



إجراءات مقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة

إعداد

د. هشام زغلول إبراهيم

وكيل وزارة بالجهاز المركزي للمحاسبات

hisham_zaghlol@hotmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الأول - الجزء الثاني - يناير ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

إبراهيم، هشام زغلول (٢٠٢٣). إجراءات مقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(١)٢، ١١٥١-١٢٠٩.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

إجراءات مقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة

د. هشام زغلول إبراهيم

الملخص:

هدف البحث بصفة رئيسة صياغة " إقتراح " مجموعة إجراءات لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات؛ وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الجهاز المركزي للمحاسبات العاملين بالإدارات المسؤولة عن/ والمكلفة بالرقابة على الأداء "مراجعة الأداء" وعددهم ٤٧٠ مفردة؛ واتبعت الدراسة أسلوب العينات العمدية، بلغ عدد مفرداتها ١٢٦ مفردة، واعتمدت على الاستقصاء القائم علي المقابلات الشخصية؛ حيث وُزعت عدد ١٢٦ استمارة؛ بينما خضعت للتحليل الإحصائي عدد ١٠٠ استمارة؛ وبنسبة ٧٩,٤ % من عينة الدراسة؛ وُعولجت البيانات التي أفرزتها قوائم الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS - Version 20. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة وهي: "إمكانية تطوير أنظمة مراجعة الأداء المطبقة من جانب الجهاز المركزي للمحاسبات لتستوعب إجراءات مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابته. وذلك على إثر ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي من رفض الفرض الإحصائي الرئيس " فرض العدم" القائل: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة وبين أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات". وقبول الفرض الإحصائي الرئيس " البديل" وفروضة الفرعية الثلاثة؛ ومضمونها: عدم التساوي " وجود فروق" بين متوسطات آراء المستقصى منهم والمتوسط الفرضي - وهذه الفروق لصالح آراء عينة الدراسة- بشكل يؤكد على: "كفاية وملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات والتأثير القوي لتطبيقها على أنظمة مراجعة الأداء المعمول بها لديه". وأوصت الدراسة بدراسة النموذج المقترح والعمل على تفعيله من جانب القائمين على أمر الجهاز المركزي للمحاسبات على إثر كفايته وملاءمته وإمكانية تطبيقه، والاستفادة منه في اعداد دليل - إرشادات أكثر تفصيلاً- لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية، فضلاً عن تكوين فريق عمل من المراجعين متخصص في مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية والعمل على تأهيله علمياً وعملياً.

الكلمات الرئيسية " المفتاحية": الجهاز المركزي للمحاسبات؛ مراجعة الأداء؛ مراجعة الكفاءة؛ مهام إدارة الموارد البشرية؛ مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.

مقدمة.

دأب الجهاز المركزي للمحاسبات- باعتباره آلية أساسية من آليات الرقابة في جمهورية مصر العربية والرقيب على الشئون المالية للدولة إيراداً وصرفاً- إلى وقت غير بعيد يعتمد في عمله الرقابي على **مراجعة المستندات والسجلات والدفاتر للتأكد من أن الموارد قد أنفقت في حدود الاعتمادات المخصصة لها بالموازنة العامة للدولة، وبطريقة سليمة ومطابقة للقوانين واللوائح والتعليمات والنظم المحاسبية، إلى أن بدأت ملامح تجاوز هذا النطاق ترتسم في مراجعة برامج الوحدات الاقتصادية- الوحدات العامة الخاضعة للرقابة- ومشروعاتها الاستثمارية لبيان مدى فعالية وكفاءة هذه البرامج والمشروعات وجدواها الاقتصادية إلى أن ظهر اتجاه نحو اتساع نطاق الرقابة على أداء هذه الوحدات الاقتصادية ليضم بين جنباته **مراجعة أداء** إدارتها المختلفة وذلك من خلال **مراجعة فعالية وكفاءة واقتصادية** برامجها وسياساتها واستراتيجياتها الإدارية المتبناه.**

يعد المورد البشري مورداً استراتيجياً لأي منظمة- **الوحدات العامة الخاضعة للرقابة-** وتبرز أهميته الإستراتيجية لكونه متغيراً رئيساً في نجاح أو فشل أي جهة و ركيزتها في تحقيق نجاحاتها وتنفيذ أهدافها؛ لذلك تعمل إدارة تلك الوحدات العامة جاهدة نحو تطويره وتنميته من خلال تبني إدارات الموارد البشرية بهذه الوحدات استراتيجيات وتصميم برامج استقطاب واختيار وتعيين وتدريب أفرادها، وتتبع أدائهم وتقييمهم؛ وعلى إثر تزايد مسؤوليات إدارات الموارد البشرية هذه وما يتبعه من تزايد النفقات والتكاليف لأدائها؛ باتت **مراجعة أداء** إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال "بصفة عامة" و**مراجعة الجهاز المركزي للمحاسبات (القياس والتحقق)** لمستويات **الفعالية والكفاءة والاقتصاد** في استخدام إدارة الموارد البشرية- بالوحدات العامة الخاضعة لرقابته - لهذه الأموال العامة وإدارتها "بصفة خاصة" أمراً ملحاً من خلال **أنظمة مراجعة الأداء المطبقة** من جانبه.

وفي ذلك الشأن؛ فقد أكدت بعض الدراسات: (Acharya, et al. 2020)

(Oza, 2020) , (Kumari, 2017) & (Rapoori & Rehddy, 2018) على أهمية **مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية** في منظمات الأعمال كونها تساعد في تقييم مهام إدارة الموارد البشرية بهذه المنظمات؛ وتوفر فحص ورقابة الجودة في مختلف الأنشطة ذات الصلة؛ باعتبارها أداة **قياس تشخيصية** تقيس الوضع الحالي لسياسات وإجراءات وممارسات ومهام إدارة الموارد البشرية وتحدد الفجوات بينه وبين الوضع المطلوب لتلك الأمور التي يتم مراجعتها؛ وأداة **تحليلية** تقدم نظرة ثاقبة للأسباب المحتملة للمشكلات الحالية والمستقبلية ذات الصلة بوظائف إدارة الموارد البشرية وتساعد نتائجها في اتخاذ القرارات؛ وأداة **تقييمية** تعكس كفاءة الأنظمة والمبادئ والسياسات والإجراءات ذات الصلة بوظائف إدارة الموارد البشرية.

وارتأت دراسة (Singh,2019) أن عملية مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية؛ هي أداة تغذية عكسية توفر "ملاحظات"- حول كيفية تعامل مديري الموارد البشرية بشكل جيد مع واجبات الموارد البشرية الخاصة بهم- تُمكن من معرفة كفاءة برامج الأفراد؛ وأداة مقارنة: تقتضي اختيار مراجع الأداء لجهة أخرى واتخاذها كنموذج لمقارنة نتائج برامجها أو أنشطتها المحددة والتي تُعرف باسم "أفضل الممارسات" بنتائج الجهة الخاضعة للرقابة بشكل يساعد في تحديد مجالات التحسين والحفاظ على/ أو تحسين الميزة التنافسية.

وأكدت دراسة (أدم، محمد، ٢٠١٣) على صياغة إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية يمكن من خلاله تقييم فعالية وكفاءة السياسات والإجراءات التي يُعمل بها في إدارة الموارد البشرية، وتشخيص المشاكل الراهنة التي تواجهها، ومعرفة مدى مساهمة تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات. ويساعد تطبيق مفهوم تدقيق الموارد البشرية في المنظمات على الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري، ويؤثر إيجابياً على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.

مشكلة البحث.

وفي شأن تفعيل الجهاز المركزي للمحاسبات لمراجعة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابته؛ توصلت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٢) بعنوان " تقييم ممارسات المراجعة الخارجية لمهام إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة" إلى نتيجة مضمونها "عدم كفاية ممارسات المراجعة الخارجية المؤداة من جانب الجهاز المركزي للمحاسبات - أنظمة مراجعة الأداء المطبقة- بشأن توفير منهجية لرقابة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابته بشكل حال دون وجود إجراءات رقابية مُنظمة مدعومة بنصوص قانونية ومقترنة بمؤشرات (مالية وغير مالية) لمراجعة فعالية وكفاءة واقتصادية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة بهذه الوحدات العامة من استراتيجية: تخطيط وتعويض وتدريب وتنمية وتقييم أداء وضمن سلامة ورعاية و إدارة علاقات العاملين.. وغيرها".

وأوصت الدراسة القائمين على أمر الجهاز المركزي للمحاسبات بضرورة:

- تضمين الأطر والأدلة الرقابية المنظمة لمراجعة الأداء الصادرة عن الجهاز المركزي للمحاسبات إجراءات رقابية مُنظمة مدعومة بنصوص قانونية وإرشادات أكثر تفصيلاً لمراجعة أداء إدارة الموارد البشرية.
- تضمين الأطر والأدلة الرقابية المنظمة لمراجعة الأداء وتقارير مراجعة الأداء الصادرة عن الجهاز المركزي للمحاسبات مؤشرات قياس فعالية وكفاءة واقتصادية أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة.

وعلى إثر نتائج هذه الدراسة؛ وفي ضوء ما قدمته من توصيات برزت حاجة الجهاز المركزي للمحاسبات الماسة إلى إجراءات مراجعة فاعلة على " أداء " تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابته. الأمر الذي حدا بالباحث نحو صياغة " اقتراح " مجموعة إجراءات لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات كأحد أبعاد مراجعة الأداء.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

"كيف يمكن تطوير أنظمة مراجعة الأداء المطبقة من جانب الجهاز المركزي للمحاسبات لمراجعة (القياس والتحقق) كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابته؟".

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي الإجراءات التي تكفل لأنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة بشكل كافي؟
- مدى ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة؟
- مدى تأثير تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات؟

هدف البحث.

يهدف البحث بصفة رئيسة إلى إقتراح مجموعة إجراءات لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات. وتحقيقاً لهذا الهدف الرئيس تم استيفاء الجوانب التالية:

- صياغة مجموعة إجراءات تكفل لأنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة.
- اختبار مدى كفاية وملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة.
- اختبار تأثير تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات.

فروض البحث.

يقوم البحث على الفرض الرئيس التالي:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة وبين أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات".

وينبثق من الفرض الرئيس ثلاثة فروض فرعية وهي:

- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مراجعي الأداء الفاحصين "عينة الدراسة" بشأن مدى كفاية الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات".

- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مراجعي الأداء الفاحصين "عينة الدراسة" بشأن مدى ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات".

- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مراجعي الأداء الفاحصين "عينة الدراسة" بشأن تأثير تضمين الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات".

أهمية البحث.

تنبع أهمية البحث من مساهمته العلمية في المجالات التالية:

- توفير قواعد واجراءات مُنظمة للعمل الرقابي بالجهاز الأعلى للرقابة - في مجال مراجعة الأداء في تخصص معين - تزيد أهميتها في ظل عدم وجود دليل رقابي بالجهاز المركزي للمحاسبات خاص بمراجعة أداء إدارة الموارد البشرية في الوحدات العامة.

- صياغة إجراءات رقابية لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال؛ يمكن لهذه المنظمات ذاتها الاعتماد عليها لأغراض الرقابة والمراجعة الداخلية.

أقسام البحث.

لتحقيق هدف البحث تم تقسيم ما تبقى من البحث على النحو التالي:

- ١- التأسيس العلمي لموضوع البحث.
- ٢- الإجراءات المقترحة لمراجعة (القياس والتحقق) كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة.
- ٣- دراسة مدى كفاية وملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة وتأثيرها على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة.
- ٤- نتائج وتوصيات البحث ودراسات وأبحاث مقترحة.

١ - التأسيس العلمي لموضوع البحث

١/١ تحليل الدراسات السابقة.

يمكن للباحث؛ وعلى إثر تساؤل البحث، استعراض بعض الدراسات السابقة الإنجليزية ذات الصلة بموضوع البحث- بهدف الوقوف على أوجه النقص في هذه الدراسات وأوجه اختلافها عن موضوع البحث - وتحليلها وتصنيفها إلى مجموعتين على النحو التالي:

١/١/١ دراسات تناولت مراجعة الأداء المطبقة من جانب الأجهزة العليا للرقابة.

▪ دراسة (Sumiyana ,et al. 2021)

بعنوان: "Public sector performance auditing in a political hegemony: A case study of Indonesia." دراسة حالة أندونيسيا". **هدفت الدراسة** استكشاف كيفية تأثير تدخل الهيمنة السياسية والأيدولوجية بدعم من الطبقة الحاكمة الإمبريالية على استقلالية مراجعي القطاع العام وجودة المراجعة في الدولة النامية. واعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلات شبه المنظمة مع عينة من مراجعي هيئة المراجعة العليا بأندونيسيا وعددها ٢٤ مراجعاً بواقع ٨ مراجعين من كل فئة من فئات المراجعين (مراقب فني، مشرف، فاحص). وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: لا تعمل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بشكل مستقل- رغماً عن استقلالية مراجعيها المضمونة من قبل الهيئة التشريعية- حيث أن الإمبرياليين مدفوعون بمهمة الدولة السياسية في السلطة، وهذا التأثير الموازي للإمبرياليين يفسد عملية المراجعة، ويجبر المراجعين على الامتثال لأجندتها السياسية الأساسية، ولا يقتصر على الإدراك الفردي أو عقليات المراجعين ومعتقداتهم الشخصية؛ بل يمتد إلى الهيكل التنظيمي الكامل للجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة ويتجاوز أيضاً الهياكل المؤسسية الرسمية والآليات الحاكمة لمهنة المراجعة مما يؤدي في النهاية إلى عدم الثقة المهنية. وأوصت الدراسة صانعي السياسات- بما في ذلك مجلس النواب - اتخاذ التدابير المناسبة لضمان استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، تصحيح الغموض القانوني، وتعزيز التشريعات القائمة لضمان استقلالية مراجعي القطاع العام. كما أوصت مراجعي القطاع العام بالحصول على الدعم المؤسسي الكافي (المكافآت والمرونة والموارد والتدريب) لأداء واجباتهم بما يتماشى والمعايير المهنية، وتبني مبادئ الإنتوساي مع الأخذ في الاعتبار مواءمتها مع السياق المحلي، فضلاً عن إنشاء المتندييات العامة، مثل منصات الوسائط الاجتماعية ذات السمعة الطيبة والتي تم إنشاؤها للإبلاغ عن المخالفات المستمرة، حيث ستساعد الرقابة الاجتماعية في تقليل هذه المشكلات.

▪ دراسة (Kjennerud & Johnsen , 2018)

بعنوان: "Performance Audits and Supreme Audit Institutions' Impact on Public Administration: The Case of the Office of the Auditor General in Norway - مراجعات الأداء وتأثير الأجهزة العليا للرقابة على الإدارة العامة:

حالة مكتب المراجع العام في النرويج. هدفت الدراسة فحص ما إذا كانت مراجعات الأداء تساهم في التغييرات الفعلية في الجهات الخاضعة للرقابة بالتطبيق على مكتب المراجع العام بالنرويج، وحاولت الإجابة على التساؤلات الآتية: إلى أي مدى تساهم مراجعة الأداء من جانب الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في جعل الكيانات الخاضعة للرقابة تتغير؟ ماهي العوامل التي يمكن أن تفسر اتجاه الكيانات الخاضعة للرقابة نحو التغيير؟ وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الخدمة المدنية بالوزارات والهيئات التي خضعت لمراجعة الأداء خلال الفترة من عام ٢٠٠٥ إلى ٢٠١٠ واستخدمت الدراسة قائمة استقصاء وزعت عبر شبكة الإنترنت على عينة الدراسة عدد مفرداتها ٢١٧ موظف حكومي. وتمثلت فروض الدراسة فيمايلي:

- ستجري الكيانات الخاضعة للرقابة تغييرات بناءً على تقارير مراجعة الجهاز الأعلى للرقابة.
- كلما اعتقدت الكيانات الخاضعة للرقابة بأن مراجعة الأداء لديها القدرة على تحسين أنظمتهم سيزيد اتجاهها نحو التغيير.
- كلما تشير القيادة السياسية الأقوى إلى تدابير التعامل مع نقاط الضعف التي تناولتها تقارير المراجعة، كلما زادت الكيانات الخاضعة للرقابة من إحداث تغييرات.
- كلما زاد استخدام تقارير المراجعة في مساءلة الوزراء كلما زاد اتجاه الكيانات الخاضعة للرقابة نحو التغيير.
- ستجري الهيئات بعد مراجعات الأداء تغييراً أكثر في الوزارات.
- كلما خطت الكيانات الخاضعة للرقابة لإجراء التغييرات الموصى بها، سيتم إجراء المزيد من التغييرات.
- كلما زاد اتفاق موظفي الخدمة المدنية الخاضعين للرقابة مع تقييمات الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، كلما زادت التغييرات التي ستجريها الكيانات الخاضعة للرقابة.

وتوصلت الدراسة إلى صحة الفروض التي بنيت عليها؛ وأوصت الدراسة بصياغة تساؤل البحث بشكل أوسع من ناحية مراجعات الأداء والتأثير الأداة والمفاهيمي والتفاعلي والتكتيكي وإضفاء الشرعية السياسية.

