                         |
| 18-14                              | البعد الثالث (إدارة الأداء)                      |
| 21-19                              | البعد الرابع (التدريب والتطوير)                  |
| 25-22                              | البعد الخامس (نظام معلومات الموارد البشرية HRIS) |
| 31-26                              | البعد السادس (الامتثال)                          |

المصدر: (HANA TAYE, 2016)

ملاحظة: تم اعتماد (5 – point Likert scale) حيث قابلت (موافق بشدة) العلامة الأبدنى (1)، وقابلت (غير موافق بشدة) العلامة الأعلى (5).

- صلاحية وثبات أداة الدراسة:

صلاحية المقياس:

بعد أن تمت ترجمة العبارات بالتنسيق مع المشرف تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (10) مديرين من القطاع المستهدف للتأكد من وضوح العبارات وفهمها من قبل المستجيبين، وقد أجريت بعض التعديلات على العبارات غير المفهومة.

## ثبات المقياس:

تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) لقياس الاتساق الداخلي وثبات المقياس، تظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): نتائج مقياس ألفا كرونباخ

| الأبعاد   | <i>Cronbach's Alpha</i> |
|---|-------------------------|
| البعد الأول (التوظيف)                                       | 0.932                   |
| البعد الثاني (التعويضات)                                    | 0.839                   |
| البعد الثالث (إدارة الأداء)                                 | 0.899                   |
| البعد الرابع (التدريب والتطوير)                             | 0.889                   |
| البعد الخامس (نظام معلومات الموارد البشرية<br><i>HRIS</i> ) | 0.886                   |
| البعد السادس (الامتثال)                                     | 0.704                   |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

يظهر الجدول (2-3) أنّ كافة قيم (*Alpha*) أكبر من (0.6) وفي معظم العبارات تتجاوز (0.8) مما يدل على أن المقياس يتمتع باتساق داخلي وثبات ويمكن استخدامه لغرض الدراسة، ويؤكد سلامة إجراءات الدراسة لجهة اختيار الأداة المناسبة للقياس، وسلامة تطبيقها، وبالتالي إمكانية الركون إلى نتائجها.



### 3-3 - خصائص أفراد عينة الدراسة:

يظهر الجدول رقم (3-3) التالي خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (3-3): خصائص أفراد عينة الدراسة

| المتغير       | الفئة          | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|----------------|---------|----------------|
| الجنس         | ذكر            | 18      | %60            |
|               | أنثى           | 12      | %40            |
| المجموع الكلي |                |         | %100           |
| المؤهل العلمي | إجازة جامعية   | 23      | %76.66         |
|               | دراسات عليا    | 7       | %23.33         |
| المجموع الكلي |                |         | %100           |
| العمر         | أقل من 25 سنة  | 6       | %20            |
|               | من 25-34 سنة   | 7       | %23.33         |
|               | من 35-44 سنة   | 17      | %56.66         |
|               | 45 سنة أو أكثر | -       | -              |
| المجموع الكلي |                |         | %100           |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

يتضح من الجدول رقم (3-3) ما يلي:

- توزع أفراد عينة الدراسة ما بين (60%) ذكوراً، (40%) إناثاً. نجد أن الأعداد المتقاربة للذكور والإناث تؤثر إلى وجود تقارب في النسب ما بين الذكور والإناث في القطاع محل الدراسة.

- من خلال عينة الدراسة يتضح أن غالبية العاملين في هذا القطاع من الحاصلين على إجازة جامعية (76.66%)، في حين يأتي حملة الدراسات العليا في الدرجة الثانية (23.33).

- بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر فئة (من 35-44 سنة) ما يقارب (56.66%)، إذ تبين أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من هذه الفئة، بينما تقاربت فئتي (أقل من 25 سنة - من 25-34 سنة).

**من حيث النتيجة:** ترى الباحثة أن مواصفات عينة الدراسة لم تكن مجافية لخصوصية شركة أمان القابضة حيث أظهرت النتائج أن نسبة الذكور والإناث متقاربة، وأغلب القوى العاملة في القطاع المستهدف من فئة الشباب، وتتمتع بمستوى تعليمي جيد.

### 3-4- الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول: ما هي استجابات أفراد العينة حول التدقيق في مجال التوظيف في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق من حيث الأهمية والتطبيق؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تقنية (*One – Sample t Test*) كما تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، فضلاً عن قيمة (*t*) ومستوى الدلالة. يظهر الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-4): نتائج اختبار *t* والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التدقيق في مجال تدقيق التوظيف من حيث الأهمية

| One-Sample t Test   |    |      |                   |        |       |
|---|----|------|-------------------|--------|-------|
|   | N  | Mean | Std.<br>Deviation | T      | Sig   |
| 1- ارتباط سياسة التوظيف والاختيار بالأهداف الاستراتيجية للشركة.                         | 30 | 4.43 | .626              | 38.786 | 0.000 |
| 2- التوظيف في الشركة بشكل استباقي لتنفيذ الخطط الموضوعية.                               | 30 | 3.97 | .928              | 23.416 | 0.000 |
| 3- ضمان إجراءات التوظيف في الشركة اختيار أفضل مرشح لديه القدرة على تحقيق أهداف القسم.   | 30 | 4.63 | .556              | 45.639 | 0.000 |
| 4- ضمان سياسة التوظيف والاختيار في الشركة تقليل الشكاوى في عملية التوظيف والاختيار.     | 30 | 4.07 | .691              | 32.212 | 0.000 |
| 5- ضمان إجراءات التوظيف في الشركة في مطابقة قدرات المرشحين مع متطلبات الجدارة الوظيفية. | 30 | 4.33 | .711              | 33.375 | 0.000 |
| 6- ضمان إجراءات التوظيف في الشركة جذب العمال الموهوبين للوظائف المطلوبة.                | 30 | 4.67 | .479              | 53.310 | 0.000 |
| محور أهمية تدقيق التوظيف ككل  | 30 | 4.35 | .468              | 50.906 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

يظهر من الجدول (3-4) أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول أهمية تدقيق التوظيف (4.35) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على درجة الموافقة من قبل أفراد العينة على أهمية تدقيق التوظيف، علماً أن الانحراف المعياري (0.468).

كما ظهر أن قيمة ( $t=50.906$ ) بمستوى دلالة ( $sig = 0.00$ )، مما يدل على أن قيمة ( $t$ ) المقابلة لأهمية تدقيق التوظيف معنوية، وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول أهمية تدقيق التوظيف عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافقة بشدة.

الجدول رقم (3-5): نتائج اختبار  $t$  والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق في مجال التوظيف

| One-Sample t Test   |    |      |                |        |       |
|---|----|------|----------------|--------|-------|
|   | N  | Mean | Std. Deviation | T      | Sig   |
| 1- ارتباط سياسة التوظيف والاختيار بالأهداف الاستراتيجية للشركة.                         | 30 | 3.43 | .774           | 24.301 | 0.000 |
| 2- التوظيف في الشركة بشكل استباقي لتنفيذ الخطط الموضوعية.                               | 30 | 3.20 | .714           | 24.535 | 0.000 |
| 3- ضمان إجراءات التوظيف في الشركة اختيار أفضل مرشح لديه القدرة على تحقيق أهداف القسم.   | 30 | 3.50 | .900           | 21.296 | 0.000 |
| 4- ضمان سياسة التوظيف والاختيار في الشركة لتقليل الشكاوى في عملية التوظيف والاختيار.    | 30 | 3.43 | .728           | 25.834 | 0.000 |
| 5- ضمان إجراءات التوظيف في الشركة في مطابقة قدرات المرشحين مع متطلبات الجدارة الوظيفية. | 30 | 3.43 | .817           | 23.012 | 0.000 |
| 6- ضمان إجراءات التوظيف في الشركة جذب العمال المهوبين للوظائف المطلوبة.                 | 30 | 3.67 | .802           | 25.032 | 0.000 |
| محور مدى تطبيق تدقيق التوظيف ككل  | 30 | 3.44 | .575           | 32.835 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

ويظهر من الجدول (3-5) أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق في مجال التوظيف (3.44) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على موافقة

أفراد العينة عموماً على تطبيق التدقيق في مجال التوظيف بشكل نسبي حيث أن المتوسط الحسابي بالحدود المقبولة نسبياً، علماً أن الانحراف المعياري (0.575).

كما ظهر أن قيمة ( $t = 32.835$ ) بمستوى دلالة ( $sig = 0.00$ )، مما يدل على أن قيمة ( $t$ ) المقابلة لتطبيق تدقيق التوظيف معنوية، وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول تدقيق التوظيف عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافقة.