■ دراسة (Umor, et al. 2016)

بعنوان: "Follow-up Audit as an Accountability Mechanism of Public Sector Performance Auditing." - متابعة المراجعة كآلية مساءلة مراجعة أداء القطاع العام". هدفت الدراسة تحديد مجموعة الجهات الفاعلة أو الأطراف والجهة الأكثر ملاءمة والتي لها تأثير كبير على قضايا مراجعة الأداء التي لم يتم حلها ولديها القدرة على تحفيز الآخرين على اتخاذ إجراءات فعالة وجعل توصيات مراجعة أداء القطاع العام - كما يراها مراجعو الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة- أكثر جدوى لتحسين أداء القطاع العام. وتمثل

مجتمع الدراسة في مراجعي القطاع العام المعروفين باسم المراجعين الحكوميين وعلى وجه الخصوص مراجعي الجهاز الأعلى للرقابة بأندونيسيا؛ وتمثلت عينة الدراسة في مراجعي الجهاز الأعلى للرقابة بأندونيسيا بعد استبعاد الإداريين، وتم استخدام قائمة استبيان، وتمثلت **فروض الدراسة** فيما يلي:

- كلما زاد تأثير البرلمان على قضايا مراجعة الأداء التي لم يتم حلها، زاد شعور المراجعين بالمساءلة عن ضرورة إجراء متابعة توصيات المراجعة لتحقيق فعاليتها.
- كلما زاد تأثير لجنة المساءلة العامة على قضايا مراجعة الأداء التي لم يتم حلها، زاد شعور المراجعين بالمساءلة عن ضرورة إجراء متابعة توصيات المراجعة لتحقيق فعاليتها.
- كلما زاد الجدل في وسائل الإعلام حول قضايا مراجعة الأداء زاد شعور المراجعين بالمساءلة عن ضرورة إجراء متابعة توصيات المراجعة لتحقيق فعاليتها.
- كلما زاد اهتمام الجمهور / المواطن بقضايا مراجعة الأداء، زاد شعور المراجعين بالمساءلة عن ضرورة إجراء متابعة توصيات المراجعة لتحقيق فعاليتها.

وتوصلت الدراسة إلى صحة الفروض التي بُنيت عليها، وأكدت على تأثير الجهات الفاعلة في جعل متابعة توصيات المراجعة أكثر جدوى وفائدة لتحسين أداء وصورة القطاع العام، وكذا تحسين توقعات الجمهور تجاه الحكومة. وأوصت الدراسة بتطوير إطار عمل لقياس مساءلة الأطراف ذات العلاقة التعاونية والعمل على تفعيله من خلال الدراسات التطبيقية ذات الصلة.

بناء على ما تقدم؛ يمكن للباحث إيجاز أهم النتائج المستخلصة من تحليل المجموعة الأولى من الدراسات السابقة؛ بقدر اتفاق هذه المجموعة مع موضوع البحث في جانب واحد وهو **مراجعة الأداء المنفذة من جانب الأجهزة العليا للرقابة** على وحدات القطاع العام ومدى أهميتها في إضافة تحسينات على أداء الجهات الخاضعة للرقابة من خلال تنفيذ توصياتها؛ حيث تناولت إحدى هذه الدراسات تأثير الهيمنة السياسية على عملية مراجعة أداء القطاع العام وعلى استقلالية المراجعين والجهاز الأعلى للرقابة؛ وتناولت الثانية مدى مساهمة مراجعة الأداء في إضافة تحسينات على أداء الكيانات الخاضعة للرقابة، بينما اهتمت الدراسة الثالثة بتحديد مجموعة الأطراف المسؤولة عن متابعة تنفيذ توصيات المراجعة التي أسفرت عنها تقارير الجهاز الأعلى للرقابة وذلك لمساءلة المسؤولين عن القطاع العام. بقدر ما اتسعت الاختلافات فيما بين هذه الدراسات وموضوع البحث حيث لم تتعرض هذه الدراسات لصياغة إجراءات **مراجعة كفاءة أداء** كأحد نماذج مراجعة الأداء.

٢/١/١ دراسات تناولت مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية "خارجية وداخلية".

■ دراسة (Parveen, et al. 2020)

بعنوان: "Hr Policies Appraisal For The Airline Industry Of Pakistan Using A Mixed Method Approach." - تقييم سياسات الموارد البشرية في صناعة الطيران في باكستان باستخدام مدخل المنهج المختلط". **هدفت** الدراسة فحص سياسات الموارد البشرية باستخدام نهج مراجعة الموارد البشرية لتحسين إنتاجية الموظف في صناعة الطيران

في باكستان. تمثلت أدوات جمع البيانات في: المقابلات الشخصية المتعمقة مع ثلاثة ممثلين عن أقسام الموارد البشرية؛ فضلاً عن إجراء مسح لـ ٢٥٥ موظف يعملون في مناصب مختلفة في صناعة الخطوط الجوية الباكستانية. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها: تتطوى عملية مراجعة الموارد البشرية في صناعة الطيران على تحليل متعمق لوظائف الموارد البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف في السياسات والإجراءات الحالية والتوصية بعلاجها؛ كما تنحرف عن المخاطر قبل أن تحدث كخطر على المنظمة في مرحلة لاحقة من خلال كونه عنصراً يتجنب المخاطرة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مراجعة دورية للموارد البشرية لتحديد المناطق الضعيفة، واتخاذ التدابير العلاجية المقترحة، وتوفير إرشادات لصانعي سياسات الموارد البشرية لاتخاذ القرارات بشأن تعديل السياسات والإجراءات، مما قد يقلل من المخاطر في المرحلة الأولية قبل أن تظهر كتهديد كبير في المستقبل.

■ دراسة (Szarková , 2020)

بعنوان: "Place and Role of Personnel Audit in Slovak companies in the Industrial Revolution Stage 4.0 and 5.0 - مكانة ودور مراجعة الأفراد في الشركات السلوفاكية في المرحلة ٤ و ٥ من الثورة الصناعية " هدفت الدراسة معرفة ما إذا كانت الشركات العاملة في جمهورية سلوفاكيا تجري مراجعة للأفراد؛ وما إذا كانت تستخدم المعلومات التي تم الحصول عليها لتحسين الموارد البشرية؛ وتكونت عينة الدراسة من مديري شؤون الموظفين؛ والمديرين والعاملين (في مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة مع مشاركة رأس مال سلوفاكية بنسبة ١٠٠٪؛ ومجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة مع مشاركة رأس مال أجنبي بنسبة ١٠٠٪؛ ومجموعة من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم ذات الملكية المشتركة) في ٤٤٥ شركة؛ وتقوم الدراسة على الافتراض الرئيس "أن مديري شؤون الموظفين، وإدارات شؤون الموظفين، والموارد البشرية، وإدارة الشركات السلوفاكية لا ينظرون إلى مراجعة شؤون الأفراد ومهامها وأهميتها لتحسين عمل الموارد البشرية وإدارتها بشكل كامل". وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج كان من أهمها: لا تزال الشركات السلوفاكية لا تستخدم مراجعة شؤون "الأفراد" بشكل كافي للحصول على المعلومات ذات الصلة بشأن عمل الموظفين بها. ولا تزال مراجعة الأفراد ومكانتها ووظيفتها في عملية تعميق الثورة الصناعية ٤,٠ و ٥,٠ القادمة في ازدياد. وتركز مراجعة الأفراد بشكل أساسي على الامتثال للإجراءات الإدارية والمعايير القانونية والمبادئ الأخلاقية الناتجة عن معايير الشركة المعمول بها والأحكام التشريعية. وأوصت الدراسة بأنه يتعين على قسم شؤون الأفراد وإدارة الشركة- بناءً على المعرفة المكتسبة من مراجعة شؤون الأفراد- القضاء على الإجراءات غير الصحيحة سواء في مجال اختيار الموظفين وتدريبهم أو في مجال عملهم.

■ دراسة (Rapoori & Reddy, 2018)

بعنوان: "A Theoretical Outline of Human Resource Audit" - الخطوط النظرية العريضة لمراجعة الموارد البشرية؛ هدفت الدراسة وضع تأصيل نظري "لمحة عامة" عن مراجعة الموارد البشرية؛ وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: وجود حاجة إلى نظام فعال لمراجعة الموارد البشرية باعتبارها أداة فعالة لتحليل أداء المنظمة و / أو إدارة التغييرات اللازمة. وأوصت الدراسة بضرورة نظر الإدارة العليا في كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية؛ فضلاً عن إثراء مراجعة الموارد البشرية من وقت لآخر من خلال وصف أفضل ضماناً لدرجة أعلى من الأداء.

■ دراسة (Adaikalasamy, 2017)

بعنوان: "A Study on Effectiveness of HR Practices through HR Audit Practices of Mando Limited." - دراسة عن فعالية ممارسات الموارد البشرية من خلال ممارسات مراجعة الموارد البشرية لشركة Mando Limited. هدفت الدراسة توضيح تصور الموظف حول ممارسات مراجعة الموارد البشرية في شركة القطاع الخاص Mando Automotive Limited. وتم إجراء الدراسة على عينة من ٢٠٠ مشارك من الموظفين مستخدمة أسلوب الاستقصاء؛ وكانت فروض الدراسة كمايلي:

- لا يوجد ارتباط بين اختلاف الإدراك بين الموظفين بشأن ممارسات مراجعة الموارد البشرية وجنسهم.
- لا يوجد ارتباط بين اختلاف الإدراك بين الموظفين بشأن ممارسات مراجعة الموارد البشرية وفئتهم العمرية.
- لا يوجد ارتباط بين اختلاف الإدراك بين الموظفين بشأن ممارسات مراجعة الموارد البشرية ومؤهلاتهم التعليمية.
- لا يوجد ارتباط بين اختلاف الإدراك بين الموظفين بشأن ممارسات مراجعة الموارد البشرية وسنوات خبرتهم.
- لا يوجد ارتباط بين اختلاف الإدراك بين الموظفين بشأن ممارسات مراجعة الموارد البشرية وأقسامهم.
- لا يوجد ارتباط بين اختلاف الإدراك بين الموظفين بشأن ممارسات مراجعة الموارد البشرية وحالة توظيفهم. وتوصلت الدراسة إلي وجود ثلاثة ارتباطات بين اختلاف الإدراك بين الموظفين فيما يتعلق بممارسات مراجعة الموارد البشرية وبين فئتهم العمرية، والمؤهلات التعليمية وسنوات الخبرة. حيث يمتلك هؤلاء الموظفون تصورات مختلفة فيما يتعلق بممارسات مراجعة الموارد البشرية في Mando. وأوصت الدراسة قسم الموارد البشرية بضرورة إعادة صياغة التوصيف الوظيفي مع زيادة التركيز على المهارات المتعددة للمتقدمين المحتملين.

▪ دراسة (Shaban, 2012)

بعنوان: Auditing Human Resources As A Method To Evaluate The Efficiency Of Human Resources Functions And To Control Quality Check On HR Activities " - مراجعة الموارد البشرية كطريقة لتقييم كفاءة وظائف الموارد البشرية ورقابة فحص الجودة على أنشطة الموارد البشرية. **وهدفت الدراسة** تقييم كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية ورقابة فحص الجودة على أنشطة الموارد البشرية من خلال مراجعة إدارة الموارد البشرية. **واشتمل نطاق الدراسة** على مجالات مثل: وظائف إدارة الموارد البشرية، والامتثال الإداري ومناخ إدارة الموارد البشرية. **واعتمدت الدراسة** على أسلوب العينات العشوائية؛ وأداة الاستبيان، وقد تم توزيع عدد ١٠٠ استمارة - على مراجعي الحسابات من الحاصلين على شهادات مهنية، ولديهم خبرة لا تقل عن ١٠ سنوات، ويعملون في كبرى شركات المراجعة، وبلغ عدد الاستثمارات التي خضعت للتحليل ٩٠ استمارة بنسبة ٩٠٪. وتم استخدام الأساليب الاحصائية الوصفية. **واعتمدت الدراسة** على عدة فروض على النحو التالي:

- لا يمكن إجراء مراجعة للموارد البشرية من خلال قياس كفاءة وظائف الموارد البشرية في أي منظمة.
- تعد إدارة الموارد البشرية غير ملتزمة بالسياسات الإدارية والإجراءات والتشريعات القانونية.
- لا يؤثر مناخ إدارة الموارد البشرية على التوظيف والروح المعنوية والرضا الوظيفي.

أسفر اختبار فروض الدراسة عن رفض فروض العدم الثلاثة وقبول الفروض البديلة؛ وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مضمونها: إمكانية استخدام مراجعة إدارة الموارد البشرية كإجراء (كمقياس) لتقييم أنشطة إدارة الأفراد في المنظمة. باعتبارها فحص شامل لمراقبة الجودة على أنشطة الموارد البشرية في قسم أو شركة، وتقييم لكيفية دعم هذه الأنشطة لإستراتيجية المنظمة؛ وحول مدى التزام إدارة الموارد البشرية للأحكام القانونية وسياسات المنظمة فهي تمثل للسياسات والإجراءات الإدارية والتشريعات القانونية.

بناء على ما تقدم؛ يمكن للباحث إيجاز أهم النتائج المستخلصة من تحليل المجموعة الثانية من الدراسات السابقة؛ بقدر اتفاق هذه المجموعة مع موضوع البحث في جانب واحد وهو **مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية** بقدر ما اتسعت الاختلافات فيما بين هذه الدراسات وموضوع البحث؛ وكان من أهم هذه الاختلافات مايلي:

- تعد دراسة **Rapoori & Reddy (2018)** "دراسة نظرية غير تطبيقية" فهي قدمت إطاراً نظرياً وخطوطاً عريضة لمراجعة أداء إدارة الموارد البشرية.
- تناولت دراسة **Shaban (2012)** **المراجعة الخارجية** لإدارة الموارد البشرية ولكن من جانب مؤسسة خاصة للمراجعة وإن ركزت على جانب **مراجعة الكفاءة**.

- تناولت باقي الدراسات **المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية** من جانب فريق المراجعة الداخلية بالجهات محل التطبيق بشكل حال دون امتلاك عين أخرى محايدة (المراجعة الخارجية من جانب مراجع حكومي: الجهاز الأعلى للرقابة) للحصول على التفاصيل والبيانات- التي قد تبدو غير ذات أهمية من قبل المراجعين الداخليين- والتي من شأنها أن تضيف قيمة لعملية مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية.
- لا تخرج بعض هذه الدراسات عن كونها مجرد استقصاء لأراء بعض المسؤولين بشأن أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحديد نقاط القوة والضعف في السياسات والإجراءات وتقديم التدابير العلاجية المقترحة؛ وإضافة تحسينات على أداء المنظمة.
- وتؤكد **النتائج المستخلصة** من مجموعتي الدراسات السابقة سالفه الذكر على مايلي:
 - لم ترس هذه الدراسات **إجراءات مراجعة** (القياس والتحقق) **كفاءة** أنشطة إدارة الموارد البشرية معبراً عنها بدليل إجرائي يوضح منهجية الرقابة على كفاءة أداء أنشطة إدارة الموارد البشرية يمكن **لمراجع الأداء** التعويل عليه عند أداء دوره الرقابي في هذا المجال؛ على الرغم من تناول إحدى هذه الدراسات مراجعة كفاءة أداء أنشطة إدارة الموارد البشرية.
 - ندرة - إن لم يكن غياب- دراسات تناولت **مراجعة الأجهزة العليا للرقابة كفاءة** أداء إدارة الموارد البشرية بالجهات الخاضعة للرقابة "بصفة عامة".
- وهذا من شأنه يؤكد على وجود فجوة بحثية "علمية وتطبيقية" خاصة وقد أوصت إحدى الدراسات وهي دراسة **Rapoori & Reddy (2018)** بضرورة نظر الإدارة العليا في **كفاءة أداء** إدارة الموارد البشرية؛ وعليه كان لزاماً العمل على تقليصها من خلال موضوع البحث بالتطبيق على الجهاز المركزي للمحاسبات ليقدم **إجراءات مقترحة لمراجعة** (القياس والتحقق) **كفاءة أداء** إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة يضمن تطوير أنظمة **مراجعة الأداء المطبقة** بالجهاز المركزي للمحاسبات.

٢/١ توصيف متغيرات البحث.

١/٢/١ مراجعة الأداء من منظور الأجهزة العليا للرقابة.