مما سبق نرى أن استجابات أفراد العينة حول تدقيق التوظيف بشكل عام كانت تميل نحو الموافقة، سواء من ناحية توافرها أو من ناحية أهميتها، حيث كانت جميع المتوسطات الحسابية للعبارات أعلى من المستوى الافتراضي (3)، وكانت قيمة ( $t$ ) المقابلة للعبارات معنوية.

### تفسير النتيجة:

من خلال عينة الدراسة، يمكن لنا تفسير النتائج السابقة، بأن شركة أمان القابضة في مدينة دمشق، وهي القطاع المستهدف، يسود فيها تدقيق التوظيف من حيث التوظيف في الشركة بشكل استباقي، وضمان إجراءات التوظيف في الشركة اختيار أفضل مرشح لديه، إلى ضمان إجراءات التوظيف في الشركة من جذب العمال الموهوبين للوظائف المطلوبة.

السؤال الثاني: ما هي استجابات أفراد العينة حول التدقيق في مجال التعويضات في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق من حيث الأهمية والتطبيق؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تقنية ( $One - Sample t Test$ ) كما تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، فضلاً عن قيمة ( $t$ ) ومستوى الدلالة. يظهر الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-6): نتائج اختبار  $t$  والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التدقيق في مجال التعويضات من حيث الأهمية

| One-Sample t Test  |    |      |                |        |       |
|--|----|------|----------------|--------|-------|
|  | N  | Mean | Std. Deviation | T      | Sig   |
| 7- تمكين نظام التعويضات الخاص بالشركة الموظفين من أداء أنشطة القسم/الشركة بشكل فعال. | 30 | 4.60 | .675           | 37.345 | 0.000 |
| 8- ضمان أنظمة التعويضات الاحتفاظ بموظفي الشركة.                                      | 30 | 4.37 | .718           | 33.293 | 0.000 |
| 9- ضمان سياسات التعويضات استقطاب العاملين المؤهلين.                                  | 30 | 4.43 | .626           | 38.786 | 0.000 |
| 10- ارتباط نظام التعويضات في الشركة بمعايير الأداء ذات الصلة بالعاملين.              | 30 | 4.50 | .630           | 39.140 | 0.000 |
| 11- تطوير خطط التعويضات لدعم الأهداف الاستراتيجية للشركة.                            | 30 | 4.37 | .556           | 43.012 | 0.000 |
| 12- مراجعة نظام التعويضات بالشركة بشكل دوري ومنظم.                                   | 30 | 4.53 | .571           | 43.459 | 0.000 |
| 13- نظام التعويضات في الشركة تنافسي وقابل للمقارنة مع المنافسين.                     | 30 | 4.40 | .724           | 33.288 | 0.000 |
| محور أهمية تدقيق التعويضات ككل   | 30 | 4.46 | .428           | 56.985 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

يظهر من الجدول (3-6) أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول أهمية تدقيق التعويضات (4.46) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على درجة الموافقة من قبل أفراد العينة عموماً على أهمية تدقيق التعويضات، علماً أن الانحراف المعياري (0.428).

كما ظهر أن قيمة ( $t=56.985$ ) بمستوى دلالة ( $sig = 0.00$ )، مما يدل على أن قيمة ( $t$ ) المقابلة لأهمية تدقيق التعويضات معنوية، وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول أهمية تدقيق التعويضات عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافقة بشدة.

الجدول رقم (3-7): نتائج اختبار  $t$  والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق في مجال التعويضات

| One-Sample t Test  |    |      |                |        |       |
|--|----|------|----------------|--------|-------|
|  | N  | Mean | Std. Deviation | T      | Sig   |
| 7- تمكين نظام التعويضات الخاص بالشركة الموظفين من أداء أنشطة القسم/الشركة بشكل فعال. | 30 | 3.23 | 1.040          | 17.028 | 0.000 |
| 8- ضمان أنظمة التعويضات الاحتفاظ بموظفي الشركة.                                      | 30 | 3.43 | 1.006          | 18.687 | 0.000 |
| 9- ضمان سياسات التعويضات استقطاب العاملين المؤهلين.                                  | 30 | 3.23 | .858           | 20.632 | 0.000 |
| 10- ارتباط نظام التعويضات في الشركة بمعايير الأداء ذات الصلة بالعاملين.              | 30 | 3.17 | .699           | 24.816 | 0.000 |
| 11- تطوير خطط التعويضات لدعم الأهداف الاستراتيجية للشركة.                            | 30 | 3.27 | .907           | 19.723 | 0.000 |
| 12- مراجعة نظام التعويضات بالشركة بشكل دوري ومنظم.                                   | 30 | 3.37 | 1.033          | 17.845 | 0.000 |
| 13- نظام التعويضات في الشركة تنافسي وقابل للمقارنة مع المنافسين.                     | 30 | 3.10 | .923           | 18.398 | 0.000 |
| محور مدى تطبيق تدقيق التعويضات ككل   | 30 | 3.26 | .738           | 24.160 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

ويظهر من الجدول (3-7) أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق في مجال التعويضات (3.26) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على موافقة أفراد العينة عموماً على تطبيق التدقيق في مجال التعويضات بشكل مقبول إلى حد ما حيث أن المتوسط الحسابي في الحدود الدنيا المقبولة، علماً أن الانحراف المعياري (0.738).

كما ظهر أن قيمة (t=24.160) بمستوى دلالة ( $sig = 0.00$ )، مما يدل على أن قيمة (t) المقابلة لتطبيق تدقيق التعويضات معنوية، وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول تدقيق التعويضات عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافقة.

مما سبق نرى أن استجابات أفراد العينة حول تدقيق التعويضات بشكل عام كانت تميل نحو الموافقة، سواء من ناحية توافرها أو من ناحية أهميتها، حيث كانت جميع المتوسطات الحسابية للعبارات أعلى من المستوى الافتراضي (3)، وكانت قيمة (t) المقابلة للعبارات معنوية.

### تفسير النتيجة:

من خلال عينة الدراسة، يمكن لنا تفسير النتائج السابقة، بأن شركة أمان القابضة في مدينة دمشق، وهي القطاع المستهدف، يسود فيها تدقيق التعويضات من حيث تمكين نظام التعويضات الخاص بالشركة، وضمان أنظمة التعويضات من الاحتفاظ بموظفي الشركة واستقطاب العاملين المؤهلين إلى مراجعة نظام التعويضات بالشركة بشكل دوري ومنتظم.

**السؤال الثالث:** ما هي استجابات أفراد العينة حول التدقيق في مجال إدارة الأداء في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق من حيث الأهمية والتطبيق؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تقنية (One – Sample t Test) كما تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، فضلاً عن قيمة (t) ومستوى الدلالة. يظهر الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-8): نتائج اختبار t والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التدقيق في مجال تدقيق إدارة الأداء من حيث الأهمية

| One-Sample t Test  |    |      |                |        |       |
|--|----|------|----------------|--------|-------|
|  | N  | Mean | Std. Deviation | T      | Sig   |
| 14- ارتباط نظام تقويم الأداء بالوصف الوظيفي.                       | 30 | 4.50 | .682           | 36.125 | 0.000 |
| 15- تحديد نظام تقويم الأداء للفجوات المعرفية والمهاراتية للعاملين. | 30 | 4.47 | .571           | 42.820 | 0.000 |
| 16- ربط الزيادات الدورية في الرواتب ولأجور بأداء العاملين.         | 30 | 4.73 | .450           | 57.641 | 0.000 |
| 17- نظام تقويم الأداء يضمن تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً والمعلنة.  | 30 | 4.43 | .679           | 35.767 | 0.000 |



|  |    |      |      |        |       |
|--|----|------|------|--------|-------|
| 18- نظام إدارة الأداء في الشركة يضمن آلية تغذية راجعة<br>بناءة لتحسين أداء العاملين. | 30 | 4.37 | .669 | 35.768 | 0.000 |
| محور أهمية تدقيق إدارة الأداء ككل  | 30 | 4.50 | .486 | 50.677 | 0.000 |

#### المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

يظهر من الجدول (3-8) أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول أهمية تدقيق إدارة الأداء (4.40) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على درجة الموافقة من قبل أفراد العينة على أهمية تدقيق إدارة الأداء، علماً أن الانحراف المعياري (0.486).