حظيت مراجعة الأداء- كأحد أنواع المراجعة التي تمارسها الأجهزة العليا للرقابة- باهتمام هذه الأجهزة وغيرها من المنظمات ذات الصلة؛ ويكمن جوهر مراجعة الأداء بصفة عامة- من منظور مكتب المراجع العام أو الجهاز الأعلى للرقابة - في تعزيز الشفافية والمساءلة والعائد مقابل الإنفاق على تقديم الخدمات العامة واستخدام الموارد الحكومية؛ تزويد المجلس التشريعي بتقييم مستقل لأداء هيئات القطاع العام واستخدام الموارد الحكومية والاستجابة للقضايا الناشئة ذات الأهمية للمجتمع عامة والمجتمع التشريعي خاصة. وتهتم بمراجعة الفعالية والكفاءة والاقتصاد؛ وتوفر التوصية المناسبة للتحسينات بعد فحص ما إذا كان الفعالية والكفاءة والاقتصاد قد تم الحفاظ عليها في استخدام الموارد والوسائل المتاحة. (ACT Audit Office,2020)

& (Office of the Auditor General, "ASOSAI", Nepal, 2012)

ويمكن للباحث أن يُعرف مراجعة الأداء المطبقة من جانب الجهاز الأعلى للرقابة من وجهة نظره على أنها هي: نوع من المراجعة الخارجية الحكومية تُؤدى من جانب الأجهزة العليا للرقابة تختص بفحص اقتناء واستخدام الموارد من قبل أي منظمة حكومية تقوم على إدارة المال العام "الوحدات العامة الخاضعة للرقابة" فحسباً موضوعياً مستقلاً لتحديد ما إذا كان هناك مردوداً للإنفاق الحكومي "عائد مقابل الإنفاق"؛ والذي ينطوي على قياس الاقتصاد والكفاءة التي توفر بها منتجاتها من السلع والخدمات، وفعالية أدائها في تحقيق الأهداف؛ وذلك استجابةً لاحتياجات أصحاب المصلحة - بما في ذلك أعضاء المنظمات الحكومية ومجلس النواب، وعامة الجمهور- ومعالجة للقضايا الناشئة ذات الأهمية للمجتمع عامة والمجتمع التشريعي خاصة؛ على أن توافيهم بتقرير بنتائج الفحص عن كيفية إدارة الأنشطة الحكومية المختلفة مقترنة بتوصيات قابلة للتنفيذ بشأن تحسينات على أداء هذه الوحدات العامة الخاضعة للرقابة.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسة لمراجعة الأداء وهي: مراجعة الاقتصاد، ومراجعة الكفاءة، ومراجعة الفعالية، ويتم التركيز على مراجعة الكفاءة كونها إحدى متغيرات البحث.

٢/٢/١ مراجعة الكفاءة أحد أبعاد مراجعة الأداء.

تعددت التعاريف الواردة بشأن مراجعة الكفاءة ولكنها تدور في فلك واحد وهو كيفية استخدام الموارد من قبل المنظمات التي تقوم على إدارة المال العام. يذكر الباحث منها مايلي:

فقد أوضحت الفقرة رقم (١١) من معيار رقم (٣٠٠) الصادر عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الإننتوساي) "International Organization of Supreme Audit Institutions" INTOSAI باعتبارها منظمة دولية مهنية مستقلة ممثلة للأجهزة العليا للرقابة في البلدان المنتمية إلى الأمم المتحدة أو إلى وكالاتها المتخصصة؛ في شأن مبدأ الكفاءة كأحد أبعاد مراجعة الأداء أنه استغلال للموارد المتاحة إلى أقصى حد ممكن وهو يعنى بالعلاقة بين الموارد المستخدمة والمخرجات الناتجة من حيث الكمية والنوعية والوقت. (INTOSAI, ISSAI 300, 2019) بينما أوضحت الفقرة (١,١) من معيار الإننتوساي رقم (٣٠٠٠) أن مراجعة الكفاءة هي: الرقابة على الكفاءة في استخدام الموارد البشرية والمالية وغيرها؛ بما في ذلك نظم المعلومات وإجراءات الأداء وترتيبات المتابعة والإجراءات المتبعة من قبل الجهات الخاضعة للرقابة في معالجة جوانب القصور التي يتم تعيينها. (INTOSAI, ISSAI 3000, 2019)

وفي ذلك الشأن أجمعت بعض الأدلة الرقابية في مجال مراجعة الأداء الصادرة عن بعض الأجهزة العليا للرقابة أو ما يسمى بمكتب المراجع العام & (Brazilian Court of Audit, 2010) (Tordia, 2013) أن مفهوم مراجعة الكفاءة يُعنى بشكل أساسي بقياس كيفية استخدام الموارد؛ ويُوصف العلاقة بين كمية وجودة السلع والخدمات المنتجة (المخرجات) وتكلفة الموارد المستخدمة

في إنتاجها عند مستوى الخدمة المطلوبة لتحقيق نتائج البرنامج أو النشاط. فهو يُعني بالتحقق من أداء الأشياء بطريقة صحيحة. ويقوم هذا المفهوم على مبدئين أساسيين:

- **مبدأ الحد الأدنى:** ويُعني بالحد الأدنى من الموارد واللازم لإنتاج كمية محددة من المخرجات وبجودة معينة. ولذلك فهو يجيب على التساؤل التالي: هل من الممكن تحقيق نفس النتائج بموارد أقل؟

- **مبدأ الحد الأعلى:** ويُعني بالحد الأعلى "الأقصى" لكمية المخرجات من مدخلات محددة من الموارد،

ولذلك فهو يجيب على التساؤل التالي: هل من الممكن تحقيق نتائج أفضل باستخدام كميات مماثلة من الموارد "نوعياً وكمياً"؟

في حين أوضحت المنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة الناطقة بالإنجليزية في كتابها عن مراجعة الأداء (AFROSAI-E, 2016) أنه بقدر ما تُوصف الكفاءة بأنها العلاقة بين المخرجات والموارد المستخدمة؛ ولكن عادة ما تكون **مقاييس الكفاءة جزئية**، حيث يصعب تضمين التكاليف والأبعاد المختلفة للمخرجات وحجم وجودة المخرجات في نفس المقياس؛ وعليه تتعدد طرق قياس الكفاءة منها:

- **كفاءة التكلفة:** وتتمثل في ربط حجم مخرجات المنتج بالتكلفة الإجمالية لإنتاجها. مثال ذلك: عدد عمليات التفتيش على حركة المرور التي تم إجراؤها مقترنة بالتكاليف الإجمالية لعمليات التفتيش (بالنظر إلى نوع مماثل من عمليات التفتيش). وكلما كان نوع التفتيش أكثر تشابهاً، كان من الأسهل قياس ومقارنة كفاءة التكلفة بين إدارات المرور المختلفة.

- **كفاءة العمل:** وتتمثل في ربط حجم مخرجات المنتج بحجم العمالة المستخدمة لإنتاجه. مثال ذلك: عدد عمليات التفتيش المرورية التي تم إجراؤها مقترنة بساعات العمل التي يقضيها العامل في إدارتها وتنفيذها.

يخلص الباحث على إثر ما تقدم؛ إلى أن مفهوم **مراجعة الكفاءة** في أبسط صورته يُعني بقياس العلاقة بين المخرجات والموارد المستخدمة؛ **والتحقق** من تعظيم المخرجات لأي مدخلات معينة و / أو تقليل المدخلات لأي مستوى معين من المخرجات، أي التحقق من الإنفاق بشكل جيد تعظيماً لمخرجات إدارة الموارد البشرية باعتبارها موضع البحث محل الدراسة.

٣/٢/١ إدارة الموارد البشرية.

وفي شأن مفهوم إدارة الموارد البشرية؛ فقد توصلت دراسة إبراهيم (٢٠٢٢) إلي تعدد تعاريف إدارة الموارد البشرية، منها: ما هو تعريف عام مقتضب لمهمة إدارة الموارد البشرية دون التركيز على نشاط أو مهمة معينة لإدارة الموارد البشرية كما ورد في ورقة العمل الصادرة عن معهد الإدارة ("IPA" An Foras Riaracháin: Institute Of Public Administration) معاهد الإدارة العامة (O'riordan, 2017)؛ وتعريف آخر ركز على بعض مهام إدارة الموارد البشرية على

سبيل المثال لا الحصر كما أوضحت دراسة (Tatjana, et al, 2015) بشكل يؤكد على وجود أنشطة أخرى لإدارة الموارد البشرية تعترف بها هذه الدراسة إلا إنها لم تذكرها؛ في حين أكد الكاتبان: (Armstrong & Taylor,2020) على أن جوهر إدارة الموارد البشرية يُعني بكل الجوانب الخاصة بكيفية توظيف وإدارة الأفراد في المنظمات.

وفي ذلك الشأن؛ يمكن للباحث أن يعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: **تخطيط** الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية (كماً ونوعاً) ومسارها الوظيفي؛ وبرامج الأجور والمكافآت وإجراءات السلامة والرعاية الطبية والاجتماعية؛ **وتنظيم** المهام الوظيفية والمؤهلات والخبرات اللازمة لسد هذه الاحتياجات المطلوبة؛ **وتنسيق** بيئة عمل إيجابية والحفاظ عليها تحقيقاً لإدارة جيدة لعلاقات العاملين؛ **وتوجيه** سلوكهم نحو أهداف الجهة؛ **وتنمية** مهاراتهم ومعارفهم؛ **ورقابة وتقييم** مدي كفاءة أدائهم الوظيفي. وبشكل أكثر تحديداً فهي عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وتنمية ورقابة كفاءة المورد البشري داخل الوحدات العامة الخاضعة للرقابة.

٤/٢/١ مهام إدارة الموارد البشرية.

يُعد الأفراد هم المورد الأكثر أهمية وقيمة لكل منظمة مُتمثلة في شكل موظفيها؛ وتعمل إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال على إدارة هذا المورد البشري، والتأكد من استقطابه ورعايته لأغراض تعزيز رؤية المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها لضمان بقائها في بيئة الأعمال من خلال القيام بعدة مهام أساسية منها تحليل وتصميم الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية ومسارها الوظيفي، والتوظيف..... وغيرها من المهام الأخرى؛ ويمكن للباحث إيجاز هذه المهام تمهيداً لصياغة مجموعة إجراءات مراجعة تضمن القياس والتحقق من كفاءة أدائها (Nassazi,2013).

١/٤/٢/١ تحليل وتصميم الوظائف.

وفي شأن تحليل وتصميم الوظائف؛ فقد فرقت دراسة (Suthar, et al. 2014) بين ثلاثة مفاهيم رئيسة هي:

- تحليل الوظيفة: ويُعني بتحديد **محتوى الوظيفة** عن طريق تقسيمها إلى وحدات؛ وتحديد المهام التي تشكل كل وحدة؛ وتفصيل عن كيفية أداء كل مهمة **والمهارات والقدرات** والمؤهلات والخبرات والمعدات والمواد المستخدمة اللازمة لأداء الوظيفة.
- توصيف الوظيفة: ويُعني بتحديد **ماهية الوظيفة** ككل. وما يُفترض أن يقوم الموظف بأدائه، وكيفية أداء واجبات الوظيفة، وسياق الوظيفة بما في ذلك عوامل ظروف العمل. فهو يوفر بيان مكتوب بالواجبات المنجزة والمسؤوليات لشغل وظيفة معينة.
- مواصفات الوظيفة: وتُعني بتحديد **المؤهلات** التي يجب أن يتمتع بها الشخص للحصول على الوظيفة. إذ توفر قائمة بالمؤهلات المطلوبة في مَنْ يشغل وظيفة معينة: كالمهارات والقدرات والخبرة والتدريب.

يتضح من المفاهيم الثلاثة السابقة أن تحليل الوظيفة بمثابة أساس لكل من الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة فهما يمثلان المنتجين النهائيين لعملية تحليل الوظيفة.

٢/٤/٢/١ تخطيط الموارد البشرية والمسار الوظيفي.

في شأن تخطيط الموارد البشرية؛ أوضح كل من (Tatenda & Pride, 2017) أن تخطيط الموارد البشرية يعد بمثابة المقياس " التقدير " الكمي والنوعي للقوة العاملة المطلوبة في المنظمة، وبمثابة عملية منهجية مستمرة لتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية تضمن الإدارة من خلالها عدد ونوع الأشخاص المناسبين في المكان والوقت المناسبين للقيام بالأشياء الصحيحة؛ وإذا تم تنفيذ هذه العملية بشكل صحيح، فإنها تحقق أقصى فوائد على المدى الطويل لكل من المنظمة والموظف نفسه.

وفي شأن تخطيط المسار الوظيفي؛ فقد فرقت بعض الدراسات:

(Chlebkovaa, et al. 2015) & (Triandani & Anggriani, 2015) بين

المصطلحات ذات الصلة بتخطيط المسار الوظيفي وهي:

- **الكادر الوظيفي** "الحياة الوظيفية" career" ويُعني بتزقي الموظف في منظمة معينة من المنصب الوظيفي الأدنى إلى المنصب الأعلى خلال حياة وظيفية منتجة، على أن يتم تقييمه رأسياً (من خلال تقدمه في المنصب) وأفقياً من خلال (المعرفة الجديدة، المهارات، الخبرة). ويمكن اعتبار الحياة الوظيفية هي سلسلة من المناصب التي يشغلها خلال رحلته الوظيفية.
 - **المسار الوظيفي** "career path". هو نمط متسلسل من العمل يشكل مجري الحياة الوظيفية للفرد.
- ويري الباحث أن مفهوم "career path" لا يختلف كثيراً عن مفهوم "career" فكلاهما يعبر عن مسار الحياة الوظيفية أو المهنية للفرد والتي يكتسب فيها تجاربه وخبراته ونموه الشخصي ويطور إمكاناته.
- **تخطيط المسار الوظيفي** "Career planning". هو العملية التي يمكن للموظفين من خلالها تحديد وتنفيذ الخطوات والإجراءات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم الوظيفية؛ بمقتضاها يختار الفرد أهداف حياته الوظيفية الحالية والكادر اللازم لتحقيق تلك الأهداف.

في ضوء ما تقدم؛ يري الباحث أن تخطيط القوى العاملة هو جزء لا يتجزأ من تخطيط المسار الوظيفي؛ إذ أن عملية تخطيط القوى العاملة بما تحويه من تحديد الاحتياجات من الأفراد كماً ونوعاً وتخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين هو من صميم مهمة تخطيط المسار الوظيفي.

٣/٤/٢/١ "الاستقطاب والاختيار والتعيين".

في ذلك الشأن وجب التمييز بين المصطلحات الثلاث التالية:

- **التوظيف "Recruitment"** . وفي ذلك الشأن؛ فقد أوضح كل من (Banu & Devi, 2014) أن التوظيف هو عملية مستمرة تحاول المنظمة من خلالها إعداد مجموعة من المتقدمين المؤهلين لسد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية من خلال البحث عن أفضل المرشحين المؤهلين للتوظيف وتحفيزهم للتقدم للوظائف في المنظمة بشكل تضمن معه الحصول على الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين. وتبدأ بالبحث عن الموظفين لشغل وظيفة معينة شاغرة وتنتهي عند تقديم طلباتهم؛ والمحصلة مجموعة Applications "طلبات التقدم للوظيفة" يتم اختيار الموظفين الجدد منها.
- **الاستقطاب: "Attracting"** . فقد عرف "دليل استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم" الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بالإمارات العربية المتحدة (FAHR, 2017, p.4.) الاستقطاب على أنه "عملية جذب العدد المطلوب من المواهب للتقدم لوظيفة شاغرة في الكيان في فترة محددة طبقاً لمخرجات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة".
- **الاختيار: "Selection"** . عرف كل من (Raju & Naveen, 2014, p.6) الاختيار بأنه "عملية التمييز بين المتقدمين من أجل تحديد أولئك الذين لديهم احتمال أكبر للنجاح في الوظيفة. الاختيار هو أساساً اختيار مقدم الطلب من (بين مجموعة من المتقدمين) الذي لديه المؤهلات والكفاءة المناسبة للقيام بهذه الوظيفة".

في حين يرى الباحث أن عملية التوظيف هي العملية التي تبدأ بالبحث عن الموظفين المحتملين و**اجتذابهم** للتقدم بطلب لشغل الوظائف الشاغرة الفعلية أو المتوقعة بالمنظمة وتستمر من خلال **الاختيار** وهو عملية بمقتضاها تصنع المنظمات قرارات بشأن من يُسمح له من الأفراد بالانضمام / أو عدم الانضمام للمنظمة والعثور على المرشح الأكثر ملاءمة لهذا المنصب وتنتهي **بالتعيين "Placement"** أي بوضع المرشح في الوظيفة الشاغرة. وهو الغرض النهائي من الاختيار؛ وعليه **فالتوظيف** هي عملية شاملة الاستقطاب والاختيار والتعيين.

٤/٤/٢/١ تعويض ورعاية العاملين وإدارة علاقات العاملين.

وفي شأن **تعويض العاملين**؛ فقد أشارت دراسة (Odunlade, 2012) إلي أن تعويض العاملين هو جميع أشكال العوائد المالية والمزايا الملموسة التي يتلقاها الموظف؛ وقد يكون التعويض: **نقدي/ مباشر** وهو الأجر المباشر عن العمل الذي يؤديه الموظف (كالأجر الأساسي الذي يرتبط بساعات العمل والأجر الإضافي وبدلات الأداء ومكافآت رواتب الحوافز، ومشاركة الأرباح) أو **هامشي (fringe)** / غير مباشر ويشير إلى مزايا ومنافع الموظفين وهي: المزايا الإضافية التي

يتمتع بها العامل في المنظمة مثل: المزايا الصحية والضمان الاجتماعي ويشمل: خطط المعاشات التقاعدية، إصابات العمل، وإجازات مدفوعة الأجر كإجازة رعاية الأطفال،... وما إلى ذلك. وفي شأن رعاية العاملين؛ أشارت دراسة (Beheshtifar & Safarian, 2013, p. 199.) إلى أن:

- "رعاية الموارد البشرية هي عملية تصميم السلامة وخطط وإجراءات الرعاية الطبية والاجتماعية إلى جانب أبعاد عاطفية يصعب تقييمها ومع ذلك يتكون نظام رعاية الموارد البشرية من الإجراءات التالية:
- الإجراءات الوقائية: وهي إجراءات وخطط لسلامة الموظفين لتقليل بعض المخاطر في مكان العمل.
 - إجراءات الرعاية الطبية: وهي إجراءات وخطط تحسن الحالات المرضية التي تنشأ بسبب ظروف العمل.
 - إجراءات الرعاية الاجتماعية: وهي إجراءات تتألف من أنشطة اجتماعية ورياضية....
 - إجراءات التقاعد: هي إجراءات وخطط بعد تقاعد الموظفين لضمان حياة أفضل لهم.
 - إجراءات التأمين: هي إجراءات الدعم المالي مثل التأمين ضد الحوادث، التأمين على الحياة وما إلى ذلك."

ويري الباحث أن مفهوم "تعويض العاملين" هو المفهوم الأعم والأشمل إذ ينطوي على التعويض النقدي المباشر، والتعويض الهامشي غير المباشر، بينما يقتصر مفهوم "رعاية العاملين" على التعويض الهامشي غير المباشر والمعبر عنه بالضمان الاجتماعي والمزايا الصحية وخطط المعاشات... وغيرها..

وفي شأن إدارة علاقات العاملين؛ أوضحت دراسة: (Sequeira & Dhriti, 2015) أن المعهد الرسمي للأفراد والتنمية (Chartered Institute of Personnel & Development) - "CIPD" قد أكد علي أن مصطلح إدارة علاقات العاملين هو مصطلح واسع يتضمن العديد من القضايا من: المساومات والمفاوضات الجماعية، وتشريعات العمل بشأن الأجور وشروط وظروف الوظيفة والقضايا الناشئة عن العمل وتزويد الموظفين بالتواصل مع بعضهم. وينطوي على الحفاظ على بيئة العمل التي تلبي احتياجات الموظفين والإدارة، تحسين معنويات الموظفين، وبناء ثقافة المنظمة وإعطاء مجال لمشاركة الموظف في القرارات الإدارية والاتصالات والسياسات لتحسين التعاون والرقابة على التظلمات وتقليل النزاعات.

٥/٤/٢/١ تقييم أداء العاملين.

وفي شأن تقييم الأداء أوضحت دراسة (Denisi & Murphy, 2017, pp. 421.) أن "تقييم الأداء هو عملية رسمية غير متكررة، يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين من قبل بعض الأفراد (عادةً ما يكون المشرف) من خلال مجموعة معينة من الأبعاد، ويقوم بتحديد درجة

لذلك التقييم، ثم عادةً ما يتم إخطار الموظف بتقييمه الرسمي. وعادة ما تعتمد المنظمات جزئياً على هذا التقييم في اتخاذ مجموعة متنوعة من القرارات المتعلقة بالموظف". ويرى الباحث أنه في ضوء هذا التعريف:

- تتم عملية تقييم الأداء بشكل رسمي وغير متكرر تحت رعاية الإدارة العليا.
- يُعد من عناصر عملية تقييم الأداء: الأشخاص القائمين بعملية التقييم "المشرفين"؛ والأفراد موضع التقييم "الموظفين العاملين بالمنظمة" وأسس التقييم "أبعاد التقييم".
- يعد أهم أغراض تقييم الأداء هو استخدام نتائجه كأساس للقرارات المرتبطة بالموظف في العديد من المجالات: كالتعيين والاختيار والتدريب والترقية، وإنهاء الخدمة، وتسريح العمال.
- تُوفر عملية تقييم الأداء تغذية عكسية للموظفين بشأن أدائهم تسمح بأداء أفضل في المستقبل.

٦/٤/٢/١ تدريب وتنمية العاملين.

وفي شأن مفهوم التدريب يرى كل من (Elnaga & Imran, 2013) أن تدريب الموظفين يشير إلى البرامج التي تزود العمال بالمعلومات أو المهارات الجديدة أو فرص التطوير المهني؛ وهو ضرورة في مكان العمل وبدونه لا يوجد لدى الموظفين فهم قوي لمسؤولياتهم أو واجباتهم.

٥/٢/١ مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.

يمكن للباحث على إثر توصيف متغيرات البحث وهي: مراجعة الأداء من منظور الأجهزة العليا للرقابة للرقابة؛ مراجعة الكفاءة؛ وإدارة الموارد البشرية ومهامها أن يضع توصيفاً دقيقاً لطبيعة عملية مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وتعريفها محدداً لها والتي يمكن للجهاز الأعلى للرقابة أن يمارسها بالوحدات العامة الخاضعة لرقابته؛ وفي ذلك الشأن يرى الباحث أنها:

نوع من المراجعة الخارجية - متخصص في مجال معين - تتم بواسطة مراجع خارجي حكومي يعبر عنه بالجهاز الأعلى للرقابة بهدف (القياس والتحقق) لمستويات الكفاءة في استخدام إدارة الموارد البشرية للأموال العامة وإدارتها؛ والذي يقتضي فحصاً مستقلاً وموضوعياً عما إذا كانت تعهدات وأنظمة وبرامج ومهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابته تتم وفقاً لمقاييس الكفاءة: تعظيم المخرجات لأي مدخلات معينة و / أو تقليل المدخلات لأي مستوى معين من المخرجات لضمان استقطاب المورد البشري وحسن إدارته عند أدنى مستوى من التكلفة، على أن يقدم المراجع الخارجي الحكومي تقريراً يغطي النتائج التي توصل إليها مشفوعاً بتوصيات لإجراء تحسينات على أداء إدارة الموارد البشرية وذلك استجابةً لاحتياجات أصحاب المصلحة بما في ذلك أعضاء المنظمات الحكومية، ومجلس النواب وعامة الجمهور.

في ضوء ما تقدم؛ يمكن للباحث صياغة "اقتراح" مجموعة إجراءات مراجعة "القياس والتحقق" كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة.

٢- الإجراءات المقترحة لمراجعة (القياس والتحقق) كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة

يعتمد نجاح وبقاء أي منظمة على جودة مواردها البشرية و/ أو استخدامها؛ ولما كانت إدارة الموارد البشرية- بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة- تؤدي مجموعة من الأنشطة والمهام التي تهدف إلى جذب الموارد البشرية وتوجيهها وتدريبها وتعويضها والحفاظ عليها... وما إلى ذلك وتنطوي على الإدارة الفعالة لهذا العنصر البشري تحقيقاً لاستخدامه الكفاء وتلبيةً لأهداف المنظمة بات القياس والتحقق من كفاءة أداء هذه الأنشطة والمهام من جانب الجهاز المركزي للمحاسبات أمراً ملحاً من خلال وضع دليل إجرائي- يعبر عن وجهة نظر الباحث - يضم منهجية وإجراءات رقابية لمراجعة كفاءة أداء أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة؛ وتجدر الإشارة إلى أن هذا الدليل الإجرائي يعبر عن الخطوط العريضة لمنهجية وإجراءات مراجعة الجهاز المركزي للمحاسبات لكفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة، والتي تحتاج إلى وضع إرشادات أكثر تفصيلاً- تخرج عن نطاق البحث- لكل إجراء من مجموعة الإجراءات المقترحة إتباعها للقياس والتحقق من كفاءة كل مهمة أو نشاط ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية.

وفي ذلك الشأن؛ يمكن لمراجع الأداء بالجهاز المركزي للمحاسبات مراجعة كفاءة أداء هذه المهام بقياس نتائج مجموعة النشاطات ذات الصلة بهذه المهام من خلال القيام بمجموعة الإجراءات على النحو المبين بالجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١) (*)

منهجية وإجراءات مقترحة بشأن مراجعة (القياس والتحقق) كفاءة الأداء على مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة

مهام إدارة الموارد البشرية	إجراءات مراجعة (القياس والتحقق) كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة.
تحليل وتصميم الوظائف.	- التحقق من وجود قائمة بالمؤهلات الشخصية والمهارات والخبرة المطلوبة لكل وظيفة محددة بدقة. - التحقق من وجود بطاقة وصف وظيفي لكل درجة وظيفية بالجهة الخاضعة للرقابة. - التحقق من اختيار عينة ممثلة من الوظائف لتحليلها. - التحقق من مدى موضوعية معلومات تحليل الوظيفة من خلال (الموظف ذاته/ المشرف المباشر).
تخطيط القوى العاملة والمسار الوظيفي	- التحقق من وجود دراسة لأعمار الموظفين الحاليين للجهة الخاضعة للرقابة. - التحقق من وجود قائمة حصر بخبرات وكفاءات وقدرات جميع موظفي الجهة (شهادات علمية ومهنية ودورات تدريبية). - التحقق من وجود برنامج زمني عن احتياجات - الجهة الخاضعة للرقابة - من الأفراد موضح فيه الوظائف المطلوب لها مستخدمين جدد والمهارات المطلوبة لشاغلي هذه الوظائف بناء على احتياجات الإدارات المختلفة. - التحقق من ارتباط البرنامج الزمني بشأن احتياجات الجهة الخاضعة

(*) الجدول من إعداد الباحث ويعبر عن وجهة نظره.

<p>للرقابة من الأفراد بخطتها الإستراتيجية.</p> <p>- التحقق من قدرة خطة القوى العاملة على تحقيق التوازن بين المتاح والمطلوب من القوى العاملة.</p> <p>- التحقق من التقييم والمتابعة الدورية لخطة القوى العاملة.</p> <p>- التحقق من دراسة هيكل الوظائف وتجزئتها إلى مسارات وظيفية.</p> <p>- التحقق من وجود ارتباط بين الوظائف المكونة لكل مسار من حيث المؤهلات والمهارات والخبرات المرتبطة بالمناصب الوظيفية المختلفة.</p> <p>- التحقق من تحديد الفرص الوظيفية بالجهة الخاضعة للرقابة؛ ومتطلباتها، ومدى توافرها في الأفراد.</p> <p>- التحقق من وجود مسار وظيفي واضح لكل وظيفة وفق معايير ومدد زمنية محددة.</p> <p>- التحقق من تقييم المسارات الوظيفية، واختيار أنسبها.</p> <p>- التحقق من وجود خطة للمسار الوظيفي.</p> <p>- التحقق من قدرة خطة المسار الوظيفي على سد الفجوة بين مهارات وخبرات وقدرات الفرد وبين متطلبات الوظيفة.</p> <p>- التحقق من وجود قواعد وضوابط واضحة للترقية، وخطة ترقية متكاملة معلنة لكافة العاملين.</p> <p>- التحقق من أن عملية التنقل الداخلي تحقق توازناً في عدد العاملين بالإدارات الأخرى.</p> <p>- التحقق من المتابعة والمراجعة المستمرة لتنفيذ خطة المسار الوظيفي.</p>	
<p>- التحقق؛ بدايةً من وجود حاجة ضرورية إلى شغل الوظائف المعين عنها.</p> <p>- التحقق من احتواء خطة القوى العاملة على تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة، وفي أي الإدارات والمستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.</p> <p>- التحقق من وجود توصيف دقيق لكل الوظائف الشاغرة ومواصفات من يشغلها، وعدد العاملين المطلوب لكل منها.</p> <p>- التحقق من وجود قائمة بمصادر الاستقطاب المختلفة مُصنَّفة حسب تكلفتها وقدرتها على جذب الأفراد المؤهلين تأهيلاً مناسباً.</p> <p>- التحقق من اختيار مصدر الاستقطاب الذي يتلاءم ومستوى الوظيفة وحجم الجهة الخاضعة للرقابة والمنطقة التي تعمل بها.</p> <p>- التحقق من تضمين الإعلان وصفاً وظيفياً واضحاً: المهام الرئيسية للوظيفة، المؤهلات المطلوبة، والقدرات الذهنية والمهارات في المرشح، الدرجة التي سيشغلها المرشح عند تعيينه، أسلوب استقبال طلبات</p>	<p>"التوظيف": الاستقطاب والاختيار والتعيين.</p>

<p>المتقدمين والموعود النهائي لاستلامها. - التحقق من مدى موضوعية وعدالة وشفافية معايير وأسس اختيار الأفراد المؤهلين. - التحقق من انطباق معايير وأسس الاختيار على مَنْ وقع عليهم الاختيار من الموظفين.</p>	
<p>- التحقق من مدى قدرة نظام الصحة والسلامة المهنية على تقليل حالات الإصابات ومخاطر العمل. - التحقق من مدى قدرة برامج الرعاية الصحية على علاج الحالات المرضية. - التحقق من مدي قدرة برامج الرعاية الإجتماعية على توفير حياة أفضل للعاملين بعد سن التقاعد. - التحقق من مدى قدرة نظام التعويضات على الاحتفاظ بالموظفين الحاليين وجذب موظفين جدد.. - التحقق من مدى تنافسية وتمائل أجور الموظفين لمعدلات الأجور للوظائف المماثلة في نفس النشاط "خدمي، صناعي، تجاري....." . - التحقق من التسلسل الهرمي لهيكل الأجور طبقاً للمؤهلات والمسؤوليات والوظائف المطلوبة. - التحقق من مدى تناسب قيمة ومخرجات الوظيفة والأجر المدفوع عنها. - التحقق من مدى تناسب معدلات الأجور وسنوات الخبرة. - التحقق من إعداد نطاقات الأجور "المستويات داخل درجة الأجر" استناداً لسنوات الخدمة. - التحقق من الضبط الدوري لمعدلات الأجور لتتوافق ومعدلات المسار الطبيعي. - التحقق من مدى مشاركة الموظفين باقتراحاتهم في تطوير عمليات المنظمة. - التحقق من مدى قدرة الجهة الخاضعة للرقابة على تيسير المفاوضات الجماعية. - التحقق من مدى قدرة المنظمة على إدارة الصراعات وسرعة البت في التظلمات. - التحقق من مدى قدرة المنظمة على إدارة الشكاوى. - التحقق من مدى قدرة الجهة الخاضعة للرقابة على التواصل مع موظفيها. - التحقق من اتخاذ قرارات سريعة لحل مشاكل العاملين.</p>	<p>تعويض ورعاية وإدارة علاقات العاملين</p>

<ul style="list-style-type: none"> - التحقق من إجراء مقابلات شخصية موثقة (بين القائم على التقييم والعامل موضع التقييم) يتم فيها شرح نتائج هذا التقييم، وتوضيح جوانب القوة والضعف في أداء العامل. - التحقق من وجود برامج تدريب لعلاج جوانب الضعف وبرامج تدريب تطويرية لتفعيل جوانب القوة في الأداء تقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية. - التحقق من وجود إجراءات- يتم تفعيلها - تجاه الأفراد ذوي الأداء المنخفض؛ والأفراد الممكن نقلهم إلى وظيفة أخرى أكثر مناسبة. - التحقق من مدى استيفاء معايير تقييم الأداء للشروط المطلوبة (الموضوعية، الوضوح،.....). - التحقق من التقييم والمراجعة المستمرة لمعايير تقييم الأداء. - التحقق من مدى ملائمة ومناسبة وعدالة الأساليب المتبعة في تقييم أداء العاملين. - التحقق من مدى مناسبة فترة التقييم ودوريته "الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر". - التحقق من وجود قواعد للتعامل مع الشكاوى والبت في التظلمات المقدمة من قبل العاملين بشأن نتائج تقييم أدائهم. 	<p>تقييم أداء العاملين</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التحقق من تحليل المناخ التنظيمي عن طريق: ملاحظة سلوك العاملين؛ وإجراء المقابلات: واقتراحات وشكاوى العاملين لتحديد الاحتياجات التدريبية. - التحقق بدايةً من دراسة ما إذا كانت أسباب ضعف الأداء ترجع أساساً إلى نقص في المهارات أو لأسباب أخرى ناتجة عن ظروف وبيئة العمل. - التحقق من دراسة ما إذا كانت المهارات المسببة لضعف الأداء يلزم لتعلمها أو اكتسابها برنامج تدريبي. - التحقق من إعداد برامج تدريبية مناسبة للمهارات التي يلزم لتعلمها أو اكتسابها برنامج تدريبي. - التحقق من اختيار وسيلة التدريب المناسبة للمدرب للتعامل معها واستعمالها. - التحقق من مدى تناسب مواعيد البرامج التدريبية وظروف العمل. - التحقق من مدى تناسب المدد الزمنية للبرامج التدريبية وظروف العاملين أنفسهم. - التحقق من مدى تناسب المدد الزمنية للبرامج التدريبية مع موضوعات البرامج ذاتها. 	<p>تدريب وتنمية العاملين</p>

<p>- التحقق من مدى تناسب مكان انعقاد البرامج التدريبية وظروف العاملين أنفسهم.</p> <p>- التحقق من مدى توافر المستوى العلمي والخبرة لدى المتدربين لاستيعاب موضوعات البرامج التدريبية.</p> <p>- التحقق من مدى وجود تجانس "الخبرة، والدرجة الوظيفية" بين المتدربين في برنامج واحد.</p> <p>- التحقق من مدى تناسب موضوعات التدريب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.</p> <p>- التحقق من مدى تناسب موضوعات التدريب مع أهداف البرامج التدريبية ذاتها.</p> <p>- التحقق من وجود معايير واضحة ودقيقة لاختيار المدربين.</p> <p>- التحقق من مدى انطباق معايير الاختيار على المدربين المرشحين للبرامج التدريبية.</p> <p>- التحقق من مدى مناسبة أساليب التدريب المتبعة للمدرب والمدربين.</p> <p>- التحقق من تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لما تم تخطيطه مسبقاً في مرحلة تصميم البرامج التدريبية.</p> <p>- التحقق من مدى تنفيذ القائمين على تقييم العملية التدريبية للإجراءات التالية: دراسة مدى تلبية التدريب لاحتياجات المتدربين واحتياجات الجهة الخاضعة للرقابة، ومدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي اكتسبها من التدريب.</p>	
---	--

وأخيراً وعلى إثر هذه الإجراءات، يكون الباحث قد وضع تصوراً عاماً معبراً عنه بدليل إجرائي يوضح الخطوط العريضة لمنهجية وإجراءات مراجعة الجهاز المركزي للمحاسبات لكفاءة مهام إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابته؛ وأجاب على جزء من التساؤل الفرعي الأول بشأن مجموعة الإجراءات التي تكفل تطوير أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات، بشكل بات لزاماً دراسة مدى كفاية وملاءمة وإمكانية تطبيق "الإجراءات المقترحة" وتأثيرها على هذه الأنظمة المطبقة.