كما ظهر أن قيمة ( $t = 50.677$ ) بمستوى دلالة ( $sig = 0.00$ )، مما يدل على أن قيمة ( $t$ ) المقابلة لأهمية تدقيق إدارة الأداء معنوية، وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول أهمية تدقيق إدارة الأداء عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافقة بشدة.

الجدول رقم (3-9): نتائج اختبار  $t$  والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق في مجال إدارة الأداء

| One-Sample t Test  |    |      |                   |        |       |
|--|----|------|-------------------|--------|-------|
|  | N  | Mean | Std.<br>Deviation | T      | Sig   |
| 14- ارتباط نظام تقويم الأداء بالوصف الوظيفي.   | 30 | 3.50 | .820              | 23.378 | 0.000 |
| 15- تحديد نظام تقويم الأداء للفجوات المعرفية والمهاراتية للعاملين.                   | 30 | 3.53 | .973              | 19.886 | 0.000 |
| 16- ربط الزيادات الدورية في الرواتب ولأجور بأداء العاملين.                           | 30 | 3.07 | .868              | 19.343 | 0.000 |
| 17- نظام تقويم الأداء يضمن تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً والمعلنة.                    | 30 | 3.43 | .858              | 21.908 | 0.000 |
| 18- نظام إدارة الأداء في الشركة يضمن آلية تغذية راجعة<br>بناءة لتحسين أداء العاملين. | 30 | 3.13 | .776              | 22.114 | 0.000 |
| محور مدى تطبيق تدقيق إدارة الأداء ككل  | 30 | 3.33 | .677              | 26.953 | 0.000 |

#### المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

ويظهر من الجدول (3-9) أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق في مجال إدارة الأداء (3.33) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على موافقة أفراد العينة بشكل مقبول نسبياً على تطبيق التدقيق في مجال إدارة الأداء حيث أن المتوسط الحسابي بالحدود المقبولة نسبياً إلى حد ما، علماً أن الانحراف المعياري (0.677).

كما ظهر أن قيمة (  $t=26.953$  ) بمستوى دلالة ( $sig = 0.00$ ), مما يدل على أن قيمة ( $t$ ) المقابلة لتطبيق تدقيق إدارة الأداء معنوية، وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول تدقيق إدارة الأداء عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافقة.

مما سبق نرى أن استجابات أفراد العينة حول تدقيق تقييم الأداء بشكل عام كانت تميل نحو الموافقة، سواء من ناحية توافرها أو من ناحية أهميتها، حيث كانت جميع المتوسطات الحسابية للعبارات أعلى من المستوى الافتراضي (3)، وكانت قيمة ( $t$ ) المقابلة للعبارات معنوية.

#### تفسير النتيجة:

من خلال عينة الدراسة، يمكن لنا تفسير النتائج السابقة، بأن شركة أمان القابضة في مدينة دمشق، وهي القطاع المستهدف، يسود فيها تدقيق تقييم الأداء من حيث ارتباط نظام تقييم الأداء بالوصف الوظيفي، وربط الزيادات الدورية في الرواتب والأدوار، إلى نظام إدارة الأداء في الشركة يضمن آلية تغذية راجعة بناءة لتحسين أداء العاملين.

**السؤال الرابع:** ما هي استجابات أفراد العينة حول التدقيق في مجال التدريب والتطوير في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق من حيث الأهمية والتطبيق؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تقنية ( $One - Sample t Test$ ) كما تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، فضلاً عن قيمة ( $t$ ) ومستوى الدلالة. يظهر الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-10): نتائج اختبار  $t$  والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التدقيق في مجال تدقيق التدريب والتطوير من حيث الأهمية

| One-Sample t Test  |    |      |                |        |       |
|--|----|------|----------------|--------|-------|
|  | N  | Mean | Std. Deviation | T      | Sig   |
| 19- التدريب قصير المدى المقدم تحت إشرافك وثيق الصلة باحتياجات العاملين.                | 30 | 4.30 | .702           | 33.540 | 0.000 |
| 20- تساعد سياسة التدريب والتطوير في الشركة على تحقيق خطط وأهداف القسم/ الشركة السنوية. | 30 | 4.53 | .571           | 43.459 | 0.000 |
| 21- تساعد خطط الرعاية المهني طويلة المدى في الاحتفاظ بموظفيك.                          | 30 | 4.23 | .728           | 31.853 | 0.000 |
| محور مدى أهمية تدقيق التدريب و التطوير ككل   | 30 | 4.36 | .560           | 42.596 | 0.000 |

#### المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

يظهر من الجدول (3-10) أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول أهمية تدقيق التدريب والتطوير (4.36) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على درجة الموافقة من قبل أفراد العينة على أهمية تدقيق التدريب والتطوير، علماً أن الانحراف المعياري (0.560).

كما ظهر أن قيمة ( $t = 42.596$ ) بمستوى دلالة ( $sig = 0.00$ )، مما يدل على أن قيمة ( $t$ ) المقابلة لأهمية تدقيق التدريب والتطوير معنوية، وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول توفر تدقيق التدريب والتطوير عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافقة بشدة.

الجدول رقم (3-11): نتائج اختبار  $t$  والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق في مجال التدريب والتطوير

| One-Sample t Test   |    |      |                |        |       |
|---|----|------|----------------|--------|-------|
|   | N  | Mean | Std. Deviation | T      | Sig   |
| 19- التدريب قصير المدى المقدم تحت إشرافك وثيق الصلة باحتياجات العاملين. | 30 | 3.40 | 0.894          | 20.821 | 0.000 |

|  |    |      |       |        |       |
|--|----|------|-------|--------|-------|
| 20- تساعد سياسة التدريب والتطوير في الشركة على تحقيق خطط وأهداف القسم/ الشركة السنوية. | 30 | 3.47 | 1.008 | 18.837 | 0.000 |
| 21- تساعد خطط الرعاية المهني طويلة المدى في الاحتفاظ بموظفيك.                          | 30 | 3.30 | 0.837 | 21.604 | 0.000 |
| محور مدى تطبيق تدقيق التدريب و التطوير ككل   | 30 | 3.39 | 0.831 | 22.341 | 0.000 |

#### المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

ويظهر من الجدول (3-11) أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق في مجال التدريب والتطوير (3.39) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على موافقة أفراد العينة بشكل نسبي على وجود تطبيق التدقيق في مجال التدريب والتطوير حيث أن المتوسط الحسابي في الحدود المقبولة نسبياً، علماً أن الانحراف المعياري (0.831).

كما ظهر أن قيمة ( $t = 22.341$ ) بمستوى دلالة ( $sig = 0.00$ )، مما يدل على أن قيمة ( $t$ ) المقابلة لتطبيق تدقيق التدريب والتطوير معنوية، وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول تدقيق التدريب والتطوير عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافقة.

مما سبق نرى أن استجابات أفراد العينة حول تدقيق التدريب والتطوير بشكل عام كانت تميل نحو الموافقة، سواء من ناحية توافرها أو من ناحية أهميتها، حيث كانت جميع المتوسطات الحسابية للعبارة أعلى من المستوى الافتراضي (3)، وكانت قيمة ( $t$ ) المقابلة للعبارة معنوية.

#### تفسير النتيجة:

من خلال عينة الدراسة، يمكن لنا تفسير النتائج السابقة، بأن شركة أمان القابضة في مدينة دمشق، وهي القطاع المستهدف، يسود فيها تدقيق التدريب والتطوير من حيث التدريب قصير المدى المرتبط باحتياجات العاملين، إلى مساعد سياسة التدريب والتطوير على تحقيق خطط وأهداف الشركة، ومساعدة خطط الرعاية المهنية طويلة المدى في الاحتفاظ بالموظفين.

**السؤال الخامس:** ما هي استجابات أفراد العينة حول التدقيق في مجال نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS* في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق من حيث الأهمية والتطبيق؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تقنية (*One – Sample t Test*) كما تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، فضلاً عن قيمة (*t*) ومستوى الدلالة. يظهر الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-12): نتائج اختبار *t* والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التدقيق في مجال نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS* من حيث الأهمية

| One-Sample t Test  |    |      |                |        |       |
|--|----|------|----------------|--------|-------|
|  | N  | Mean | Std. Deviation | T      | Sig   |
| 22- أنشطة إدارة الموارد البشرية في الشركة مؤتمتة.  | 30 | 4.30 | .651           | 36.164 | 0.000 |
| 23- يطلع المدبرون ويشكل مستمر على سياسات وإجراءات الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية. | 30 | 4.37 | .615           | 38.893 | 0.000 |
| 24- يدعم نظام معلومات الموارد البشرية تتبع المعلومات المهمة عن العاملين.                         | 30 | 4.43 | .626           | 38.786 | 0.000 |
| 25- يساعد نظام معلومات الموارد البشرية ( <i>HRIS</i> ) على إدارة فريق العمل بكفاءة.              | 30 | 4.13 | .730           | 31.000 | 0.000 |
| محور مدى أهمية تدقيق نظام معلومات الموارد البشرية ككل  | 30 | 4.31 | .507           | 46.525 | 0.000 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

يظهر من الجدول (3-12) أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول أهمية تدقيق نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS* (4.31) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على درجة الموافقة من قبل أفراد العينة على أهمية تدقيق نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS*، علماً أن الانحراف المعياري (0.507).