٣ - دراسة مدى كفاية وملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة وتأثيرها على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة

١/٣ مقدمة.

وصولاً إلى تكاملية الفكر النظري والتطبيق العملي للبحث، قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية هدفت اختبار "الإجراءات المقترحة"- من وجهة نظر الباحث - لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات من خلال اختبار الفروض التي بُنيت عليها؛ بدراسة واقع الحال بالجهاز المركزي للمحاسبات باستقراء آراء أعضائه الفاحصين من مراجعي الأداء بشأن مدى كفاية وملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة وتأثيرها على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة حالياً.

٢/٣ مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الجهاز المركزي للمحاسبات العاملين بالإدارات المسؤولة عن/ والمكلفة بالرقابة على الأداء "مراجعة الأداء" وعددهم (٤٧٠) مفردة موزعة على النحو التالي:

- أعضاء الجهاز المركزي للمحاسبات العاملين بالإدارة المركزية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييم الأداء لقطاعات الإنتاج والمشروعات القومية وعددهم (١٧٣) مفردة.
- أعضاء الجهاز المركزي للمحاسبات العاملين بالإدارة المركزية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييم الأداء لقطاعات الخدمات العامة وعددهم (١٥٠) مفردة.
- أعضاء الجهاز المركزي للمحاسبات العاملين بالإدارة المركزية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييم الأداء لقطاعات الاقتصاد وعددهم (١٤٧) مفردة.

(الجهاز المركزي للمحاسبات، الهيكل التنظيمي، صفحات متفرقة، ٢٠٢١)

٣/٣ عينة الدراسة.

اعتمد الباحث على أسلوب العينات العمدية؛ حيث تمثلت عينة الدراسة في أعضاء الجهاز المركزي للمحاسبات الفاحصين العاملين بالإدارات المسؤولة عن / والمكلفة بالرقابة على الأداء "مراجعة الأداء" وعددهم (١٢٦) مفردة وهم مراجعو الأداء والتي تقتضي طبيعة عملهم القيام بالزيارات الميدانية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة وإجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين بهذه الجهات دون غيرهم ممن يؤدي عمله بشكل مكتبي- يحول دون الاحتكاك المباشر بمواقع عمل الوحدات التنظيمية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية بهذه الوحدات ومن ثم يحول دون الإلمام الجيد والكافي بمسؤوليات ومهام ونشاطات هذه الوحدات- يتعذر معه إمكانية الإجابة على قائمة الاستقصاء موضوع الدراسة.

٤/٣ وسائل جمع بيانات الدراسة.

اعتمد الباحث بصفة أساسية على الاستقصاء القائم على المقابلة الشخصية؛ فقام بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع أعضاء الجهاز المركزي للمحاسبات من مراجعي الأداء الفاحصين أثناء توزيع استمارات الاستقصاء والإجابة عليها. وعلى ضوء مفردات عينة الدراسة؛ تم توزيع عدد ١٢٦ استمارة استقصاء؛ تم الإجابة على ١٠٧ استمارة منها وردت ١٩ استمارة دون إجابة وبذلك باتت نسبة الاستجابة ٩٨,٤٪. وبفحص الاستمارات التي تم الإجابة عليها تبين وجود عدد ٧ استمارات لم يتم الإجابة عليها بشكل كامل يتعذر معه استخدامها في عملية التحليل الإحصائي لذلك تم استبعادها ليصبح بذلك عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل الإحصائي ١٠٠ استمارة وبنسبة ٤,٧٩ % من عينة الدراسة.

وتكونت قائمة الاستقصاء من ثلاث مجموعات وذلك على النحو التالي:

- المجموعة الأولى: وتضم "عبارة واحدة" لاستطلاع آراء مراجعي الأداء الفاحصين "عينة الدراسة" بشأن مدى كفاية الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة.
- المجموعة الثانية: وتضم ٤٨ "عبارة" لاستطلاع آراء مراجعي الأداء الفاحصين "عينة الدراسة" بشأن مدى ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة.
- المجموعة الثالثة: وتضم ٥ "عبارات" لاستطلاع آراء مراجعي الأداء الفاحصين "عينة الدراسة" بشأن مدى تأثير تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات.

٥/٣ اختبار صدق وثبات الاستبيان:

تم استخدام أسلوب ألفا كرونباخ - لاختبار معامل الثبات والصدق لقوائم الاستقصاء لعدد (٣٠) مشاهدة - لقياس ثبات التقديرات التي تم الحصول عليها من إجابة أسئلة الاستقصاء بشأن مجموعة الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة، وكانت نتائجها على النحو المبين بالجدول رقم (٢) التالي:

جدول رقم (٢)*

قياس مدى صدق وثبات تقديرات بيانات الاستبيان لعدد (٣٠) مشاهدة باستخدام أسلوب
.Cronbach's Alpha

قيمة معامل الصدق	قيمة معامل الثبات	المعاملات
٠,٩٨١	٠,٩٦٢	- المتغير التجميحي العام لإجراءات مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.
٠,٨٨٧	٠,٧٨٦	- المتغير التجميحي العام لتأثير تطبيق الإجراءات المقترحة على أنظمة مراجعة الأداء.
النتيجة: قيمة المعامل $< ٠,٧$ ويعني ثبات تقديرات بيانات الاستبيان		

*المصدر: الجدول إعداد الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي لاختبار معامل الثبات والصدق لبيانات الاستبيان.
يتضح من الجدول السابق رقم (٢) أن قيمة معاملي الثبات والصدق لتقديرات بيانات الاستبيان بشأن (المحور الأول) المتغير التجميحي العام لإجراءات مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بلغت (٠,٩٦٢ ؛ ٠,٩٨١) على التوالي. ويعني أنها ذات درجة ثبات وصدق عالية؛ كما بلغت قيمة معاملي الثبات والصدق لتقديرات بيانات الاستبيان بشأن (المحور الثاني) المتغير التجميحي العام لتأثير تطبيق الإجراءات المقترحة على أنظمة مراجعة الأداء (٠,٧٨٦ ؛ ٠,٨٨٧) على التوالي. ويعني أنها ذات درجة ثبات وصدق عالية.
٦/٣ قياس مدى الاتساق الداخلي.

تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي لبيانات الاستبيان؛ باستخدام أسلوب ارتباط بيرسون الثنائي لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة؛ وكل حزمة فقرات وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛ وكانت نتائجه على النحو المبين بالجدول أرقام (٣،٤،٥) التالية:

الجدول رقم (٣)*

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة بالمتغير التجميعي "ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة" والدرجة الكلية.

فقرات المحور الأول	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	فقرات المحور الأول	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	فقرات المحور الأول	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١	**٠,٣٤٢	٠,٠٠١	١٧	**٠,٥٠١	٠,٠٠٠	٣٣	**٠,٦٥٧	٠,٠٠٠
٢	**٠,٤٠٣	٠,٠٠٠	١٨	**٠,٥٢٠	٠,٠٠٠	٣٤	**٠,٧١٠	٠,٠٠٠
٣	**٠,٥٠٤	٠,٠٠٠	١٩	**٠,٦٤٣	٠,٠٠٠	٣٥	**٠,٧٠٣	٠,٠٠٠
٤	**٠,٥٠٠	٠,٠٠٠	٢٠	**٠,٧٠٢	٠,٠٠٠	٣٦	**٠,٧٢١	٠,٠٠٠
٥	**٠,٦٠٨	٠,٠٠٠	٢١	**٠,٦٥٢	٠,٠٠٠	٣٧	**٠,٧٥١	٠,٠٠٠
٦	**٠,٦٣٤	٠,٠٠٠	٢٢	**٠,٧٢٢	٠,٠٠٠	٣٨	**٠,٦٨٥	٠,٠٠٠
٧	**٠,٥٨٥	٠,٠٠٠	٢٣	**٠,٦٧٣	٠,٠٠٠	٣٩	**٠,٧١٤	٠,٠٠٠
٨	**٠,٧٤٢	٠,٠٠٠	٢٤	**٠,٤٢٠	٠,٠٠٠	٤٠	**٠,٧٧٠	٠,٠٠٠
٩	**٠,٧٦٢	٠,٠٠٠	٢٥	**٠,٧٠١	٠,٠٠٠	٤١	**٠,٧١٤	٠,٠٠٠
١٠	**٠,٧٥٧	٠,٠٠٠	٢٦	**٠,٧١٧	٠,٠٠٠	٤٢	**٠,٧٠٣	٠,٠٠٠
١١	**٠,٦٩٩	٠,٠٠٠	٢٧	**٠,٦٤٠	٠,٠٠٠	٤٣	**٠,٧٢٧	٠,٠٠٠
١٢	**٠,٦٣٢	٠,٠٠٠	٢٨	**٠,٥٢٤	٠,٠٠٠	٤٤	**٠,٧٧٣	٠,٠٠٠
١٣	**٠,٧٧٩	٠,٠٠٠	٢٩	**٠,٦٨١	٠,٠٠٠	٤٥	**٠,٦٩٤	٠,٠٠٠
١٤	**٠,٦٤١	٠,٠٠٠	٣٠	**٠,٦٤٦	٠,٠٠٠	٤٦	**٠,٧٤٧	٠,٠٠٠
١٥	**٠,٧٠٢	٠,٠٠٠	٣١	**٠,٥٨٤	٠,٠٠٠	٤٧	**٠,٦٥٨	٠,٠٠٠
١٦	**٠,٥٦٣	٠,٠٠٠	٣٢	**٠,٦٧٤	٠,٠٠٠	٤٨	**٠,٧٣٥	٠,٠٠٠

* الجدول من إعداد الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي لاختبار صدق الإتساق الداخلي لبيانات الاستبيان.

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

الجدول رقم (٤)*

معاملات الارتباط بين درجة كل حزمة فقرات المتغير التجميعي "ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة" والدرجة الكلية.

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	حزم فقرات المتغير التجميعي "ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة"
٠,٠٠٠	**٠,٤١٧	إجراءات مراجعة كفاءة أداء مهمة تحليل وتوصيف الوظائف.
٠,٠٠١	**٠,٩٢٢	إجراءات مراجعة كفاءة أداء مهمة تخطيط القوى العاملة والمسار الوظيفي
٠,٠٠٠	**٠,٧١٨	إجراءات مراجعة كفاءة أداء مهمة التوظيف: استقطاب؛ اختيار؛ التعيين.
٠,٠٠٠	**٠,٩٠٢	إجراءات مراجعة كفاءة أداء مهمة تعويض وإدارة علاقات العاملين.
٠,٠٠٠	**٠,٨٤٣	إجراءات مراجعة كفاءة أداء مهمة تقييم أداء العاملين:
٠,٠٠٠	**٠,٨٨٠	إجراءات مراجعة كفاءة أداء مهمة تنمية وتدريب العاملين.

* الجدول من إعداد الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي لاختبار صدق الاتساق الداخلي لبيانات الاستبيان.

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

يتضح من نتائج الجدولين السابقين رقمي (٣،٤) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات؛ وحزم فقرات المتغير التجميعي "ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة" ودرجته الكلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ حيث تراوحت معاملات الارتباط لفقرات المتغير بين (٠,٣٤٢ : **٠,٧٧٩) ولحزم فقرات المتغير (٠,٤١٧ : **٠,٩٢٢) وعليه فإن جميع فقرات؛ وحزم فقرات المحور متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور.

الجدول رقم (٥)*

معاملات الارتباط بيرسون الثنائي بين درجة كل فقرة بالمتغير التجميعي "تأثير تطبيق الإجراءات المقترحة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة" والدرجة الكلية.

فقرات المحور الثاني	١	٢	٣	٤	٥
قيمة معامل ارتباط	**٠,٤٧٨	**٠,٨٤٩	*٠,٤٣٤	**٠,٥٧٤	**٠,٨٤٧
قيمة الدلالة	٠,٠٠٨	٠,٠٠٠	٠,٠١٧	٠,٠٠١	٠,٠٠٠

*الجدول إعداد الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي لاختبار صدق الاتساق الداخلي لبيانات الاستبيان.

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

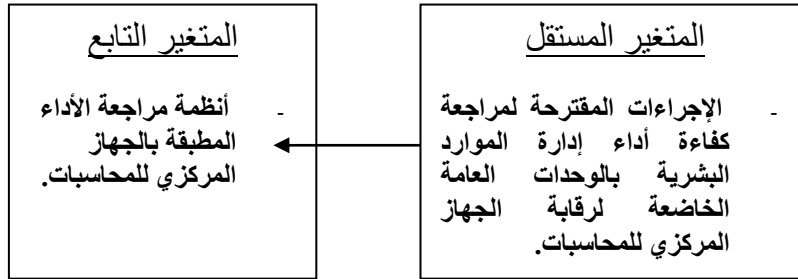
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٥) أن جميع معاملات ارتباط بين فقرات المتغير التجميعي "تأثير تطبيق الإجراءات المقترحة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة" ودرجته الكلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,١, حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط ٤٧٨,٠** : والحد الأعلى ٨٤٩,٠**؛ كما بلغ معامل ارتباط الفقرة رقم (٣) ٤٣٤,٠* عند مستوى معنوية ٠,٥, وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور.

٧/٣ متغيرات الدراسة.

تختص متغيرات الدراسة بدراسة العلاقة بين "الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية" كمتغير مستقل؛ وبين أنظمة مراجعة الأداء المطبقة حالياً بالجهاز المركزي للمحاسبات كمتغير تابع. وتُوصف هذه العلاقة على النحو الآتي:

- المتغير المستقل: ويتمثل في الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات.
- المتغير التابع: ويتمثل في أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات.



الشكل رقم (١) إعداد الباحث: يوضح الإطار العلاقي لمتغيرات الدراسة

٨/٣ فروض الدراسة. " Hypothesis "

في ضوء متغيرات الدراسة يمكن للباحث صياغة الفروض الإحصائية للدراسة على النحو التالي:
الفرض الرئيس:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة وبين أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات."

وينبثق من الفرض الرئيس ثلاثة فروض فرعية وهي:

- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مراجعي الأداء الفاحصين "عينة الدراسة" بشأن مدى كفاية الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات."

- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مراجعي الأداء الفاحصين "عينة الدراسة" بشأن مدى ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات".

- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مراجعي الأداء الفاحصين "عينة الدراسة" بشأن تأثير تضمين الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات".

٩/٣ أساليب التحليل الإحصائي.

تم معالجة البيانات التي أفرزتها قوائم الاستقصاء - اعتماداً على برنامج SPSS Version 20 - بأسلوبين:

الأول: أسلوب الإحصاء الوصفي باستخدام مقاييس التشتت والنزعة المركزية كالمتوسط الحسابي والمنوال، والتباين والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

الثاني: أسلوب الإحصاء الاستدلالي باستخدام أسلوب اختبار (T) لعينة واحدة

(One Sample T Test)

١٠/٣ أقسام الدراسة.

١/١٠/٣ الاستقراء التحليلي بشأن مدى كفاية الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة باستخدام الإحصاء الوصفي.

يعرض الباحث تحليلاً تفصيلياً لآراء مراجعي الأداء بشأن مدى كفاية الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي على النحو المبين بالجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦)*

الإحصاء الوصفي لآراء مراجعي الأداء بشأن كفاية الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة.

المتغير	كافي جداً		كافي		كافي إلى حد ما		غير كافي		غير كافي على الإطلاق		%
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
- مدى كفاية الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.	٥٧	٥٧	٤١	٤١	٢	٢	-	-	-	-	٩٨
	المتوسط		المنوال		التباين		الانحراف المعياري		معامل الاختلاف		
	٥٥,٤	٥	٢٩,٠	٥٣٩	١١٨,٠						

*الجدول إعداد الباحث من واقع الاستقراء التحليلي لبيانات الاستبيان باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي.

بتحليل بيانات الجدول يتضح إجماع الآراء بالموافقة على كفاية الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات وذلك على النحو التالي: -

- بلغت قيمة "المنوال" القيمة الأكثر تكراراً على مستوى المتغير الأول القيمة "٥" والتي تعبر عن الإجابة بكافي جداً. ويبيّن هؤلاء رأيهم على اعتبار أن الإجراءات المقترحة تمثل دليل إجرائي لمنهجية وإجراءات مراجعة الأداء؛ يُمكنهم- كمراجعوا أداء- الإعتماد عليه في قياس كفاءة مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة من خلال قياس نتائج مجموعة النشاطات ذات الصلة أو المرتبطة بكل وظيفة أو مهمة؛ إذ يُعني بقياس كفاءة كافة الجوانب والخطوات التفصيلية الخاصة بكيفية توظيف وإدارة الأفراد في الوحدات العامة الخاضعة للرقابة بدءاً بتصميم وتحليل الوظائف ومروراً بتخطيط وتوظيف وإدارة علاقات العاملين وتعويضهم ورعايتهم وانتهاء بتدريب وتطوير وتقييم أدائهم.

- يبني مراجعو الأداء ذور الرأي بأن الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة الأداء تعد كافية إلى حد ما على إعتبار أنها مجرد خطوط عريضة لمنهجية وإجراءات مراجعة الجهاز المركزي للمحاسبات لكفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة، والأمر يتطلب إرشادات أكثر تفصيلاً لكل إجراء من مجموعة الإجراءات المقترح إتباعها للقياس والتحقق من كفاءة كل مهمة أو نشاط ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية.

- اتساق نتائج التحليل الإحصائي الوصفي "التوزيع التكراري النسبي" مع نتائج غيره من مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي الأخرى بشأن درجة كفاية إجراءات مراجعة كفاءة مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة؛ حيث يمثل الاتجاه العام للمتغير كفاية إجراءات مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية "كافي جداً" حيث بلغ المتوسط الحسابي نحو ٤,٥٥ (والذي يمثل في ميزان تقديرات ليكرت الخماسي أوافق تماماً) وبلغ التباين نحو ٠,٢٩٠، الانحراف المعياري نحو ٠,٥٣٩، ومعامل الاختلاف نحو ٠,١١٨ "وهي مقاييس تشتت ذات قيم منخفضة" مما يشير إلي أن آراء المستقصى منهم مجتمعة كانت أقل تشتتاً؛ ومن ثم كانت الموافقة بالإجماع بدرجة عالية على كفاية الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية للتطبيق على إدارات الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات.

٢/١٠/٣ الاستقراء التحليلي بشأن مدى ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لقياس كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالجهات الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات باستخدام الإحصاء الوصفي.

يعرض الباحث تحليلاً تفصيلياً لآراء مراجعي الأداء بشأن مدى ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي على النحو المبين بالجدول رقم (٧) بالمرفقات.

بتحليل بيانات الجدول يتضح إجماع الآراء بالموافقة على إمكانية تطبيق إجراءات مراجعة كفاءة مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة وذلك على النحو التالي:

- بلغت قيمة "المنوال" القيمة الأكثر تكراراً على مستوى جميع العناصر المكونة للمتغير التجميعي؛ وعلى مستوى المتغير التجميعي الإجمالي القيمة "٤" والتي تعبر عن الإجابة بموافق.
- تراوحت نسب الموافقة على إمكانية تطبيق إجراءات مراجعة كفاءة مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة بين (٨٠ % - ٩٩ %). فقد احتل الإجراء الرقابي "التحقق من وجود توصيف دقيق لكل الوظائف الشاغرة ومواصفات من يشغلها، وعدد العاملين المطلوب لكل منها" أعلى نسبة موافقة ٩٩ %، بينما حظي الإجراء الرقابي "التحقق من موضوعية معلومات تحليل الوظيفة من خلال المشرف أو المشرف" بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٠ % - من جانب مراجعي الأداء المستقصى منهم - حيث اعترض بعضهم على هذا الإجراء ويبيّن هؤلاء رأيهم اعتقاداً منهم بأن الموظف ذاته كمصدر للحصول على معلومات الوظيفة، قد يكون مصدراً مضللاً من وجهة نظرهم - كأن يقلل الموظف من عدد المهام المطلوبة لأداء الوظيفة التي يشغلها ليخفف من العبء الملقى على كاهله - بشكل جعل تنفيذ هذا الإجراء الرقابي غير مجد من وجهة نظرهم.
- ويرد الباحث على وجهة نظر هؤلاء مؤكداً على أهمية تطبيق هذا الإجراء ضمن إجراءات مراجعة مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية؛ فالموظف والمشرف المباشر لم يكونا مصدرًا لمعلومات الوظيفة بل يتمثل دورهما في التحقق من موضوعية معلومات تحليل الوظيفة والتأكيد على أن هذه المعلومات صحيحة وكاملة - فهما أجد من غيرهما على أداء هذا الدور باعتبارهما المشاركون في الوظيفة - ومن ثم اكتساب قبولهما.

- احتل الإجراء الرقابي وهو "التحقق من وجود قائمة بمصادر الاستقطاب المختلفة مصنفة حسب تكلفتها وقدرتها على جذب الأفراد المؤهلين تأهيلاً مناسباً" ثاني أقل نسبة موافقة بلغت ٨١ %؛ ويبيّن بعض من هؤلاء درجة موافقتهم هذه على اعتبار أنه من المتعذر تطبيق هذا الإجراء.

ويرد الباحث على وجهة نظر هؤلاء - مؤكداً على أهمية تطبيق هذا الإجراء ضمن إجراءات مراجعة كفاءة مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية وسهولة تطبيقه - من خلال تقديم مثالاً توضيحياً على الإعلان كمصدر من مصادر الاستقطاب؛ فقد تعتمد الجهة الخاضعة للرقابة على الإعلان - في اجتذاب أعداد من المتقدمين لشغل لوظيفة معينة - بصوره المختلفة في الجرائد الرسمية أو من خلال شبكة الإنترنت أو الإعلان الداخلي أو غيرها ولاشك أن لكل منها تكلفة معينة تتحملها الجهة مقابل عائد معين (معبراً عنه بأعداد ونوعية الأفراد المتقدمين المؤهلين لشغل هذه الوظيفة) ويمكن للجهة بحكم الخبرة السابقة في التعاطي مع الصور المختلفة للإعلان كأحد مصادر الاستقطاب أن تعد قائمة بمصادر الاستقطاب (صور الإعلان المختلفة) مُصنّفة حسب تكلفتها وقدرتها على جذب الأفراد المؤهلين تأهيلاً مناسباً لاختيار أفضلها في ضوء التكلفة والعائد وبما يتناسب مع الوظيفة موضوع الإعلان.

- اتساق نتائج التحليل الإحصائي الوصفي "التوزيع التكراري النسبي" في معظم جوانبها مع نتائج غيره من مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي الأخرى بشأن درجة الموافقة على ملاءمة وإمكانية تطبيق إجراءات مراجعة كفاءة مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة وذلك على النحو التالي:
- يمثل الاتجاه العام للمتغير التجميعي لمجموعة إجراءات مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية "موافق تماماً" حيث بلغ المتوسط الحسابي نحو ٣٧,٤ (والذي يمثل في ميزان تقديرات ليكرت الخماسي أوافق تماماً) - وإن بلغت قيمة المنوال القيمة ٤ والمعبر عنها بموافق- وبلغ التباين نحو ١٧٦,٠، الانحراف المعياري نحو ٤٠٨,٠، ومعامل الاختلاف نحو ٠,٩٣، وهي مقاييس تشتت ذات قيم منخفضة" مما يشير إلى أن آراء المستقصى منهم مجتمعة كانت أقل تشتتاً؛ ومن ثم كانت الموافقة بالإجماع بدرجة عالية على قبول الإجراءات المقترحة لمراجعة أو "قياس وتحقق" كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية للتطبيق على إدارات الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات.
- احتل الإجراء الرقابي و هو "التحقق من وجود قائمة بمصادر الاستقطاب المختلفة مُصنّفة حسب تكلفتها وقدرتها على جذب الأفراد المؤهلين تأهيلاً مناسباً" أقل درجة موافقة حيث حقق أقل متوسط حسابي بلغ ٤,٠٤؛ يليه الإجراء الرقابي "التحقق من موضوعية معلومات تحليل الوظيفة من خلال الموظف ذاته أو المشرف المباشر حيث حقق متوسط حسابي بلغ ٤,٠٦ والليدان يمثلان في ميزان تقديرات ليكرت الخماسي أوافق - وإن تبادلا ترتيبهما عن نتائج التحليل الإحصائي الوصفي "التوزيع التكراري النسبي" - مقترناً بأعلى معامل اختلاف بلغ ٠,١٧٩، ٠,١٩٨، لكل منهما على التوالي مما يشير إلى أن آراء المستقصى منهم بشأنهما كانت أكثر تشتتاً عن غيرهما من الإجراءات الرقابية الأخرى

المقترحة لمراجعة الجهاز المركزي للمحاسبات "للمقاييس والتحقق" من مدى كفاءة مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابته.

■ احتلت الإجراءات الرقابية التالية أعلى درجة موافقة - وفقاً لمقياس النزعة المركزية "أعلى متوسط حسابي" - وهي: التحقق من وجود معايير واضحة ودقيقة لاختيار المدربين بمتوسط بلغ ٤,٥٣، التحقق من وجود توصيف دقيق لكل الوظائف الشاغرة ومواصفات، والعدد المطلوب لشغلها بمتوسط بلغ ٤,٥٢، (التحقق من مدى تناسب موضوعات التدريب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتحقق بدايةً من وجود حاجة ضرورية للجهة لشغل الوظائف المععلن عنها. والتحقق من مدى موضوعية وعدالة معايير وأسس اختيار الأفراد المؤهلين) بمتوسط بلغ ٤,٥١ لكل منهم. والتي تمثل في ميزان تقديرات ليكرت الخماسي أوافق تماماً.

■ احتلت الإجراءات الرقابية التالية أعلى درجة موافقة - وفقاً لمقياس التثنت "أقل معامل اختلاف" - وهي: التحقق من مدى قدرة الجهة على إدارة الشكاوى، التحقق من مدى مناسبة وعدالة الأساليب المتبعة في تقييم أداء العاملين، والتحقق من التقييم والمراجعة المستمرة لمعايير تقييم الأداء، بمعامل اختلاف بلغ ٠,١٢١ لكل منهم، والتحقق من مدى تناسب موضوعات التدريب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين بمعامل اختلاف بلغ ٠,١٢٤، مما يشير إلي أن آراء المستقصى منهم كانت أقل تثنتاً؛ ومن ثم كانت الموافقة بالإجماع بدرجة عالية على قبول هذه الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية للتطبيق على إدارات الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات.

يُخلص الباحث إلي نتيجة عامة مؤداها: "إجماع الآراء بالموافقة على ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابته.

٣/١٠/٣ الاستقراء التحليلي بشأن مدى تأثير تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات باستخدام الإحصاء الوصفي.

يعرض الباحث تحليلاً تفصيلياً لآراء مراجعي الأداء بشأن مدى تأثير تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي على النحو المبين بالجدول رقم (٨) بالمرفقات.

بتحليل بيانات الجدول يتضح إجماع الآراء بالموافقة على تأثير تطبيق مجموعة إجراءات مراجعة كفاءة مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات وذلك على النحو التالي: -

- بلغت قيمة "المنوال" القيمة الأكثر تكراراً على مستوى جميع العناصر المكونة للمتغير التجميعي "٤" والتي تعبر عن الإجابة بأن التأثير قوي.
- تراوحت نسب الموافقة علي التأثير القوي لتطبيق إجراءات مراجعة كفاءة مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات بين (٩٣٪ بشأن تحديد أوجه القصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية: ٩٧٪ بشأن كل من: تعزيز المساءلة العامة حول نتائج أنشطة إدارة الموارد البشرية؛ تعزيز الشفافية باطلاع أصحاب المصلحة حول نتائج أنشطة إدارة الموارد البشرية) وهي نسب موافقة مرتفعة للغاية؛ بشكل يؤكد على التأثير القوي المتوقع لتطبيق مجموعة إجراءات مراجعة كفاءة مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة - وفقاً لآراء المستقصى- على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة حالياً بالجهاز المركزي للمحاسبات.
- اتساق نتائج التحليل الإحصائي الوصفي "التوزيع التكراري النسبي" في معظم جوانبها مع نتائج غيره من مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي الأخرى بشأن تأثير تطبيق إجراءات مراجعة كفاءة مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات وذلك على النحو التالي:
- يمثل الاتجاه العام للمتغير التجميعي بشأن تأثير تطبيق إجراءات مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات "تأثير قوي جداً" حيث بلغ المتوسط الحسابي نحو ٤٠,٤ (والذي يمثل في ميزان تقديرات ليكرت الخماسي أوافق تماماً) - وتساوى مع قيمة المنوال بشكل يؤكد على تجانس العينة؛ وتمائل التوزيعات ومن ثم باتت أخطاء المعاينة في أقل قيمة لها- وبلغ التباين نحو ٠,٦٩,٠ والانحراف المعياري نحو ٢٦٣,٠، ومعامل الاختلاف نحو ٠,٦,٠ "وهي مقاييس تشتت ذات قيم منخفضة" مما يشير إلي أن آراء المستقصى منهم مجتمعة كانت أقل تشتتاً؛ ومن ثم كانت الموافقة بالإجماع بدرجة عالية على التأثير القوي لتطبيق إجراءات مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات بما يضمن تطويره.
- تراوحت قيم مقاييس النزعة المركزية معبراً عنها بالمتوسطات- على مستوى العناصر المكونة للمتغير التجميعي- بين (٢٤,٤ : ٥١,٤) (والذي يمثل في ميزان تقديرات ليكرت الخماسي أوافق تماماً) ليمثل التأثير القوي جداً لتطبيق إجراءات مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات ؛ كما تراوحت قيم مقاييس التشتت؛ منها : التباين بين (٣٠٥,٠ : ٣٧٩,٠)، والانحراف المعياري بين (٥٥٣,٠ : ٦١٦,٠)، معامل الاختلاف بين (١٢٤,٠ : ١٤١,٠) وهي مقاييس

نشنت ذات قيم منخفضة" مما يشير إلي أن آراء المستقصى منهم مجتمعة كانت أقل تشنناً؛ ومن ثم كانت الموافقة بالإجماع بدرجة عالية على التأثير القوي لتطبيق إجراءات مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات بما يضمن تطويره.

يخلص الباحث إلي نتيجة عامة مؤداها: "إجماع الآراء بالموافقة على التأثير القوي لتطبيق إجراءات مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات بما يضمن تطويره.

٤/١٠/٣ الإحصاء الاستدلالي بشأن مدى كفاية وملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات ومدى تأثير تضمين الإجراءات المقترحة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة.

يقوم الباحث باختبار مدى صحة الفرض الرئيس والفروض الفرعية الثلاثة ذات الصلة التي بُنيَتْ عليها الدراسة باستخدام الإحصاء الاستدلالي؛ وذلك باختبار معنوية الفرق بين متوسطات استجابات أفراد العينة بشأن مدى كفاية وملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة؛ ومدى تأثير تضمينها أنظمة مراجعة الأداء المطبقة حالياً بالجهاز المركزي للمحاسبات؛ على أن يتم اختبار معنوية الفرق بين متوسطات استجابات أفراد العينة بناء على حساب المتوسط الفرضي للمتغير التجميحي حيث أعلى درجة محتملة للمستجيب هي (٥) وأدنى درجة هي (١) إذاً المتوسط الفرضي لهذا المتغير (٣)؛ وقد تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T Test) لتحديد معنوية الفرق بين متوسطات استجابات أفراد العينة؛ وإذا أسفرت نتائج الاختبار عن قيمة T المحسوبة؛ وكانت قيمة T المحسوبة < قيمة T الجدولية (عند درجة معنوية ٥٪، ودرجة حرية ٩٩) ومستوى المعنوية أقل من ٠,٥، يتم (عدم قبول فرض العدم) القائل ب " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مراجعي الأداء الفاحصين "عينة الدراسة" ... ؛ وقبول الفرض البديل، ويمكن توضيح ذلك على النحو المبين بالجدول رقم (٩) التالي.

جدول رقم (٩)*

اختبار معنوية الفرق بين متوسطات استجابات أفراد العينة بشأن مدى كفاية ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة وتأثير تضمينها أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات.

اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T Test)					المتوسط الفرضي Test Value	المتوسط	المتغير التجميحي
Sig.(2- Tailed) مستوى معنوية ,٠٥٠	درجة حرية d f	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	Mean Difference			
٠,٠٠٠			٢٨,٧٦٣	١,٥٥٠	٣	٤,٥٥٠	- مدى كفاية الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة.
٠,٠٠٠	٩٩	١,٩٨٤	٣٣,٥١٠	١,٣٦٨	٣	٤,٣٦٨	- مدى ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة.
٠,٠٠٠			٥٣,٠٣٠	١,٤٠٢	٣	٤,٤٠٢	- مدى تأثير تضمين الإجراءات المقترحة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات.

* الجدول من إعداد الباحث من واقع الاستقراء الاستدلالي لبيانات الاستبيان باستخدام أسلوب الإحصاء الاستدلالي.