كما ظهر أن قيمة ( $t= 46.525$ ) بمستوى دلالة ( $sig = 0.00$ )، مما يدل على أن قيمة (*t*) المقابلة لأهمية تدقيق نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS* معنوية، وبالتالي تختلف استجابات

أفراد العينة حول أهمية تدقيق نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS* عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافقة بشدة.

الجدول رقم (3-13): نتائج اختبار *t* والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق في مجال نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS*

| One-Sample t Test  |    |      |                |        |       |
|--|----|------|----------------|--------|-------|
|  | N  | Mean | Std. Deviation | T      | Sig   |
| 22- أنشطة إدارة الموارد البشرية في الشركة مؤتمتة.  | 30 | 3.57 | .728           | 26.837 | 0.000 |
| 23- يطلع المدبرون وبشكل مستمر على سياسات وإجراءات الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية. | 30 | 3.43 | .858           | 21.908 | 0.000 |
| 24- يدعم نظام معلومات الموارد البشرية تتبع المعلومات المهمة عن العاملين.                         | 30 | 3.60 | .814           | 24.233 | 0.000 |
| 25- يساعد نظام معلومات الموارد البشرية ( <i>HRIS</i> ) على إدارة فريق العمل بكفاءة.              | 30 | 3.20 | .761           | 23.028 | 0.000 |
| محور مدى تطبيق تدقيق نظام معلومات الموارد البشرية ككل  | 30 | 3.45 | .645           | 29.315 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

ويظهر من الجدول (3-13) أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق في مجال نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS* (3.45) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على موافقة أفراد العينة عموماً على تطبيق التدقيق في مجال نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS* بشكل مقبول حيث إن المتوسط الحسابي بالحدود المقبولة نسبياً، علماً أن الانحراف المعياري (0.645).

كما ظهر أن قيمة ( $t = 29.315$ ) بمستوى دلالة ( $sig = 0.00$ )، مما يدل على أن قيمة ( $t$ ) المقابلة لتطبيق تدقيق نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS* معنوية، وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول تدقيق نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS* عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافقة.

مما سبق نرى أن استجابات أفراد العينة حول تدقيق نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS* بشكل عام كانت تميل نحو الموافقة، سواء من ناحية توافرها أو من ناحية أهميتها، حيث كانت جميع المتوسطات الحسابية للعبارة أعلى من المستوى الافتراضي (3)، وكانت قيمة (*t*) المقابلة للعبارة معنوية.

### تفسير النتيجة:

من خلال عينة الدراسة، يمكن لنا تفسير النتائج السابقة، بأن شركة أمان القابضة في مدينة دمشق، وهي القطاع المستهدف، يسود فيها تدقيق نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS* من حيث أنشطة إدارة الموارد البشرية في الشركة مؤتمتة، ونهاية بمساعدة نظام معلومات الموارد البشرية *SHRI* على إدارة فريق العمل بكفاءة.

**السؤال السادس:** ما هي استجابات أفراد العينة حول التدقيق في مجال الامتثال في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق من حيث الأهمية والتطبيق؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تقنية (*One – Sample t Test*) كما تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، فضلاً عن قيمة (*t*) ومستوى الدلالة. يظهر الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-14): نتائج اختبار *t* والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التدقيق في مجال الامتثال من حيث الأهمية

| One-Sample t Test   |    |      |                |        |       |
|---|----|------|----------------|--------|-------|
|   | N  | Mean | Std. Deviation | T      | Sig   |
| 26- تطبيق سياسات وإجراءات الموارد البشرية باستمرار على جميع الموظفين. | 30 | 4.43 | 0.626          | 38.786 | 0.000 |
| 27- تنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية في الشركة بالكامل.          | 30 | 4.30 | 0.651          | 36.164 | 0.000 |
| 28- تأدية متخصصي الموارد البشرية أنشطتهم بما يتماشى مع                | 30 | 4.43 | 0.626          | 38.786 | 0.000 |

| السياسات والإجراءات.  |    |      |       |        |       |
|---|----|------|-------|--------|-------|
| 29- عدم التحيز في تنفيذ سياسات الموارد البشرية المختلفة في الشركة.                            | 30 | 4.40 | 0.770 | 31.293 | 0.000 |
| 30- الفرص متكافئة لجميع الموظفين.   | 30 | 4.33 | 0.802 | 29.583 | 0.000 |
| 31- إتباع الشركة إجراءات واضحة تضمن امتثال الشركة لجميع قوانين الرواتب المعمول بها في الدولة. | 30 | 4.07 | 0.944 | 23.585 | 0.000 |
| محور أهمية تدقيق الامتثال ككل   | 30 | 4.33 | 0.566 | 41.848 | 0.000 |

### المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

يظهر من الجدول (3-14) أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول أهمية تدقيق الامتثال (4.33) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على درجة الموافقة من قبل أفراد العينة على أهمية تدقيق الامتثال، علماً أن الانحراف المعياري (0.566).

كما ظهر أن قيمة ( $t = 41.848$ ) بمستوى دلالة ( $sig = 0.00$ )، مما يدل على أن قيمة ( $t$ ) المقابلة لأهمية تدقيق الامتثال معنوية، وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول أهمية تدقيق الامتثال عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافقة.

الجدول رقم (3-15): نتائج اختبار  $t$  والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق في مجال الامتثال

| One-Sample t Test   |    |       |                |        |       |
|---|----|-------|----------------|--------|-------|
|   | N  | Mean  | Std. Deviation | T      | Sig   |
| 26- تطبيق سياسات وإجراءات الموارد البشرية باستمرار على جميع الموظفين.       | 30 | 3.400 | 0.932          | 19.977 | 0.000 |
| 27- تنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية في الشركة بالكامل.                | 30 | 3.300 | 0.877          | 20.612 | 0.000 |
| 28- تأدية متخصصي الموارد البشرية أنشطتهم بما يتماشى مع السياسات والإجراءات. | 30 | 3.700 | 0.837          | 24.222 | 0.000 |
| 29- عدم التحيز في تنفيذ سياسات الموارد البشرية المختلفة في الشركة.          | 30 | 3.400 | 0.814          | 22.887 | 0.000 |



|   |    |       |       |        |       |
|---|----|-------|-------|--------|-------|
| 30- الفرص متكافئة لجميع الموظفين.   | 30 | 3.100 | 0.885 | 19.191 | 0.000 |
| 31- إتباع الشركة إجراءات واضحة تضمن امتثال الشركة لجميع قوانين الرواتب المعمول بها في الدولة. | 30 | 3.400 | 0.894 | 20.821 | 0.000 |
| محور مدى تدقيق الامتثال ككل   | 30 | 3.383 | 0.711 | 26.050 | 0.000 |

### المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

ويظهر من الجدول (3-15) أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق في مجال الامتثال (3.383) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على موافقة أفراد العينة بشكل مقبول إلى حد ما على تطبيق التدقيق في مجال الامتثال حيث أن المتوسط الحسابي بالحدود الدنيا المقبولة، علماً أن الانحراف المعياري (0.711).

كما ظهر أن قيمة ( $t = 26.050$ ) بمستوى دلالة ( $sig = 0.00$ )، مما يدل على أن قيمة ( $t$ ) المقابلة لتطبيق تدقيق الامتثال معنوية، وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول تدقيق الامتثال عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافقة.

مما سبق نرى أن استجابات أفراد العينة حول تدقيق الامتثال بشكل عام كانت تميل نحو الموافقة، سواء من ناحية توافرها أو من ناحية أهميتها، حيث كانت جميع المتوسطات الحسابية للعبارات أعلى من المستوى الافتراضي (3)، وكانت قيمة ( $t$ ) المقابلة للعبارات معنوية.