أسفر تحليل بيانات الجدول السابق رقم (٩) عن مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٥٥ للمتغير الخاص بمدى كفاية الإجراءات المقترحة لمراجعة "قياس" كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي (Test Value) البالغة ٣ ؛ وقيمة t المحسوبة البالغة ٢٨,٧٦٣ وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة ١,٩٨٤ عند مستوى معنوية ٠,٠٥٠ أقل من ٠,٥٠، مما يعني جوهرية الفروق؛ ومن ثم رفض فرض العدم وهو الفرض الفرعي

الأول القائل " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مراجعي الأداء الفاحصين "عينة الدراسة" بشأن مدى كفاية الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات" ؛ وقبول الفرض البديل. القائل ب: عدم التساوي" بين متوسطات آراء المستقصى منهم والمتوسط الفرضي (حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٥٥٠؛ وقيمة المتوسط الفرضي Test Value ٣؛ بفارق قيمة Difference Mean ١,٥٥٠) أى وجود فروق ذات دلالة إحصائية: وهذه الفروق لصالح آراء عينة الدراسة؛ بشكل يجيب على ما تبقي من التساؤل الفرعي الأول ب : كفاية الإجراءات المقترحة لمراجعة " قياس" كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية – بدرجة عالية- والتي تكفل تطوير أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات من وجهة نظر عينة الدراسة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٣٦٧٧ للمتغير التجميعي مدى ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة "قياس" كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي (Test Value) البالغة ٣ ؛ وقيمة t المحسوبة البالغة ٣٣,٥١٠ وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة ١,٩٨٤ عند مستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٥٠٠, مما يعني جوهرية الفروق؛ ومن ثم رفض فرض العدم وهو الفرض الفرعي الثاني القائل " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مراجعي الأداء الفاحصين "عينة الدراسة" بشأن مدى ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات"؛ وقبول الفرض البديل. القائل ب: عدم التساوي" بين متوسطات آراء المستقصى منهم والمتوسط الفرضي (حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٣٦٨؛ وقيمة المتوسط الفرضي Test Value ٣؛ بفارق قيمة Mean Difference ١,٣٦٨ (أى وجود فروق ذات دلالة إحصائية: وهذه الفروق لصالح آراء عينة الدراسة؛ بشكل يجيب على التساؤل الفرعي الثاني ب: ملاءمة وإمكانية تطبيق هذه الإجراءات المقترحة بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة – بدرجة كبيرة- من وجهة نظر عينة الدراسة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٤٠٢ للمتغير التجميعي مدى تأثير تضمين الإجراءات المقترحة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي (Test Value) البالغة ٣؛ وقيمة t المحسوبة البالغة ٥٣,٠٣٠ وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة ١,٩٨٤ عند مستوى معنوية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٥٠٠,

مما يعني جوهرية الفروق؛ ومن ثم رفض فرض العدم وهو الفرض الفرعي الثالث القائل " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مراجعي الأداء الفاحصين (عينة الدراسة) بشأن تأثير تضمين الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات"؛ وقبول الفرض البديل ب: "عدم التساوي بين متوسطات آراء المستقصى منهم والمتوسط الفرضي" (حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٤٠٢، وقيمة المتوسط الفرضي ٣ Test Value ٣؛ بفارق قيمة Mean Difference ١,٤٠٢) أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ وهذه الفروق لصالح آراء عينة الدراسة؛ بشكل يجب على التساؤل الفرعي الثالث ب: التأثير القوي لتضمين الإجراءات المقترحة لمراجعة "قياس" كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات ضماناً لتطويره؛ من وجهة نظر عينة الدراسة.

على إثر رفض الفروض الفرعية الثلاثة "فروض العدم"؛ وقبول الفروض البديلة؛ يمكن للباحث رفض الفرض الرئيس "فرض العدم" القائل ب " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة وبين أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات". وقبول الفرض الرئيس البديل". بشكل يجب على التساؤل الرئيس للبحث؛ إمكانية تطوير أنظمة مراجعة الأداء المطبقة من جانب الجهاز المركزي للمحاسبات لمراجعة "قياس وتحقق" كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابته؟". ويؤكد علي كفاية وملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة وتأثيرها القوي على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات.

٣- نتائج وتوصيات البحث ودراسات وأبحاث مقترحة

١/٥ نتائج البحث.

على إثر ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي من رفض الفروض الفرعية الثلاثة "فروض العدم" توصل الباحث إلى نتيجة مضمونها:
"إمكانية تطوير أنظمة مراجعة الأداء المطبقة من جانب الجهاز المركزي للمحاسبات لتستوعب إجراءات مراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابته. وذلك على إثر ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي من رفض الفرض الإحصائي الرئيس" فرض العدم" القائل: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة وبين أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات ". وقبول الفرض الإحصائي الرئيس "البديل" وفروضه الفرعية الثلاثة؛ ومضمونها: عدم التساوي " وجود فروق" بين متوسطات آراء المستقصى منهم والمتوسط الفرضي - وهذه الفروق لصالح آراء عينة الدراسة- بشكل يؤكد على: "كفاية وملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات والتأثير القوي لتطبيقها على أنظمة مراجعة الأداء المعمول بها لديه".

٢/٥ توصيات البحث.

- في ضوء ما تقدم يوصى الباحث القائمين على أمر الجهاز المركزي للمحاسبات بمايلي:
- دراسة الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية والعمل على تفعيلها على إثر ملاءمتها وإمكانية تطبيقها.
 - الاستفادة من الإجراءات المقترحة في اعداد دليل- إرشادات أكثر تفصيلاً- لمراجعة أداء إدارة الموارد البشرية.
 - تكوين فريق عمل من المراجعين متخصص في مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية.
 - التأهيل العلمي والعملي لفريق مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية.

٣/٥ دراسات وأبحاث مقترحة.

- في ضوء ما انتهت إليه هذه الدراسة من نتائج؛ يعتقد الباحث بأهمية اتجاه الباحثين نحو البحث والدراسة في الموضوعات التالية:
- إجراءات مقترحة لمراجعة فعالية واقتصادية أداء إدارة الموارد البشرية بوححدات قطاع الأعمال العام.
 - القياس المتوازن لأداء إدارة الموارد البشرية بوححدات قطاع الأعمال العام.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- عمر محمد آدم، الطاهر أحمد محمد (٢٠١٣)، "نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، السودان، المجلد ١٤ العدد (١) : ١١١-١٣٣.
- ٢- الجهاز المركزي للمحاسبات (٢٠٢١). الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقويم الأداء لقطاعات الخدمات العامة، قطاع المكتب الفني، القاهرة.
- ٣- _____ (٢٠٢١). الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقويم الأداء لقطاعات الإنتاج والمشروعات القومية، قطاع المكتب الفني، القاهرة.
- ٤- _____ (٢٠٢١). الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقويم الأداء لقطاعات الاقتصاد، قطاع المكتب الفني، القاهرة.
- ٥- هشام زغول إبراهيم، (٢٠٢٢)، "تقييم ممارسات المراجعة الخارجية لمهام إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، تم استلام البحث ٤ ديسمبر ٢٠٢١، تم قبول النشر ٢٨ ديسمبر، وسيتم نشره يوليو ٢٠٢٢، المجلد (٣)، العدد (٢)، الجزء (٢): ١-٥٠.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- 1- Acharya, S., Nigam, R. & Mishra, S. (2020)." Mapping Human Resource Audit System in the Vuca World: An Empirical Study on Perception of HR Managers in Maharashtra", International Journal of Science and Research (IJSR), Vol. 9, Issue (6), June: 1133-1138.

-
-
- 2- ACT Audit Office (2020). "Performance Audit Program 2020-2021", Auditor-General , Office of The ACT Legislative Assembly, Australia:1-17.
 - 3- Adaikalasamy, I. (2017). "A Study on Effectiveness of HR Practices through HR Audit Practices of Mando Limited". International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies, Vol. 5, Issue(5) May : 42-49.
 - 4- African Organization of English-Speaking Supreme Audit Institutions" AFROSAI-E" (2016). "AFROSAI-E Performance Audit Handbook",2st Edition, November, South Africa:1-176.
 - 5- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). "Armstrong's Handbook of Human Resource Management ", London: Kogan Pag Limited.
 - 6- Banu, P. V. & Devi., B. R. (2014). "Introduction to Recruitment", International Journal of Economics And Management Studies, Vol.1, Issue. (2) Sep:5-8.
 - 7- Beheshtifar, M. & Safarian, M. (2013). " HR Maintenance: A Vital Factor to Promote Job Commitment", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3 (2) Feb.: 197-202.
 - 8- Suthar, B, Chakravarthi, T. & Pradhan , S. (2014). "Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises", Symbiosis Institute of Management

-
-
- Studies Annual Research Conference (SIMSARC13), Procedia - Economics and Finance, (11) :166-181.
- 9- Chlebikova, D. , Misankovab, M. & Kramarovac, K. (2015). " Planning of Personal Development and Succession" , 4th-World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, Procedia- Economics and Finance, (26) : 249-253.
- 10- Denisi, A. S. & Murphy, K. R. (2017). "Performance Appraisal & Performance Management: 100 Years of Progress? ", Journal of Applied Psychology, Vol. 102 (3): 421- 433.
- 11- Elnaga, A. & Imran, A. (2013). "The Effect of Training on Employee Performance" , European Journal of Business and Management, Vol. 5 (4): 137-147.
- 12- Federal Authority for Government Human Resources "FAHR" (2017). Employee Attraction & Retention Guide , United Arab Emirates, Abu Dhabi, : 1-58.
- 13- Federative Republic of Brazil, Brazilian Court of Audit (2010). "Performance Audit Manual", Secretariat of Oversight and Evaluation of Government Programs, Seprog:1-76.
- 14- International Organization of Supreme Audit Institutions,"INTOSAI", (2019). The International Standards of Supreme Audit Institutions " ISSAIs", ISSAI 300 " Fundamental

-
-
- Principles of Performance Auditing", Framework of Professional Pronouncements (IFPP), INTOSAI, Vienna :1-20.
- 15- _____,
_____,
(2019). The International Standards of Supreme Audit Institutions " ISSAIs" ISSAI 3000 "Standards and guidelines for performance auditing based on INTOSAI's Auditing Standards and practical experience", Framework of Professional Pronouncements (IFPP), INTOSAI, Vienna:1-78.
- 16- Kjennerud, K. R., Johnsen, A. (2018). "Performance Audits and Supreme Audit Institutions' Impact on Public Administration: The Case of the Office of the Auditor General in Norway", Administration & Society. Vol. 50 (10) :1422-1446.
- 17- Kumari, S. (2017). " HR Audit: An Emerging Tool of Human Resource Management", National Journal of Business Administration & Management, Vol. 7 (1) :195-209.
- 18- Nassazi, A. (2013). "Effects of training on Employee performance. Evidence from Uganda", Faculty of Business Economics and Tourism, University of Applied Sciences, Vaasan: 1-59.
- 19- O'riordan, J. (2017). "The Practice Of Human Resource Management", Research Paper, State Of The Public Service Series, An Foras Riaracháin: Institute Of Public Administration" IPA", July: 1-23.

-
-
- 20-Odunlade, R.O. (2012). "Managing Employee Compensation and Benefits for Job Satisfaction in Libraries And Information Centers in Nigeria" Library Philosophy and Practice (E-journal), 714 University of Nebraska – Lincoln, :1-11.
- 21-Office of the Auditor General, Asian Organization of Supreme Audit Institutions "ASOSAI" (2012). "Performance Auditing Guide" , Babarmahal, Nepal, August: 1-144.
- 22-Oza, S. M.(2020)." Impact Of Human Resource Audit Practices On The Performance Of Employees: A Study Of It Professionals In Gujarat", European Journal of Molecular & Clinical Medicine, Vol. 7, Issue (8): 4895-4909.
- 23-Parveen, K . , Akbar, W. & Hanif, K . (2020). " Hr Policies Appraisal For The Airline Industry Of Pakistan Using A Mixed-Method Approach", International Transaction Journal of Engineering, Management & Applied Sciences & Technologies, Vol. 11 (15):1-12.
- 24-Raju, D.N.M & Naveen, S. (2014). "A Study on Recruitment & Selection Process With Reference to Three Industries, Cement Industry, Electronics Industry, Sugar Industry In Krishna Dt Ap, India", Journal of Business and Management, Vol. 15, Issue (5) Jan. : 60-67.

-
-
- 25- Rapoori , J. & Reddy, P. R. (2018). "A Theoretical Outline of Human Resource Audit", International Journal of Management Studies, Vol. V, Issue 4(3) October :86-91.
- 26- Sequeira , A.H. & Dhriti, A .(2015). " Employee Relations And It's Impact on Employee Performance : A Case Study" ,Working Paper , Research Gate, May:1-5.
- 27- Shaban , O. (2012). " Auditing Human Resources As A Method to Evaluate The Efficiency of Human Resources Functions & to Control Quality Check on HR Activities", International Business Research, Vol. 5, (3) Mar.:122-129.
- 28- Singh, A. (2019). "Impact of Human Resource Audit on Employee Efficiency and Effectively: An Analysis in Service Sector Organization", International Journal of Science and Research (IJSR), Vol. 8 Issue (2) February: 1664-1666.
- 29- Sumiyana, S., Martunus, H., Jayasinghe, K. & Wijethilake ,C. (2021). "Public sector performance auditing in a political hegemony: A case study of Indonesia" , Financial Accountability & Management , April:1-24.
- 30- Szarková, M. (2020). "Place and Role of Personnel Audit in Slovak companies in the Industrial Revolution Stage 4.0 and 5.0", SHS Web of Conferences 83, Current Problems of the Corporate Sector,:1-7.

-
-
- 31- Tatenda, N. & Pride, M. (2017). "Human Resource Planning in An Unstable Economy: Challenges Faced. A Case of State Universities in Zimbabwe", International Journal of Asian Social Science. No. 7(3): 206- 217.
- 32- Tatjana, B., Bileviciutė, E. & Parazinskaite, G. (2015). Innovative Trends In Human Resources Management, Economics & Sociology, Vol. 8 (4): 94-109.
- 33- Tordia , L. (2013). " Performance Audit Methodology " , State Audit Office Of Georgia, German Association for International Cooperation (GAC), German, June:1-55.
- 34- Triandani, S. & Anggriani, I . V. (2015). "The Effect of Career Paths And Career Planning Toward Career Development of Employees: A Case Study Penetentiary Office in Pekanbaru", 1st International Conference on Economics and Banking, Through 26-27 May, Jawa Barat, Indonesia: 427-443.
- 35- Umor, S., Zakaria, Z. & Sulaiman, N. A. (2016). "Follow-up Audit as an Accountability Mechanism of Public Sector Performance Auditing", The 3nd International Conference on Accounting Studies, Langkawi, Kedah, Malaysia, August pp.49-57.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤، ع ١٤، ج ٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغول إبراهيم

الملاحق

جدول رقم (٧)* الإحصاء الوصفي لأراء مراجعي الأداء بشأن مدى ملاءمة وإمكانية تطبيق الإجراءات المقترحة لمراجعة كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالوحدات العامة الخاضعة للرقابة ومدى تأثيرها على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة.																	
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	التباين	المتوال	المتوسط	درجة الموافقة	نسبة الموافقة %	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		المتغير التجميعي بشأن: إجراءات الرقابة على كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية.
							%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٠,١٩٠	٠,٧٨٧	٠,٦١٩	٤	٤,١٣	موافق	٨٤	١	١	٢	٢	١٣	١٣	٥١	٥١	٣٣	٣٣	تحليل وتوصيف الوظائف. ١- التحقق من اختيار عينة ممثلة من الوظائف لتحليلها.
٠,١٩٨	٠,٨٠٢	٠,٦٤٣	٤	٤,٠٦	موافق	٨٠	١	١	٢	٢	١٧	١٧	٥٠	٥٠	٣٠	٣٠	٢- التحقق من موضوعية معلومات تحليل الوظيفة من خلال الموظف أو المشرف.
٠,١٦٤	٠,٧٠٩	٠,٥٠٣	٤	٤,٣٢	موافق تماماً	٩٢	٠	٠	٣	٣	٥	٥	٤٩	٤٩	٤٣	٤٣	تخطيط القوى العاملة والمسار الوظيفي. ٣- التحقق من وجود قائمة حصر بخبرات وكفاءات وقدرات جميع موظفي الجهة.
٠,١٣٣	٠,٥٨٨	٠,٣٤٥	٤	٤,٤١	موافق تماماً	٩٧	٠	٠	١	١	٢	٢	٥٢	٥٢	٤٥	٤٥	٤- التحقق من وجود برنامج زمني عن احتياجات الجهة من الأفراد موضحاً الوظائف المطلوب لها مستخدمين جدد والمهارات المطلوبة بناء على احتياجات إدارات الجهة.
٠,١٣٠	٠,٥٥٣	٠,٣٠٥	٤	٤,٢٤	موافق تماماً	٩٤	٠	٠	٠	٠	٦	٦	٦٤	٦٤	٣٠	٣٠	٥- التحقق من التقييم الدوري والمتابعة المستمرة لخطة القوى العاملة.
٠,١٣٨	٠,٥٨٤	٠,٣٤١	٥	٤,٢٣	موافق تماماً	٩٦	١	١	٠	٠	٣	٣	٤٣	٤٣	٥٣	٥٣	٦- التحقق من احتواء خطة القوى العاملة على تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة، وفي أي الإدارات وفي أي

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤، ع ١٤، ج ٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

																	المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.
٠,١٧٦	,٧٣٠	,٥٣٣	٤	٤,١٥	موافق	٨٤	٠	٠	٢	٢	١٤	١٤	٥١	٥١	٣٣	٣٣	٧- التحقق من تحديد الفرص الوظيفية بالجهة ومتطلباتها، ومدى توافرها في الأفراد.
٠,١٣٧	,٦٠٥	,٣٦٦	٤,٥	٤,٤١	موافق تماماً	٩٤	٠	٠	٠	٠	٦	٦	٤٧	٤٧	٤٧	٤٧	٨- التحقق من وجود مسار وظيفي واضح لكل وظيفة وفق معايير ومدد زمنية محددة.
٠,١٤٨	,٦٤٦	,٤١٧	٥	٤,٣٧	موافق تماماً	٩١	٠	٠	٠	٠	٩	٩	٤٥	٤٥	٤٦	٤٦	٩- التحقق من وجود خطة للمسار الوظيفي.
٠,١٥٩	,٦٧٦	,٤٥٧	٤	٤,٢٦	موافق تماماً	٨٩	٠	٠	١	١	١٠	١٠	٥١	٥١	٣٨	٣٨	١٠- التحقق من قدرة خطة المسار الوظيفي على سد الفجوة بين مهارات وخبرات وقدرات الفرد وبين متطلبات الوظيفة.
٠,١٤٤	,٦٤٢	,٤١٢	٥	٤,٤٥	موافق تماماً	٩٢	٠	٠	٠	٠	٨	٨	٣٩	٣٩	٥٣	٥٣	١١- التحقق من وجود قواعد واضحة للترقية، وخطة ترقية معانة لكافة العاملين.
٠,١٥٦	,٦٥٦	,٤٣٠	٤	٤,٢١	موافق تماماً	٨٧	٠	٠	٠	٠	١٣	١٣	٥٣	٥٣	٣٤	٣٤	١٢- التحقق من ان عملية التنقل الداخلي تحقق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة.
٠,١٥٦	,٦٦٤	,٤٤٢	٤	٤,٢٧	موافق تماماً	٨٨	٠	٠	٠	٠	١٢	١٢	٤٩	٤٩	٣٩	٣٩	١٣- التحقق من المتابعة والمراجعة المستمرة لتنفيذ خطة المسار الوظيفي.
٠,١٤٦	,٦٥٩	,٤٣٤	٥	٤,٥١	موافق تماماً	٩٦	١	١	٠	٠	٣	٣	٣٩	٣٩	٥٧	٥٧	التوظيف - الاستقطاب؛ الاختيار؛ التعيين. ١٤- التحقق بداية من وجود حاجة ضرورية للجهة لشغل الوظائف المعلن عنها.
٠,١٣٥	,٦١١	,٣٧٣	٥	٤,٥٢	موافق تماماً	٩٩	١	١	٠	٠	٠	٠	٤٤	٤٤	٥٥	٥٥	١٥- التحقق من وجود توصيف دقيق لكل

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م، ٤، ١ع، ٢ج، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغول إبراهيم

																الوظائف الشاغرة وموافقات، والعدد المطلوب لشغلها.	
٠,١٣٩	,٦٢٨	,٣٩٤	٥	٤,٥١	موافق تماماً	٩٨	١	١	٠	٠	١	١	٤٣	٤٣	٥٥	٥٥	١٦- التحقق من مدى موضوعية وعدالة معايير وأسس اختيار الأفراد المؤهلين.
٠,١٤٨	,٦٥٨	,٤٣٣	٥	٤,٤٦	موافق تماماً	٩٦	١	١	٠	٠	٣	٣	٤٤	٤٤	٥٢	٥٢	١٧- التحقق من انطباق معايير الاختيار على من وقع عليهم الاختيار من الموظفين.
٠,١٧٩	,٧٢٤	,٥٢٤	٤	٤,٠٤	موافق	٨١	١	١	٠	٠	١٨	١٨	٥٦	٥٦	٢٥	٢٥	١٨- التحقق من وجود قائمة بمصادر الاستقطاب المختلفة مصنفة حسب تكلفتها وقدرتها على جذب الأفراد المؤهلين تأهيلاً مناسباً.
٠,١٢٩	,٥٧٢	,٣٢٧	٤	٤,٤٢	موافق تماماً	٩٨	٠	٠	١	١	١	١	٥٣	٥٣	٤٥	٤٥	تعيين وإدارة علاقات العاملين. ١٩- التحقق من مدى قدرة الجهة على إدارة الصراعات وسرعة البت في التظلمات.
٠,١٢١	,٥٣٨	,٢٨٩	٤	٤,٤٤	موافق تماماً	٩٨	٠	٠	٠	٠	٢	٢	٥٢	٥٢	٤٦	٤٦	٢٠- التحقق من مدى قدرة الجهة على إدارة الشكاوى.
٠,١٤٤	,٦٣٢	,٤٠٠	٤	٤,٣٨	موافق تماماً	٩٤	٠	٠	١	١	٥	٥	٤٩	٤٩	٤٥	٤٥	٢١- التحقق من مدى قدرة الجهة على التواصل مع الموظفين.
٠,١٤١	,٦٢٤	,٣٨٩	٥	٤,٤٣	موافق تماماً	٩٣	٠	٠	٠	٠	٧	٧	٤٣	٤٣	٥٠	٥٠	٢٢- التحقق من اتخاذ قرارات سريعة لحل مشاكل العاملين.
٠,١٥٥	,٦٧٨	,٤٦٠	٥	٤,٣٨	موافق تماماً	٩١	٠	٠	١	١	٨	٨	٤٣	٤٣	٤٨	٤٨	٢٣- التحقق من مدى تنافسية وتمثيل أجور الموظفين لمعدلات الأجور

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م، ٤، ١٤، ج، ٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغول إبراهيم

																	لوظائف المماثلة في نفس النشاط "خدمي، صناعي
٠,١٦٢	,٧٠٨	,٥٠١	٥	٤,٣٨	موافق تماما	٩١	٠	٠	٢	٢	٧	٧	٤٢	٤٢	٤٩	٤٩	٢٤- التحقق من التسلسل الهرمي لهيكل الأجور طبقاً للمؤهلات والوظائف المطلوبة.
٠,١٤٤	,٦٤١	,٤١١	٥	٤,٤٤	موافق تماما	٩٤	٠	٠	١	١	٥	٥	٤٣	٤٣	٥١	٥١	٢٥- التحقق من مدى تناسب قيمة ومخرجات الوظيفة والأجر المدفوع عنها.
٠,١٥٥	,٦٧٢	,٤٥٢	٤	٤,٣٥	موافق تماما	٩١	٠	٠	١	١	٨	٨	٤٦	٤٦	٤٥	٤٥	٢٦- التحقق من مدى تناسب معدلات الأجور وسنوات الخبرة.
٠,١٨٥	,٧٩٠	,٦٢٣	٥	٤,٢٧	موافق تماما	٨٥	٠	٠	٣	٣	١٢	١٢	٤٠	٤٠	٤٥	٤٥	٢٧- التحقق من الضبط الدوري لمعدلات الأجور لتتوافق ومعدلات المسار الطبيعي.
٠,١٥٨	,٦٦٨	,٤٤٧	٤	٤,٢٤	موافق تماما	٨٩	٠	٠	١	١	١٠	١٠	٥٣	٥٣	٣٦	٣٦	٢٨- تقييم أداء العاملين: التحقق من إجراء مقابلات شخصية (بين القائم على التقييم والعامل موضع التقييم للوقوف على نتائج التقييم، وجوانب القوة والضعف في أداء العامل.
٠,١٢٩	,٥٧٦	,٣٣٢	٥	٤,٤٦	موافق تماما	٩٦	٠	٠	٠	٠	٤	٤	٤٦	٤٦	٥٠	٥٠	٢٩- التحقق من وجود برامج تدريبية لعلاج جوانب الضعف، وبرامج تدريب تطويرية لتفعيل جوانب القوة في الأداء.
,١٢٩	,٥٦٥	,٣١٩	٤	٤,٣٨	موافق تماما	٩٦	٠	٠	٠	٠	٤	٤	٥٤	٥٤	٤٢	٤٢	٣٠- التحقق من وجود إجراءات - يتم تفعيلها - تجاه الأفراد ذوي الأداء المنخفض؛ والإفراد الممكن نقلهم إلى وظيفة أخرى أكثر مناسبة.
٠,١٢١	,٥٣٩	,٢٩٠	٤	٤,٤٥	موافق	٩٨	٠	٠	٠	٠	٢	٢	٥١	٥١	٤٧	٤٧	٣١- التحقق من التقييم

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤، ع ١٤، ج ٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

					تماما												والمراجعة المستمرة لمعايير تقييم الأداء.
٠,١٢١	,٥٣٤	,٢٨٥	٤	٤,٤١	موافق تماما	٩٨	٠	٠	٠	٠	٢	٢	٥٥	٥٥	٤٣	٤٣	٣٢- التحقق من مدى مناسبة وعدالة الأساليب المتبعة في تقييم أداء العاملين.
٠,١٣٧	,٦٠١	,٣٦٢	٤	٤,٣٩	موافق تماما	٩٤	٠	٠	١	١	٥	٥	٥٢	٥٢	٤٢	٤٢	٣٣- التحقق من وجود قواعد للتعامل مع الشكاوى والتظلمات بشأن نتائج التقييم.
,١٣٨	,٥٩١	,٣٤٩	٤	٤,٢٩	موافق تماما	٩٣	٠	٠	٠	٠	٧	٧	٥٧	٥٧	٣٦	٣٦	٣٤- تنمية وتدريب العاملين. التحقق؛ بداية من دراسة ما إذا كانت أسباب ضعف الأداء ترجع أساسا لنقص في المهارات أو لأسباب أخرى ناتجة عن ظروف وبيئة العمل.
,١٤٠	,٦٠٤	,٣٦٥	٤	٤,٣٣	موافق تماما	٩٣	٠	٠	٠	٠	٧	٧	٥٣	٥٣	٤٠	٤٠	٣٥- التحقق من دراسة ما إذا كانت نقص المهارات المسبب لضعف الأداء يلزم لإكتسابها برنامج تدريبي.
,١٤٣	,٦١٨	,٣٨١	٤	٤,٣٢	موافق تماما	٩٢	٠	٠	٠	٠	٨	٨	٥٢	٥٢	٤٠	٤٠	٣٦- التحقق من إعداد برامج تدريبية مناسبة للمهارات التي يلزم لإكتسابها برنامج تدريبي.
,١٣٨	,٥٩٥	,٣٥٤	٤	٤,٣٠	موافق تماما	٩٣	٠	٠	٠	٠	٧	٧	٥٦	٥٦	٣٧	٣٧	٣٧- التحقق من اختيار وسيلة التدريب المناسبة للمدرّب للتعامل معها واستعمالها.
,١٤١	,٦١٦	,٣٧٩	٤	٤,٣٨	موافق تماما	٩٣	٠	٠	٠	٠	٧	٧	٤٨	٤٨	٤٥	٤٥	٣٨- التحقق من مدى تناسب مواعيد البرامج التدريبية وظروف العمل.
,١٤٦	,٦٣١	,٣٩٨	٤	٤,٣١	موافق تماما	٩١	٠	٠	٠	٠	٩	٩	٥١	٥١	٤٠	٤٠	٣٩- التحقق من مدى تناسب المدد الزمنية للبرامج التدريبية وظروف العاملين أنفسهم.
,١٤٦	,٦٢٨	,٣٩٤	٤	٤,٣٠	موافق	٩١	٠	٠	٠	٠	٩	٩	٥٢	٥٢	٣٩	٣٩	٤٠- التحقق من مدى تناسب

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م٤، ع١، ج٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغول إبراهيم

المدد الزمنية للبرامج التدريبية مع موضوعات البرامج ذاتها.					تماما											
٤١- التحقق من مدى تناسب مكان انعقاد البرامج التدريبية وظروف العاملين أنفسهم.	٤٠	٤٠	٥١	٥١	٩	٩	٥١	٥١	٤٠	٤٠	٥١	٥١	٤٠	٤٠	٥١	٥١
٤٢- التحقق من مدى توافر المستوى العلمي والخبرة العملية لدى المتدربين.	٥٢	٥٢	٤٤	٤٤	٤	٤	٤٤	٤٤	٥٢	٥٢	٤٤	٤٤	٥٢	٥٢	٤٤	٤٤
٤٣- التحقق من مدى تناسب موضوعات التدريب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.	٥٤	٥٤	٤٣	٤٣	٣	٣	٤٣	٤٣	٥٤	٥٤	٤٣	٤٣	٥٤	٥٤	٤٣	٤٣
٤٤- التحقق من مدى تناسب موضوعات التدريب مع أهداف البرامج التدريبية ذاتها.	٥٠	٥٠	٤٦	٤٦	٤	٤	٤٦	٤٦	٥٠	٥٠	٤٦	٤٦	٥٠	٥٠	٤٦	٤٦
٤٥- التحقق من وجود معايير واضحة ودقيقة لاختيار المدربين.	٥٧	٥٧	٣٩	٣٩	٤	٤	٣٩	٣٩	٥٧	٥٧	٣٩	٣٩	٥٧	٥٧	٣٩	٣٩
٤٦- التحقق من مدى انطباق معايير الاختيار على المرشحين للبرامج التدريبية.	٥٢	٥٢	٤٤	٤٤	٤	٤	٤٤	٤٤	٥٢	٥٢	٤٤	٤٤	٥٢	٥٢	٤٤	٤٤
٤٧- التحقق من دراسة وتقييم مدى تلبية التدريب لاحتياجات المتدربين وأهداف الجهة.	٤٥	٤٥	٥٠	٥٠	٥	٥	٥٠	٥٠	٤٥	٤٥	٥٠	٥٠	٤٥	٤٥	٥٠	٥٠
٤٨- التحقق من دراسة القائمين على تقييم العملية التدريبية لمدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي اكتسبها من التدريب.	٣٩	٣٩	٥٠	٥٠	١١	١١	٥٠	٥٠	٣٩	٣٩	٥٠	٥٠	٣٩	٣٩	٥٠	٥٠

* الجدول من إعداد الباحث من واقع الاستقراء التحليلي لبيانات الاستبيان باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م، ٤٤، ١٤، ج، ٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

جدول رقم (٨) * الإحصاء الوصفي لأراء مراجعي الأداء بشأن مدى تأثير تطبيق مجموعة الإجراءات المقترحة لقياس كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بالجهات الخاضعة للرقابة على أنظمة مراجعة الأداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات																	
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	التباين	المنوال	المتوسط	درجة التأثير	نسبة الموافقة %	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		قوي		قوي جدا		
							تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	
١,٤١	,٦١٦	,٣٧٩	٤	٤,٣٨	قوي جدا	٩٣	٠	٠	٠	٠	٧	٧	٤٨	٤٨	٤٥	٤٥	١ تحديد أوجه القصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
١,٣٠	,٥٥٣	,٣٠٥	٤	٤,٢٤	قوي جدا	٩٤	٠	٠	٠	٠	٦	٦	٦٤	٦٤	٣٠	٣٠	٢ إلقاء الضوء على الفرص المتاحة لإنفاق أقل دون تأثير على أداء إدارة الموارد البشرية.
١,٢٩	,٥٧٧	,٣٣٢	٥	٤,٤٧	قوي جدا	٩٦	٠	٠	٠	٠	٤	٤	٤٥	٤٥	٥١	٥١	٣ تقييم قدرة إدارة الموارد البشرية على الاضطلاع بمسؤولياتها تجاه موظفيها.
١,٣٣	,٥٨٨	,٣٤٥	٤	٤,٤١	قوي جدا	٩٧	٠	٠	١	١	٢	٢	٥٢	٥٢	٤٥	٤٥	٤ تعزيز المساءلة العامة حول نتائج أنشطة إدارة الموارد البشرية.
١,٢٤	,٥٥٩	,٣١٣	٥	٤,٥١	قوي جدا	٩٧	٠	٠	٠	٠	٣	٣	٤٣	٤٣	٥٤	٥٤	٥ تعزيز الشفافية باطلاع أصحاب المصلحة حول نتائج أنشطة إدارة الموارد البشرية.
٠,٦	,٢٦٣	,٠٦٩	٤,٤٠	٤,٤٠	قوي جدا												الاتجاه العام للمتغير التجميقي تأثير تطبيق مجموعة إجراءات قياس كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية على أنظمة مراجعة الاداء المطبقة بالجهاز المركزي للمحاسبات . • الجدول من إعداد الباحث من واقع الاستقراء التحليلي لبيانات الاستبيان باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي.

"A Proposed Procedures for HR Management Performance Efficiency Audit in Public Entities"

Dr. Hesham Zaghloul Ibrahim

Abstract:

The Research main objective is to formulate "Suggest" a set of procedures for HR management performance efficiency audit in public entities under audit of Accountability State Authority. The study population is represented in Accountability State Authority members working in departments in charge of Performance Audit, and they are 470 members. The study followed the intentional sampling method, with a total of 126 member, and relied on a survey based on personal interviews, where 126 forms were distributed; while a number of 100 forms were subjected to statistical analysis representing 79.4% of the study sample. The data generated by the survey forms were processed using SPSS - Version 20. The study reached a conclusion: "The possibility of developing performance audit systems applied by the Accountability State Authority to implement HR management performance efficiency audit procedures in public entities under its audit. This is based on the results of the statistical analysis of rejecting the main statistical hypothesis "the null hypothesis" that says: "There is no statistically significant relationship between of HR management performance efficiency audit procedures in Public Entities under audit and performance audit systems applied by the Accountability State Authority.", and acceptance of the main "alternative" statistical hypothesis and its three sub-hypotheses; Its content: inequality or existence of differences between averages of the respondents' opinions and the hypothetical average - and these differences are in favor of the study sample opinions - in a way that confirms: Adequacy, Suitability, and Applicability of the proposed procedures for HR management performance efficiency audit in Public entities under audit of Accountability State Authority, and the strong impact of their implementation on performance audit systems in place.

The researcher recommends studying the proposed procedures and working to activate it by the Accountability State Authority officials due to its adequacy, suitability and applicability, and to use it in preparing a guide - more detailed instructions - for HR management performance efficiency audit, as well as forming a working group of auditors specialized in auditing the performance of human resources management and work to develop them scientifically and practically.

Keywords: Accountability State Authority; Performance Audit; Efficiency audit; Human Resource Management Tasks; HR Management Performance Efficiency Audit.