### تفسير النتيجة:

من خلال عينة الدراسة، يمكن لنا تفسير النتائج السابقة، بأن شركة أمان القابضة في مدينة دمشق، وهي القطاع المستهدف، يسود فيها تدقيق الامتثال من حيث تطبيق سياسات وإجراءات الموارد البشرية وتنفيذها، إلى جانب الفرص المتكافئة لجميع الموظفين، إضافةً إلى اتباع الشركة إجراءات واضحة تضمن امتثال الشركة لجميع قوانين الرواتب المعمول بها في الدولة.

**السؤال السابع:** هل توجد فروق معنوية بين أهمية تدقيق الموارد البشرية وتطبيقها في شركة أمان القابضة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل (*Paired samples t Ttest*).

الجدول رقم (3-16): نتائج اختبار الفروق بين الأهمية والتطبيق *Paired Samples Statistics*

Paired Samples Statistics

|        |                          | Mean | N  | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|--------------------------|------|----|----------------|-----------------|
| Pair 1 | أهمية تدقيق التوظيف      | 4.35 | 30 | .468           | .085            |
|        | تطبيق تدقيق التوظيف      | 3.44 | 30 | .575           | .105            |
| Pair 2 | أهمية تدقيق التعويضات    | 4.46 | 30 | .428           | .078            |
|        | تطبيق تدقيق التعويضات    | 3.26 | 30 | .738           | .135            |
| Pair 3 | أهمية تدقيق إدارة الأداء | 4.50 | 30 | .486           | .089            |
|        | تطبيق تدقيق إدارة الأداء | 3.33 | 30 | .677           | .124            |
| Pair 4 | أهمية تدقيق التدريب      | 4.36 | 30 | .560           | .102            |
|        | تطبيق تدقيق التدريب      | 3.39 | 30 | .831           | .152            |
| Pair 5 | أهمية تدقيق HRIS         | 4.31 | 30 | .507           | .093            |
|        | تطبيق تدقيق HRIS         | 3.45 | 30 | .645           | .118            |
| Pair 6 | أهمية تدقيق الامتثال     | 4.33 | 30 | .566           | .103            |
|        | تطبيق تدقيق الامتثال     | 3.38 | 30 | .711           | .130            |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

الجدول رقم (3-17): نتائج اختبار الفروق بين الأهمية والتطبيق Paired Samples Differences

|  | Paired Differences |                |                 |   |       | t     | df | Sig. (2-tailed) |
|--|--------------------|----------------|-----------------|---|-------|-------|----|-----------------|
|  | Mean               | Std. Deviation | Std. Error Mean | 95% Confidence Interval of the Difference |       |       |    |                 |
|  |                    |                |                 | Lower                                     | Upper |       |    |                 |
| Pair 1 - أهمية تدقيق التوظيف - تطبيق تدقيق التوظيف           | .906               | .803           | .147            | .606                                      | 1.205 | 6.176 | 29 | .000            |
| Pair 2 - أهمية تدقيق التعويضات - تطبيق تدقيق التعويضات       | 1.200              | .935           | .171            | .851                                      | 1.549 | 7.027 | 29 | .000            |
| Pair 3 - أهمية تدقيق إدارة الأداء - تطبيق تدقيق إدارة الأداء | 1.167              | .919           | .168            | .824                                      | 1.510 | 6.954 | 29 | .000            |
| Pair 4 - أهمية تدقيق التدريب - تطبيق تدقيق التدريب           | .967               | .980           | .179            | .601                                      | 1.333 | 5.402 | 29 | .000            |
| Pair 5 - أهمية تدقيق HRIS - تطبيق تدقيق HRIS                 | .858               | .787           | .144            | .564                                      | 1.152 | 5.974 | 29 | .000            |
| Pair 6 - أهمية تدقيق الامتثال - تطبيق تدقيق الامتثال         | .944               | .856           | .156            | .625                                      | 1.264 | 6.044 | 29 | .000            |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

يظهر من الجدول (3-16) و(3-17) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول أهمية تدقيق الموارد البشرية بكافة أبعادها أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على درجة الموافقة من قبل أفراد العينة على أهمية تدقيق الموارد البشرية بكافة أبعادها، حيث كانت المتوسطات ضمن درجة موافق بشدة.

كما ظهر أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول تطبيق تدقيق الموارد البشرية بكافة أبعادها أعلى من المتوسط الافتراضي (3)، مما يدل على درجة الموافقة من قبل أفراد العينة على تطبيق تدقيق الموارد البشرية بكافة أبعادها، حيث كانت المتوسطات الحسابية ضمن درجة الموافقة.

مما سبق نرى أن الفروق معنوية في كافة الأبعاد، ويلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية أن المديرين عينة الدراسة يدركون أهمية تدقيق الموارد البشرية بكافة أبعادها (كافة

المتوسطات ضمن درجة موافق بشدة) إلا أن التطبيق لا يزال دون المطلوب مقارنة بالأهمية (كافة متوسطات الإجابات حول التطبيق ضمن درجة الموافقة وجميعها تتراوح بين (3.26-3.45).

### تفسير النتيجة:

من خلال عينة الدراسة، يمكن لنا تفسير النتائج السابقة، بأن شركة أمان القابضة في مدينة دمشق، وهي القطاع المستهدف، يدرك المديرين فيها أهمية تدقيق الموارد البشرية، إلا أن تطبيقها لا يزال غير كافٍ. حيث بدأت هذه الدراسة بهدف تقييم وظائف الموارد البشرية المختلفة من خلال مقارنتها بمبادئ ونظريات الموارد البشرية. وتقييم مساهمة تنفيذ وظائف الموارد البشرية في الأهداف الإستراتيجية لشركة أمان القابضة.

يمكن تفسير النتائج الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

❖ إن ممارسة التوظيف والاختيار في شركة أمان القابضة ليست شاملة بما يكفي لتشمل

جميع مبادئ التوظيف والاختيار المقبولة، وفقاً ل (Armstrong, 2009) فإن

أفضل سياسة للتوظيف والاختيار تشمل التخطيط لعملية التوظيف والاختيار، وتحليل

الوظائف، وعملية التوظيف، والفحص الأولي، واختبار التوظيف، والتقييم،

والتعريف. ولكن سياسة التوظيف والاختيار في الشركة لم تنجح في دمج المكونات

الأساسية بشكل صريح مثل تخطيط عملية التوظيف والاختيار وتحليل الوظيفة. يحد

غياب المبادئ المهمة من القدرة على توظيف أفضل مرشح وتحقيق الميزة التنافسية

للشركة. تضمنت سياسة التوظيف والاختيار الخاصة بشركة أمان القابضة إجراءً

مفصلاً، لكنه لا يتم التوظيف بشكل استباقي لتنفيذ الخطط الإستراتيجية للشركة.

كذلك يتم الاختيار عن طريق التوصية وهي طريقة مستخدمة على نطاق واسع لجذب

موظفين جدد، والتي لم يتم تضمينها في السياسة.

❖ تفقر سياسة التدريب والتطوير في الشركة إلى الشمولية في شرح الخطوات الرئيسية

للتدريب والتطوير. وفقاً ل (Dessler, 2003) تتكون البرامج التدريبية من خمس

خطوات مثل تقييم الاحتياجات التدريبية والتحقق من صحة البرنامج التدريبي مع عدد قليل من الموظفين، وتنفيذ التدريب، والمتابعة، والتقييم. وبالتالي يؤدي فقدان الخطوات المهمة إلى الحد من ملاءمة برامج التدريب للأهداف المتوقعة في تنمية الموارد البشرية والحد من تحسين الأداء المتوقع للموظفين المدربين. يبدو أن سياسة التدريب والتطوير في شركة أمان القابضة تحتاج إلى دمج التدريب الأساسي وعمليات التطوير بشكل صريح، فقد تم تصميم التدريب قصير الأجل مع الاهتمام المحدود بتقييم الاحتياجات.

❖ على الرغم من أن الشركة تجري تقييم الأداء مرتين في السنة، إلا أن نظام التقييم لم يساعد في تحديد فجوات أداء الموظفين وتحسينها بسبب عدم التنفيذ السليم لخطة التقييم من قبل المشرفين، وفقاً لـ (Goitom, 2012) فإن تقييم الأداء هو عملية تشمل التواصل مع الموظف و تحديد كيفية أداء الوظيفة. تقوم شركة أمان القابضة بإجراء تقييم الأداء مرتين في السنة. ومع ذلك، فإن نظام تقييم الأداء في الشركة لم يساعد الكثير من الموظفين على تحديد فجوات الأداء وتحسينها قد يكون بسبب ملء التقييمات بلا مبالاة من قبل المشرفين.

❖ سياسة جدول الرواتب في شركة أمان القابضة ليست شاملة بما يكفي لتشمل جميع المعايير المقبولة. حيث يقترح (Dessler, 2003) خمس خطوات لتحديد معدلات الأجور و هي إجراء مسح للرواتب ، وتقييم الوظائف ، وتطوير درجات الأجور ، واستخدام منحنى الأجور ، وضبط معدلات الأجور . كل خطوة حاسمة لتقدير قيمة كل وظيفة والتعويض المناسب لها. قد يؤدي فقدان خطوة واحدة إلى تقدير غير مناسب لقيمة كل وظيفة ويجعل معدل الأجور غير مناسب لمعدلات السوق السائدة. يبدو انه لم يتمكن جدول الرواتب الحالي للشركة من دمج معظم الخطوات الأساسية و كذلك لا تتم مراجعته بشكل دوري، وبالتالي نظام التعويضات بالشركة غير تنافسي.

❖ يقدم مكتب إدارة الموارد البشرية في شركة أمان القابضة معظم خدماته استنادًا إلى نظام معلومات إدارة الموارد البشرية. وهو سهل الاستخدام ويمكن لجميع الموظفين الدائمين في الشركة التحقق من المعلومات الشخصية الهامة والمتعلقة بالعمل. وفقًا ل (Armstrong, 2009)، أدى نظام إدارة الموارد البشرية المحوسب إلى زيادة الوصول إلى بيانات الموارد البشرية، والمساعدة في الحفاظ على بيانات متسقة ودقيقة. على الرغم من أن النظام متاح لجميع الموظفين، فإنه لازال هناك موظفين ليسوا على دراية بأنظمة الموارد البشرية الآلية ولا يدركون وجود النظام ويفتقرون إلى الوعي به. أدى هذا النقص في الوعي إلى الحد من استخدام النظام من قبل الموظفين للوصول إلى المعلومات الشخصية والمتعلقة بالعمل بما في ذلك السياسات، والدليل، والأوصاف الوظيفية، وما إلى ذلك.

❖ تهدف سياسات وإجراءات الموارد البشرية بشركة أمان القابضة إلى تحقيق الهدف الاستراتيجي للشركة. يعتقد المديرون أن سياسة التوظيف والاختيار وسياسة التدريب والتطوير في الشركة ساهمت في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها. حيث أنه وفقًا ل (Armstrong, 2009) تمكن وظائف الموارد البشرية المنظمات من إنجاز الأمور من خلال الأفراد والمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

❖ يتم تطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية في شركة أمان القابضة بما يتماشى مع قانون العمل. وفقًا ل (Shaban, 2012) يعد الامتثال للنص القانوني مهمًا بشكل خاص لأن أي انتهاك يجعل الإدارة مذنبية. توفر سياسات وإجراءات الموارد البشرية في الشركة إطارًا يتم من خلاله اتخاذ قرارات متسقة، ويتم تطويرها بما يتماشى مع قانون العمل في البلاد وتعزز المساواة في طريقة معاملة الأشخاص. ومع ذلك، هناك حالات لا يتم فيها تطبيق هذه السياسات والإجراءات بشكل متسق وكامل بين الموظفين.

## نتائج الدراسة:

من خلال عينة الدراسة، يمكن تلخيص النتائج التي توصلنا إليها والتي تتعلق بشركة أمان القابضة في مدينة دمشق، وفقاً لما يلي:

1. إن استجابات أفراد العينة حول تدقيق التوظيف بشكل عام كانت تميل نحو الموافقة، سواء من ناحية توافرها أو من ناحية أهميتها.
2. إن استجابات أفراد العينة حول تدقيق التعويضات بشكل عام كانت تميل نحو الموافقة، سواء من ناحية توافرها أو من ناحية أهميتها.
3. إن استجابات أفراد العينة حول تدقيق تقويم الأداء بشكل عام كانت تميل نحو الموافقة، سواء من ناحية توافرها أو من ناحية أهميتها.
4. إن استجابات أفراد العينة حول تدقيق التدريب والتطوير بشكل عام كانت تميل نحو الموافقة، سواء من ناحية توافرها أو من ناحية أهميتها.
5. إن استجابات أفراد العينة حول تدقيق نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS* بشكل عام كانت تميل نحو الموافقة، سواء من ناحية توافرها أو من ناحية أهميتها.
6. إن استجابات أفراد العينة حول تدقيق الامتثال بشكل عام كانت تميل نحو الموافقة، سواء من ناحية توافرها أو من ناحية أهميتها.
7. إن الفروق معنوية في كافة الأبعاد، ويلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية أن المديرين عينة الدراسة يدركون أهمية تدقيق الموارد البشرية بكافة أبعادها (كافة المتوسطات ضمن درجة موافق بشدة) إلا أن التطبيق لا يزال دون المطلوب مقارنة بالأهمية (كافة متوسطات الإجابات حول التطبيق ضمن درجة الموافقة وجميعها تتراوح بين (3.26-3.45).

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة المستندة إلى استجابة عينة الدراسة، وفي توقيت مناسب وهام، حيث تبين من النتائج أن مستوى تدقيق الموارد البشرية متدني في القطاع المستهدف نسبة إلى الأهمية، تبعاً لذلك، نقدم لشركة أمان القابضة في دمشق التوصيات والمقترحات التالية:

1. يجب تحديد الفجوة بين المكان الذي تريد الشركة أن تكون فيه في المستقبل وأين هي الآن. يتضمن ذلك تحليل الثغرات وتحديد عدد الموظفين والمهارات والقدرات المطلوبة في المستقبل مقارنة بالوضع الحالي والنظر في جميع الخيارات المتاحة للترويج الاستراتيجي للوظائف الشاغرة وتشجيع المرشحين المناسبين على التقديم.
2. ضرورة العمل على وضع خطط جيدة تهدف إلى استثمار العنصر البشري والنظر إلى الموظفين على أنهم استثمار حقيقي، بما يضمن حسن اختيار العنصر البشري والارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره وتنميته وتدريبه وفقاً للاحتياجات المستقبلية عن طريق برامج تدريبية بما يتوافق مع المهارات والخبرات المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها واعطائها ميزة تنافسية.
3. يجب أن تعمل الشركة على تحسين مواقف المشرفين بشأن تقييم الأداء من خلال خلق الوعي المستمر والتدريب والمناقشة وما إلى ذلك حتى يتمكنوا من تنفيذ نظام التقييم وفقاً لإجراءات الشركة. كما يجب تقديم تقارير التدقيق إلى كافة المديرين حتى يتسنى لهم معرفة كل ما يتم في الشركة، بالإضافة إلى زيادة تحسين نظام التقييم حتى يخدم الجميع.
4. تحتاج سياسة الرواتب الحالية الخاصة بالشركة إلى المراجعة من خلال إجراء مسح الرواتب وتقييم الوظائف وتطوير درجة الأجور واستخدام منحنى الأجور من أجل جعل نظام التعويض أكثر تنافسية وقابلية للمقارنة مع معدلات السوق.



5. يجب أن تزيد شركة أمان القابضة من استخدام الموظفين لنظام معلومات الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر على النظام وجلسات خلق الوعي. بالإضافة إلى ذلك، يجب ترقية النظام ليشمل كافة التعاملات.
6. يجب العمل على رفع وعي الموظفين بقانون العمل في الدولة وموافاتهم بأي تحديثات قد تطرأ عليه لمعرفة حقوقهم وواجباتهم تجاه الشركة وفقاً لما ينص عليه القانون.
7. يجب مشاركة نتائج تدقيق الموارد البشرية مع الموظفين لتوعيتهم بنقاط القوة والضعف لديهم. كما يجب أن تقبل الشركة نقاط الضعف التي تم الكشف عنها في النتائج، وأن تشرع في خطة عمل بناءة لتحسينها، وأن يأتي قسم الموارد البشرية بمبادرات لتقليل المجالات التي تتطلب إجراءات تصحيحية.
8. يجب التحقق من خلفية المدقق قبل تعيين مهام التدقيق. يجب أن يتمتع المدقق باستقلالية كاملة في إجراء أنشطة التدقيق، تشير الاستقلالية في التدقيق إلى الاحتفاظ بموقف غير متحيز في أداء جمع البيانات وتحليل البيانات ومناقشة النتائج في تقرير التدقيق ولا ينبغي إجراء أي تدخل خارجي قد يلغي موضوعية التدقيق.
9. لا يجب اعتبار تدقيق الموارد البشرية على أنه نشاط لمرة واحدة؛ بل يجب أن يتم إجراؤه بانتظام وبشكل روتيني يمكن أن يضمن انضباط الموظفين والتزامهم وزيادة الكفاءة.

### قائمة المراجع:

## المراجع العربية:

1. الإمام، عمر محمد أدم (2013)، "نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية". مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، العدد (14)، المجلد الأول.
2. ربايعه وعلي (2003)، "إدارة الموارد البشرية". ط1، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
3. رشيد ومازن فارس (2004)، "إدارة الموارد البشرية". الرياض: مكتبة العبيكان.
4. زايد (2003)، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية". القاهرة: كلية التجارة.
5. السالم، مؤيد، صالح وعادل (2002)، "إدارة الموارد البشرية". الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
6. شحادة، نظمي، وآخرون (2000)، "إدارة الموارد البشرية". ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
7. شويحة (2013)، "محاضرات في مقياس مراجعة نظام الموارد البشرية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر.
8. عبد الباقي، صلاح الدين (2002)، "الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية". ط1، مصر: دار الجامعة الجديدة.
9. العتيبي، محمد زويد (2004)، "الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري". القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
10. عقيلي (2005)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة". عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. غربي، على (2004)، "تنمية الموارد البشرية". قسنطينة: جامعة منتوري.
12. ماهر، أحمد (2001)، "إدارة الموارد البشرية". ط5، الاسكندرية: الدار الجامعية.
13. محمد مرسي، جمال الدين (2003)، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون". ط1، القاهرة: الدار الجامعية.

14. المهدي (2014)، "أثر التدقيق الفعال للموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية" (الجزائر).

15. مولوج (2018)، "أثر تدقيق الموارد لبشرية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية" (الجزائر).

16. نورية (2017)، "تدقيق إدارة الموارد البشرية" (الجزائر).

#### المراجع الأجنبية:

1. Aswathappa, K. (2005). Human resource and personnel management: Text and cases (4th ed.). New Delhi, India: Tata McGraw-Hill.
2. Dessler, G., & Varkkey, B. (2011). Fundamentals of human resource management: Content, competencies and applications. Noida, India: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
3. Dessler ,G. (2020) , "Human Resource Manage ment". 16<sup>th</sup> ed, Pearson Education, Inc. USA.
4. Dev, T. (2009). Managing human resources and industrial relations. New Delhi, India: Excel Books.
5. Dunham, A.H. and Burt, C.D.B. (2011), "Organizational memory and empowerment", Journal of Knowledge Management, Vol. 15 No. 5, pp. 851-868.
6. Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G. (2011). Strategic management for travel and tourism. New York, NY: Routledge.
7. Gary Dessler (2003), Human Resource Management, United States of America (9th Edition) George E.Biles, Randall S. Schuler, Audit hand book of human resource practices: auditing the effectiveness of the

human resource functions, 1986. Published by American society for personnel administration.

8. Ghazala, I. & Javed, H. (2012), "Impact of Hr Audit on an Educational Institute in Order to Gain Insight into the Present Scenario and Future Prospects So That It Can Set a Benchmark for Educational Sector". IOSR Journal of Business and Management Volume 6, Issue 2.
9. International Journal of Education and Research Vol. 4 No. 2 February 2016
10. Gesare Damaris, Elegwa Mukulu & Kwasira Josphat (Human Resource Audit and Its Influence on Service Delivery in State Corporations In Kenya), International Journal of Education and Research Vol. 4 No. 2 February 2016.
11. Goitom Abraham (2012), Human Resource Management, Addis Ababa, SMU (2nd Edition) Human resource and personnel Management text and cases (Third Edition) New Delhi, India: Tata MC graw-Hill
12. Ghazala Ishrat, Javed Habib, Journal of Business and Management 6(2) (2012) 01-08.
13. Hana Taye (2016) St. Mary's University School Of Graduate (Studies Human Resource Audit: The Case Of St. Mary's University) .
14. Harris.P.M. (2002) , "Why and how to conduct a Human resources audit in minisota acollaborative". Minnesota Department of Trade and Economic Development.
15. Hugh Secord. (2003), "Implementing Best Practices in Human Resources Management". Canada, CCH Canadian limited.

- 16.**Innes, J., and F. Mitchell, (1990), "Activity Based Costing". Review with Case Studies, CIMA.
- 17.**Jack J. (2001), "Phillips & others, The human Resources Scorecard: measuring the return on investment". Butterworth – Heinemann America.
- 18.**Jiambalvo, J. (2004): "Management Accounting". 2nd ed, Wiley Student edition, John Wiley & Sons-Inc.
- 19.**Jacques Ingalens – „Audit des Ressources Humaines”, Editions Liaisons, 3e edition Prepared by Bill Coy, Senior Associate for HR Consultation L Piana Associates, Inc. – „Introduction to the Human Resources Audit”, 2002
- 20.**Minhajul U (2015) Essence of human resource Audit, An Analytical study. Journal management and science Vol 15. No.1
- 21.**Mirza S Saiyadain. (2009) , "Human Resources Management". 4th edition, New Delhi.
- 22.**Michael Armstrong (2009) Human resource management practice 11th edition. Printed and bound in India by Replika PVT.LTD.
- 23.**Ghulam Muhammad Assistant Professor, Mohammad Ali Jinnah University, Karachi Ph. D Research Scholar, PAF, KIET, Karachi Dr. Aamir Feroz Shamsi Dean, Faculty of Management Sciences, SZABIST, Karachi (A Valid and Reliable HR Audit Research Scale Development) International Journal of Future Generation Communication and Networking Vol. 12, No. 5, 2019 pp.25-34 ISSN: 2233-7857 IJFGCN Copyright ©2019 SERSC 25.
- 24.**Olalla, M. & Castillo, M. (2002), "Human Resources Audit". International Advances in Economic Research, vol 8 No.1.

- 25.**Osama Shaban (2012) Auditing human resource as a method to evaluate the efficiency of human resources functions and to control quality check on HR activities. International Business Research. Vol 5, No 3
- 26.**Pravin Durai. (2010) , "Human Resource Management". India, Dorling Kindersley India Pvt. Ltd.
- 27.**Pravin Durai (2010). Human Resource Management, India, Dorling Kindersley India Pvt. Ltd, Page 575 -576.
- 28.**Pravin Durai. (2010). Human resource management. Noida, India: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
- 29.**R.C. Goyal. (2005), "Hospital Administration and Human Resources Management, 4<sup>th</sup> Edition". New Delhi, India, Askek Ghosh-Hall.
- 30.**S. Rajendran and M. Chandrasekaran (2011), "The Evolution of HR Audits", Cauvery Research Journal, Volume 4, Issue 1 & 2
- 31.**S. k. Basu, Fundamentals of Auditing, OP.CIT, Page 1.13.
- 32.**Sharma, D. K., & Goyal, R. C. (2013). Hospital administration and human resource management (6th ed.). Noida, India: PHI Learning Private Ltd.
- 33.**Tapomoy Deb. (2006), "Strategic Approach to Human Resource Management". New Delhi India, Atlantic publishers & distributers.Denise, A. and Griffin, R. (2005): "Human Resource Management". Boston: trogon
- 34.**Ukil.M.I. (2015) , "Essence of Human Resource Audit: an Analytical Study". Journal of Management and Science, Vol.5 (1).

### (1) الملحق

## استمارة الاستبيان

السيدات والسادة:

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية عن "نموذج مقترح لتدقيق إدارة الموارد البشرية في شركة أمان القابضة في مدينة دمشق".

نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، لأنها ستكون ذات أهمية بالغة في عملية دراسة تدقيق الموارد البشرية الذي يتم تعريفه على أنه عملية التحقيق في السياسات والاستراتيجيات والأنظمة والوثائق والممارسات فيما يتعلق بوظائف الموارد البشرية في المنظمة. الغرض من هذا المسح هو تقييم مدى كفاءة تنفيذ وظائف الموارد البشرية من قبل قسم إدارة الموارد البشرية في الشركة. لذلك، أود أن أؤكد لكم أن البيانات التي تم جمعها لن يساء استخدامها بأي شكل من الأشكال.

علماً أن البيانات الواردة هنا تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط مع التأكيد على السرية التامة، ولن يطلب منك ذكر اسمك أو عنوانك..

.. ولكم مني جزيل الشكر والامتنان لتعاونكم..

الباحثة: خلود الرحمون

القسم الأول - البيانات الشخصية والديمغرافية:

يرجى قراءة كل عبارة بعناية ثم وضع علامة ( √ ) بجانب الخيار الذي تراه مناسباً..

الجنس: ذكر: ( ) أنثى: ( )  
 المؤهل العلمي: إجازة جامعية: ( ) دراسات عليا: ( )

العمر: أقل من 25 سنة: ( ) من 25-34 سنة: ( )  
 من 35-44 سنة: ( ) 45 سنة أو أكثر: ( )

### القسم الثاني - تدقيق الموارد البشرية:

يرجى قراءة كل عبارة بعناية ثم وضع علامة ( √ ) بجانب الخيار الذي تراه مناسباً..

| الرقم                 | العبارات   | مدى توفرها |       |       |                |           | مدى أهميتها |       |       |                |           |  |
|-----------------------|--|------------|-------|-------|----------------|-----------|-------------|-------|-------|----------------|-----------|--|
|                       |  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بشدة  | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |  |
| البعد الأول (التوظيف) |  |            |       |       |                |           |             |       |       |                |           |  |
| 1                     | ارتباط سياسة التوظيف والاختيار بالأهداف الاستراتيجية للشركة. |            |       |       |                |           |             |       |       |                |           |  |
| 2                     | التوظيف في الشركة بشكل استباقي لتنفيذ الخطط الموضوعة.        |            |       |       |                |           |             |       |       |                |           |  |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | ضمان إجراءات<br>التوظيف في<br>الشركة اختيار<br>أفضل مرشح لديه<br>القدرة على تحقيق<br>أهداف القسم.   | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | ضمان سياسة<br>التوظيف والاختيار<br>في الشركة تقليل<br>الشكاوى في عملية<br>التوظيف<br>والاختيار.     | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | ضمان إجراءات<br>التوظيف في<br>الشركة في مطابقة<br>قدرات المرشحين<br>مع متطلبات<br>الجدارة الوظيفية. | 5 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | ضمان إجراءات<br>التوظيف في<br>الشركة جذب<br>العمال الموهوبين<br>للوطن<br>المطلوبة.                  | 6 |

| الرقم | العبارات | مدى توفرها | مدى أهميتها |
|-------|----------|------------|-------------|
|-------|----------|------------|-------------|

| غير موافق بشدة           | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |    |   |
|--------------------------|-----------|-------|-------|------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|----|---|
| البعد الثاني (التعويضات) |           |       |       |            |                |           |       |       |            |    |   |
|                          |           |       |       |            |                |           |       |       |            | 7  | تمكين نظام التعويضات الخاص بالشركة الموظفين من أداء أنشطة القسم/الشركة بشكل فعال. |
|                          |           |       |       |            |                |           |       |       |            | 8  | ضمان أنظمة التعويضات الاحتفاظ بموظفي الشركة.                                      |
|                          |           |       |       |            |                |           |       |       |            | 9  | ضمان سياسات التعويضات استقطاب العاملين المؤهلين.                                  |
|                          |           |       |       |            |                |           |       |       |            | 10 | ارتباط نظام التعويضات في الشركة بمعايير الأداء ذات الصلة بالعاملين.               |
|                          |           |       |       |            |                |           |       |       |            | 11 | تطوير خطط التعويضات لدعم الأهداف  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | الاستراتيجية للشركة.   |    |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | مراجعة نظام التعويضات بالشركة بشكل دوري ومنتظم.              | 12 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | نظام التعويضات في الشركة تنافسي وقابل للمقارنة مع المنافسين. | 13 |

| مدى أهميتها                 |           |       |       |            | مدى توفرها     |           |       |       |            | العبارة  | الرقم |
|-----------------------------|-----------|-------|-------|------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|-------|
| غير موافق بشدة              | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |  |       |
| البعء الثالث (تقويم الأداء) |           |       |       |            |                |           |       |       |            |  |       |
|                             |           |       |       |            |                |           |       |       |            | ارتباط نظام تقويم الأداء بالوصف الوظيفي.                       | 14    |
|                             |           |       |       |            |                |           |       |       |            | تحديد نظام تقويم الأداء للفجوات المعرفية والمهاراتية للعاملين. | 15    |
|                             |           |       |       |            |                |           |       |       |            | ربط الزيادات الدورية في الرواتب ولأجور                         | 16    |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | بأداء العاملين.   |    |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | نظام تقويم الأداء<br>يضمن تحقيق<br>الأهداف المحددة<br>مسبقاً والمعلنة.                      | 17 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | نظام إدارة الأداء<br>في الشركة<br>يضمن آلية تغذية<br>راجعة بناء<br>لتحسين أداء<br>العاملين. | 18 |

| مدى أهميتها                            |              |       |       |               | مدى توفرها           |              |       |       |               | العبارات   | الرقم |
|--|--------------|-------|-------|---------------|----------------------|--------------|-------|-------|---------------|--|-------|
| غير<br>موافق<br>بشدة                   | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة | غير<br>موافق<br>بشدة | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |  |       |
| <b>البعد الرابع (التدريب والتطوير)</b> |              |       |       |               |                      |              |       |       |               |  |       |
|  |              |       |       |               |                      |              |       |       |               | التدريب قصير<br>المدى المقدم<br>تحت إشرافك<br>وثيق الصلة<br>باحتياجات<br>العاملين. | 19    |
|  |              |       |       |               |                      |              |       |       |               | تساعد سياسة<br>التدريب والتطوير<br>في الشركة على<br>تحقيق خطط                      | 20    |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | وأهداف القسم/<br>الشركة السنوية.                                      |    |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تساعد خطط<br>الرعاية المهني<br>طويلة المدى في<br>الاحتفاظ<br>بموظفيك. | 21 |

| مدى أهميتها   |              |       |       |               | مدى توفرها           |              |       |       |               | العبارات   | الرقم |
|---|--------------|-------|-------|---------------|----------------------|--------------|-------|-------|---------------|--|-------|
| غير<br>موافق<br>بشدة                                    | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة | غير<br>موافق<br>بشدة | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |  |       |
| <b>البعد الخامس (نظام معلومات الموارد البشرية HRIS)</b> |              |       |       |               |                      |              |       |       |               |  |       |
|   |              |       |       |               |                      |              |       |       |               | أنشطة إدارة<br>الموارد البشرية في<br>الشركة مؤتمتة.  | 22    |
|   |              |       |       |               |                      |              |       |       |               | يطلع المدبرون<br>وبشكل مستمر<br>على سياسات<br>وإجراءات الموارد<br>البشرية ونظام<br>معلومات الموارد<br>البشرية. | 23    |
|   |              |       |       |               |                      |              |       |       |               | يُدعم نظام<br>معلومات الموارد<br>البشرية تتبع<br>المعلومات المهمة  | 24    |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | عن العاملين.   |    |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | يساعد نظام<br>معلومات الموارد<br>البشرية (HRIS)<br>على إدارة فريق<br>العمل بكفاءة. | 25 |

| مدى أهميتها                    |              |       |       |               | مدى توفرها           |              |       |       |               | العبارات   | الرقم |
|--------------------------------|--------------|-------|-------|---------------|----------------------|--------------|-------|-------|---------------|--|-------|
| غير<br>موافق<br>بشدة           | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة | غير<br>موافق<br>بشدة | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |  |       |
| <b>البعد السادس (الامتثال)</b> |              |       |       |               |                      |              |       |       |               |  |       |
|                                |              |       |       |               |                      |              |       |       |               | تطبيق سياسات<br>وإجراءات الموارد<br>البشرية باستمرار<br>على جميع<br>الموظفين.          | 26    |
|                                |              |       |       |               |                      |              |       |       |               | تنفيذ سياسات<br>وإجراءات الموارد<br>البشرية في الشركة<br>بالكامل.                      | 27    |
|                                |              |       |       |               |                      |              |       |       |               | تأدية متخصصي<br>الموارد البشرية<br>أنشطتهم بما<br>يتماشى مع<br>السياسات<br>والإجراءات. | 28    |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | عدم التحيز في تنفيذ سياسات الموارد البشرية المختلفة في الشركة.                            | 29 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | الفرص متكافئة لجميع الموظفين.   | 30 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | إتباع الشركة إجراءات واضحة تضمن امتثال الشركة لجميع قوانين الرواتب المعمول بها في الدولة. | 31 |

إذا كان لديك أي إضافات تتعلق بتدقيق الموارد البشرية ولم ترد أعلاه يرجى التكرم بذكرها:

.....

.....

.....

.. شكراً لكم مساهمتكم القيمة وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ..