

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

**أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين
فعالية التكوين**
دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

الأستاذة (ة) المؤطرة (ة):

* بن موسى حسنية

من إعداد الطالبة:

* ندار فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة:

* بن موسى حسنية..... مشرفا

* مقداد نادية..... رئيسا

* مقيدش فاطمة الزهراء..... مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

الجانب التطبيقي

الجانب النظري

الإهداء

يامن أحمل اسمك بكل فخر إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كلت
أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى القلب الكبير والدي العزيز.

إلى من حصدت الأشواك عن دربي لتمهد لي طريق العلم إلى ينبوع الصبر وإلى صاحبة القلب
الكبير إلى أعلى من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية .

إلى سندي ووتي وملاذي بعد الله إلى من آثروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة
إخوتي هوارية ، بتول ، حفصة ، خديجة ، صفية ، أمينة ، كريمة ، حفيظة وأزواجهم حميدة ،
رشيد ، محمد ، كريم ، وإلى قرة عيني كوثر وزكرياء وعبد الرحمان وريان وإلى أخي العزيز
والوحيد محمد وإلى زوجي المستقبلي محمد الأمين وعائلته وإلى أحب الناس إلى قلبي إلى
أنقى و أطهر فؤاد صادفته في حياتي إلى من مدت لي يد العون طوال مدة إنجازي لهذا العمل
إلى توأم روحي إسمهان .

إلى صديقتي الأعزاء ورفقاء دربي كلتوم ، فريحة ، فيروز ، نصيرة ، عوالي ، حنيفة إلى من
سأفتقدهم و أتمنى أن يفتقدوني وإلى من جعلهم الله إخوتي في الله ومن أحببهم في الله (دفعة
2016 تخصص إدارة وإقتصاد مؤسسة).

إلى الذين أحببتهم و أحبوني أصدقائي ابراهيم وميراد وإسماعيل .

فاطمة الزهراء

مقدمة الفصل:

تحتل الموارد البشرية صدارة الإهتمام بالمؤسسة باعتبارها أهم مورد من موارد المؤسسة، كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مسؤولية جد صعبة، هذا لأن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى إنتاجية وتحسين فعالية التكوين، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة الموارد البشرية إيجاد نظام مراجعة خاص، وهذا بوضع ميكانيزمات تحكم الموارد البشرية والتي تعتبر أداة مساعدة على تحسين الأداء وليس الحكم عليه.

وبتزايد أهمية مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية خصصنا هذا الفصل لدراسة الإطار المفاهيمي لمراجعة إدارة الموارد البشرية من خلال التعرض إلى إدارة الموارد البشرية ثم المراجعة بصفة عامة وكذا مراجعة الموارد البشرية، ولذا ارتأينا تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول : وظيفة إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: وظيفة المراجعة

المبحث الثالث: مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : وظيفة إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن عناصر المؤسسة وأكثرها تأثيراً على الإنتاجية.

إن الإدارة تمثل ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من مواكبة التحديات المستقبلية والحالية، وضمن هذا التحليل سوف نستعرض مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية وأهدافها والأدوار التي تقوم بها وأيضاً أهم المشاكل والتحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية

قد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية وفيما يلي بعض التعريفات:

التعريف الأول: "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"⁽¹⁾.

التعريف الثاني: "تسيير الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"⁽²⁾.

التعريف الثالث: "حماية العمال، والدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي، وزيادة فرصة التعليم والتكوين للعاملين، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعياً وحرصاً على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معاً"⁽³⁾.

1- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص.36.

2- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ، الرياض، 2009، ص.34.

3- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2000، ص.13.

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن إدارة الموارد البشرية تهتم بالحصول على الموارد البشرية وتطويرها وتمكين هذه القدرات في الإسهام في إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية وأيضاً تعمل على تخطيط الاحتياجات المهمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى تدريبها وتحفيزها.

المطلب الثاني: أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية

الفرع 1: الهدف العام لإدارة الموارد البشرية :

"إن الهدف الأساسي والعام بدرجة الأولى هو تحقيق التوازن لإدارة الموارد البشرية وهذا من خلال تطوير الأفراد ويكون عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتزويد المؤسسة بعاملين ذوي كفاءات لتحقيق أهدافها.

الفرع 2: الهدف الخاص لإدارة الموارد البشرية:

1- الأهداف التخصيبية لإدارة الموارد البشرية :

أ- الاجتماعي: تتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية عن طريق تلبية رغبات العاملين وهذا وفقاً لكفاءتهم وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد وبالتالي التطور للمجتمع.

ب- التنظيمية: تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

ج- الوظيفية: تتمثل الأهداف الوظيفية من خلال تحقيق أهداف المجتمع، من خلال رفاهية الموارد البشرية

وأيضاً من خلال تنفيذها لوظائفها التنفيذية والاستشارية¹.

1- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جود، تطور إدارة الموارد البشرية، دار البازاوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص.167.

2- الأهداف الشمولية:

أ- الإنسانية: تتمثل في تلبية رغبات الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم باعتبارهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاجية.

ب- مستوى الدولة: المحافظة على التوازن بين الأشخاص والوظائف المتاحة المراد التقدم إليها، أي التوازن بين الفرص والموارد البشرية المتاحة.

- توفير للمجتمع أحسن الأعمال التي تجعلهم يرضون بأعمالهم، وتكون أكبر إنتاجية وربحية، مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم نحو العمل.

- توفير أحسن التكنولوجيا للعاملين من اجل تمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.

- توفير جو ملائم للعمل تسوده حرية الحركة والتعبير، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

ج- مستوى المنظمة:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع مواصفات الأعمال وذلك عن طريق الإختيار والتعيين وهذا بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، ويكون عن طريق إجراء فترات تكوينية، وإتاحة الفرص لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة التي تتمشى مع تطور نظام المؤسسة.

- الحفاظ على استمرارية الرغبة في العمل، ودمج أهداف الأفراد العاملين مع أهداف المؤسسة كعامل تحفيز للولاء والانتماء وحب المؤسسة والعمل المستمر على تطويرها وتحسينها.

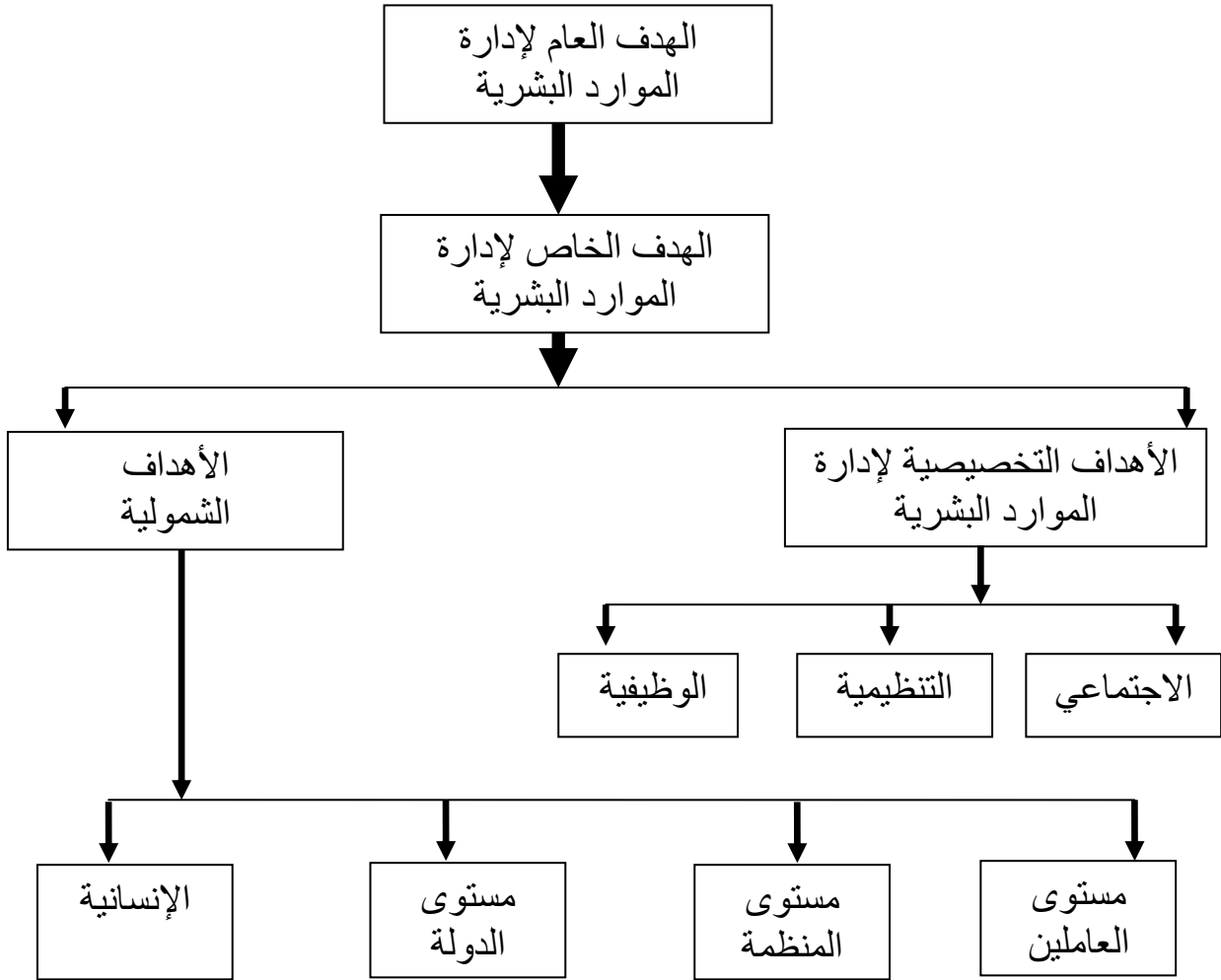
د- مستوى العاملين:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين المؤهلين للمؤسسة وهذا عن طريق توفير ظروف عمل منشطة لمهامهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.

- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية⁽¹⁾.

¹ - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جود، تطور إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص. 170-172.

الشكل رقم (1-1) : مخطط يوضح أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية



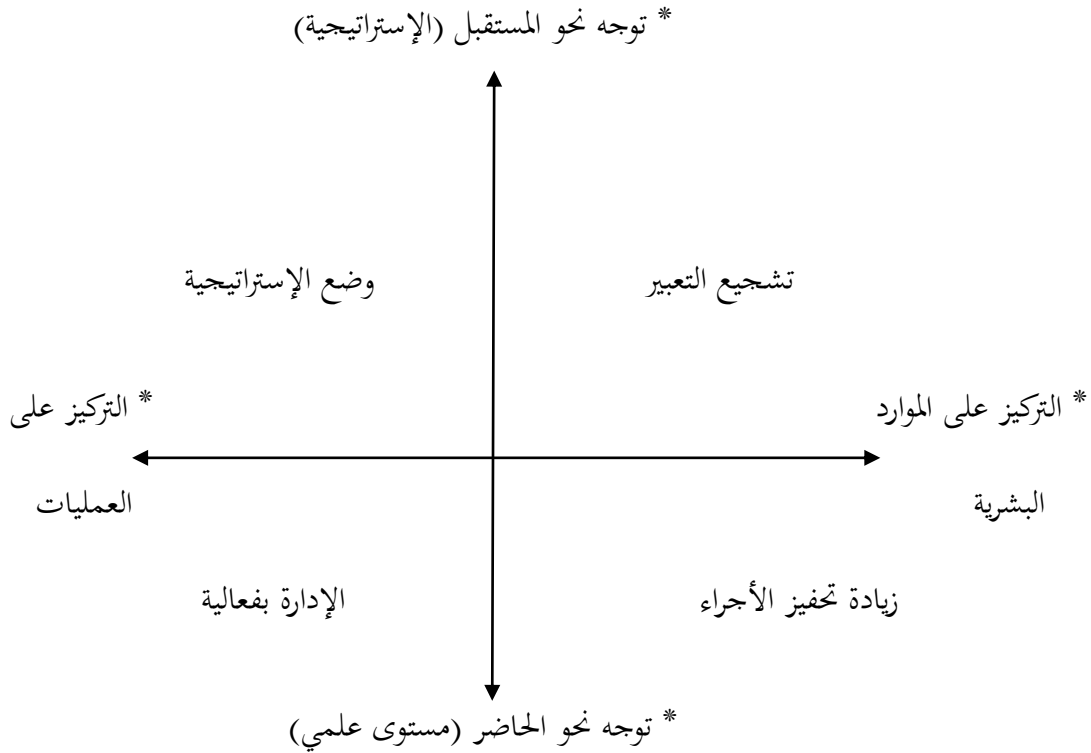
المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 28.

المطلب الثالث : أدوار وظيفة إدارة الموارد البشرية:

"تتمارس وظيفة الموارد البشرية في المنظمة عدة أدوار أساسية تساهم من خلالها في إنشاء القيمة بالمنظمة

وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويمكن توضيح هذه المهام بالشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) : مهام وظيفة الموارد البشرية



المصدر: خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علم التسيير، تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص.6.

من أهم مهام إدارة الموارد البشرية أن تتولى تسيير هذه الموارد بفعالية أكبر، وان تعمل على مشاركة العاملين على جميع المستويات، واعتمادها على تعبئة الموارد، وهذا أهم ما تبحث عنه المنظمات حاليا وتعمل كذلك وظيفة إدارة الموارد البشرية على تنمية وتشجيع تحفيز الموارد البشرية، مما يؤدي من خلال تشجيعها للسلوكيات المبدعة والتغيرات

المجددة، والتي من شأنها أن تغير وتحسن من ثقافة المنظمة، ومن مهام وظيفة الموارد البشرية أنها تساهم في وضع إستراتيجية المنظمة، وكذا تجسيدها بالإعتماد على إستراتيجية الموارد البشرية التي تمكن من تحديد احتياجاتها⁽¹⁾.

المطلب الرابع: المراحل التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية :

الفرع 1: مراحل وظيفة إدارة الموارد البشرية:

"مرت وظيفة الموارد البشرية بعدة مراحل نتيجة العديد من التطورات المتداخلة التي ساهمت بشكل مباشر ونستسهل أهم المراحل التاريخية التي مرت بها من منتصف القرن 19م إلى غاية وقتنا الحاضر.

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية: لقد صاحب ظهورها عدة ظواهر ومن أهمها ما يلي:

- استبدال الآلة بالعمال.
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- المصانع.

ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية، حيث نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد اعتماد الإدارة على الآلة مما أدى إلى ظهور حركة الإدارة العلمية.

المرحلة الثانية: الإدارة العلمية : يعتبر "فريدريك تايلور" من أهم المساهمين في تطوير إدارة الموارد البشرية

حيث توصل إلى أربعة أسس وهي :

- تطوير حقيقي في الإدارة.

1- خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علم التسيير، تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص.6.

- الإختيار العلمي للعاملين.
- الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين.
- التعاون الحقيقي بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

"وفي هذه المرحلة انصب اهتمام الإدارة على البحث عن أفضل الوسائل لتطوير أساليب اختيار الأفراد العاملين لأداء الأعمال من بين المتقدمين للتعيين، كما رافق ذلك الإهتمام الإدارة بالإستخدام الأمثل للعاملين، وطرح مفهوم "الرجل المناسب في المكان المناسب" وبدء التوجيه الجاد لإعتماده، كما أعيد النظر في الأفكار التي تركز على رفاهية العاملين"⁽¹⁾.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

"أسفرت الحرب العالمية الأولى إلى ضرورة استخدام طرق جديدة في اختيار الموظفين قبل تعيينهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المختصون في إدارة الموارد البشرية الظهور في المؤسسات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من خلال إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية والتي سنتطرق إليها في المرحلة الخامسة.

1- رفعت عثمان، إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص.14.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات تطورا ملحوظا في مجال العلاقات الإنسانية بواسطة إلتون مايو، حيث أكد على ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمال والإهتمام بجانب التعويضات وتحسين العلاقة داخل المؤسسة⁽¹⁾.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الأولى إلى وقتنا الحاضر:

"إذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل، فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهناك الكثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الإتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الكمبيوتر في إنجاز كثير من وظائف إدارة الموارد البشرية مما أدى بكثير من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس (عاملين، عاملات)"⁽²⁾.

وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة والواضحة في العمر الحديث، وهي لا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل...إلخ.

المبحث الثاني : وظيفة المراجعة

تواجه المؤسسات تغيرات كبيرة في زيادة حجمها وتعدد أوجه نشاطاتها، أصبحت إدارة الموارد البشرية غير قادرة على التعرف على نواحي القصور والمعوقات، من هذا المنطلق فقد ظهرت الحاجة إلى إيجاد أداة فعالة لمساعدة

1- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.12.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، ص.38-39.

الإدارة في هذا المجال وتعرف بالمراجعة، والتي لها أهمية كبيرة وخاصة بعد الأنهيارات التي مست كبار المؤسسات، والتي من شأنها العمل على التقليل من ارتكاب الأخطاء وتحديد الإنحرافات التي تنشأ داخل المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم المراجعة:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت هذا الموضوع وسنستعرض أهمها:

التعريف الأول: "هي عملية رقابية يقوم بها مهني محترف مستقل بقصد إعطاء حول الشيء الممتحن رأيا على توافقيه مع المراجعة المطبقة"⁽¹⁾.

التعريف الثاني: تعريف منظمة العمل الفرنسي على أنها: "مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من التقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معلل ومستقل، استنادا إلى معايير التقييم، وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم"⁽²⁾.

التعريف الثالث: تعريف جمعية المحاسبة الأمريكية: "تعرف المراجعة بأنها عملية منظمة لجمع وتقييم أدلة إثبات موضوعي على تأكيدات تتعلق بنتائج تصرفات وأحداث اقتصادية التي يرتبط بها الفرد أو التنظيم الذي يقوم بعمل تلك التأكيدات لتحديد مدى وجود تطابق بين تلك التأكيدات والمعايير المقررة وتوصيل النتائج إلى مستخدمي التقارير المتضمنة تلك التأكيدات"⁽³⁾.

1- صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2005، ص.6-8.

2- صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، المراجعة وتدقيق الحسابات، مطبعة مزوار، الطبعة الأولى، 2010، ص.11.

3- أمين السيد احمد لطفي، فلسفة المراجعة، الطبعة غير منشورة، الدار الجامعية، 2009، ص.3.

التعريف الخامس: "المراجعة هي عملية تجميع الأدلة من المعلومات بما يؤدي إلى تحديد درجة العلاقة بين المعلومات والمقاييس المحددة لها من قبل ويجب إتمام عملية المراجعة بواسطة شخص مستقل"⁽¹⁾.

من خلال التعاريف السابقة يتضح ان المراجعة هي عملية منظمة ومنهجية لجمع أدلة الإثبات لتبيان مدى توافقها بين النتائج والمعايير المحددة.

المطلب الثاني: فروض وظيفة المراجعة

"تمثل الفروض في أي مجال للمعرفة نقطة البداية لأي تفكير منظم بغية التوصل إلى نتائج تساهم في وضع إطار عام للنظرية التي تحكم هذا المجال، ولذلك فإن وضع مجموعة من الفروض التي تأخذ في الاعتبار طبيعة المراجعة، ونوعية المشاكل التي تتعامل معها، فهو بمثابة إيجاد مجموعة من الفروض التجريبية التي يجب أن تخضع لدراسة الإنتقادية حتى تلقى القبول العام من المهنة"⁽²⁾.

وعليه تكمن الفروض التجريبية للمراجعة فيما يلي :

- قابلية البيانات المالية للفحص.
- عدم وجود تعارض حتمي بين مصلحة المراجع ومصلحة إدارة المؤسسة.
- خلو القوائم المالية وأية معلومات أخرى تقدم للفحص من أي أخطاء.
- وجود نظام سليم للرقابة الداخلية.
- التطبيق المناسب لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها.

1- ثناء علي القباني، المراجعة، الدار الجامعية، الطبعة غير منشورة، 2007، ص.13.

2- عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، أسس المراجعة، الأسس العلمية والعملية، الدار الجامعية، الطبعة غير منشورة، 2004، ص.19.

- العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضي سوف تكون كذلك في المستقبل.
- مراقب الحسابات يزاول عمله كمراجع فقط.
- يفرض المركز المهني مراقب الحسابات التزامات مهنية تتناسب مع مركزه.

المطلب الثالث: أنواع ومعايير وظيفة المراجعة:

"ومع تطور حجم المؤسسات وتعدد عملياتها استوجب على هذه المؤسسات تبني نوع معين من المراجعة ملائم للمؤسسة ولنظام المعلومات، بحيث يسمح بتحقيق الأهداف المتوخاة منها وبالتالي المساهمة المباشرة في تقويم نظام المراجعة والمحافظة على الاستمرارية، ومن هذا الصدد سوف نتميز بين مختلف المراجعات انطلاقاً من الزاوية المنظور من خلالها إلى المراجعة"⁽¹⁾.

1- من حيث نطاق عملية المراجعة:

أ- المراجعة الكاملة: سابقاً كانت حجم المؤسسات صغيراً لذا كانت عملية المراجعة تمتد إلى جميع العمليات المسجلة بالدفاتر والسجلات للتحقق من سلامة تسجيل القيود المحاسبية وعدم وجود أخطاء أو غش وضمن إتباع الأصول والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

ب- المراجعة الجزئية: هو مراجعة جزء محدد من عمليات المشروع وذلك بتكليف خطي من قبل إدارة المشروع كأن تتفق الإدارة مع المراجع على مراجعة مستندات علمية معينة أو فحص عمليات جزء محدد من الفترة المالية، أو فحص عمليات قسم من أقسام المراجعة.

1- نواف محمد عباس الرمادي، مراجعة المعاملات المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص. 23-24.

2- من حيث الوقت الذي تتم فيه عملية المراجعة:

تنقسم المراجعة من حيث توقيت المراجعة والفحص وإجراء الإختبارات إلى نوعين:

أ- المراجعة النهائية: تتميز تلك المراجعة بأنها تتم بعد نهاية السنة المالية وإعداد الحسابات والقوائم المالية الختامية.

ب- المراجعة المستمرة: تعمل المراجعة المستمرة في الواقع إلى معالجة العيوب والانتقادات التي وجهت إلى المراجعة النهائية.

3- من حيث الهيئة التي تقوم بعملية المراجعة:

أ- المراجعة الداخلية: لا تعتمد المؤسسات كبيرة الحجم على خدمات المراجع الخارجي بصورة نهائية ولذا فإنها تنشأ لديها قسما للمراجعة يقوم بمراجعة عمليات المؤسسة.

ب- المراجعة الخارجية: وهي المراجعة التي تقوم بها جهة مستقلة لا تخضع لإشراف الإدارة بل تمارس عملها خصوصا في شركة المساهمة.

4- من حيث درجة الالتزام القانوني:

أ- مراجعة إلزامية: هو التدقيق الذي تفرضه التشريعات القانونية التي تلتزم المؤسسات بضرورة استخدام مراجعي الحسابات لمراجعة حساباتها لضمان الحفاظ على حقوق الجهات المتعددة التي لها علاقة بالبيانات المحاسبية الخاصة بالمشروع كالمساهمين وتوقيع التشريعات القانونية عندما لا تقوم المؤسسات بتعيين مراجع الحسابات بل إنها تجيز لجهة حكومية تعيين مراجع الحسابات في حالات معينة.

ب- المراجعة الإختيارية: هي المراجعة التي تتم بإرادة أصحاب المشروع دون وجود إلزام قانوني يفرض عليهم تعيين مراجع الحسابات لمؤسساتهم وهذا المعرفة مركزها المالي.

5- من حيث درجة الشمول ومدى المسؤولية في تنفيذ عملية المراجعة:

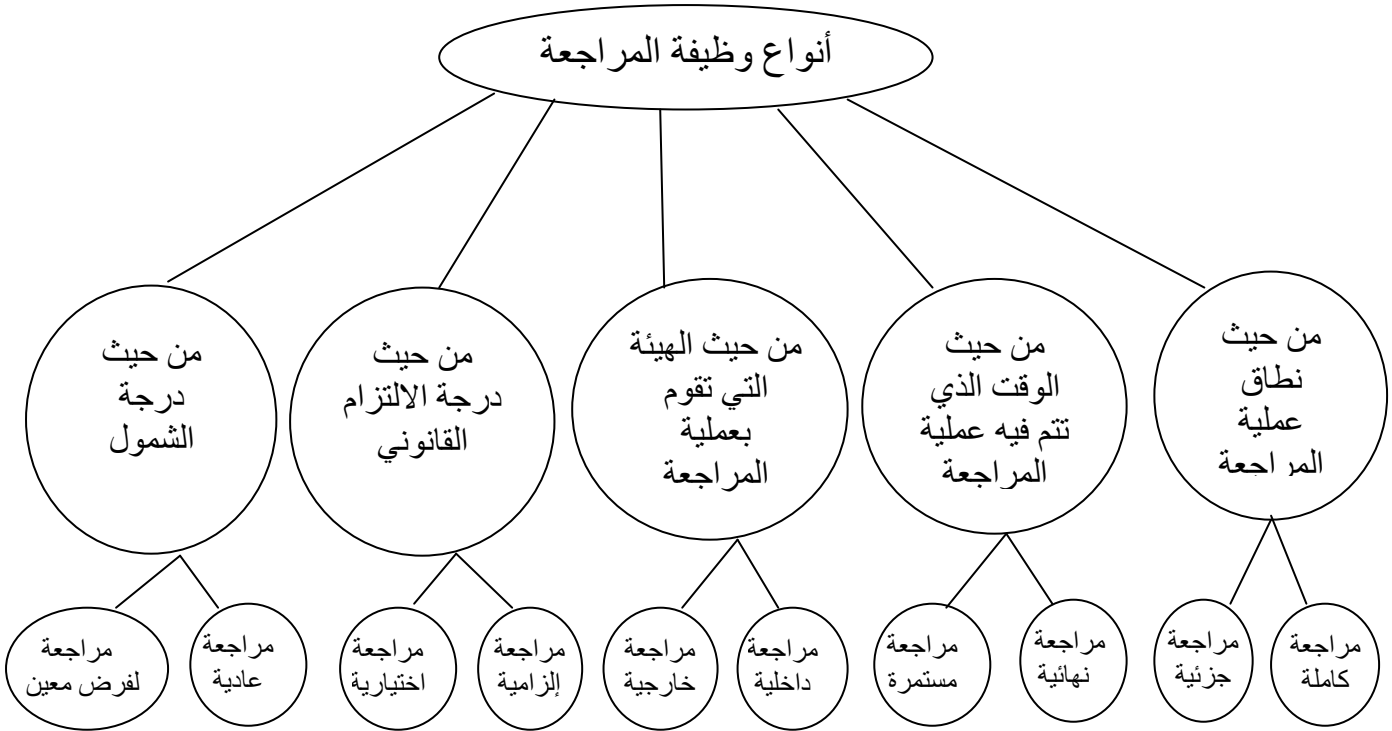
أ- المراجعة العادية: هي المراجعة التي تهدف إلى فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات بهدف إبداء رأي فني محايد عن مدى تعبير القوائم المالية عن نتائج أعمال المؤسسة وعن المركز المالي في نهاية الفترة.

ب- المراجعة لغرض معين: هي مراجعة موضوع محدد لهدف محدد بتكليف من جهة ما لمراجع حسابات ويتم هذا التكليف كتابة وتحدد فيه نطاق عملية المراجعة والغرض منها وقد يتم هذا التكليف من المؤسسة كأن يكلف المراجع بفحص نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة بهدف تصميم نظام آخر أكثر دقة⁽¹⁾.

مما سبق ذكره نستطيع إجمال أنواع المراجعة في المخطط الآتي :

1- شعباني لطفي، المراجعة الداخلية ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص.15.

الشكل رقم (1-3) : منخطط يوضح أنواع وظيفة المراجعة



المصدر : شعباني لظفي، المراجعة الداخلية ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في

العلوم الاقتصادية، غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص.15.

قبل النظرة إلى تقسيم المعايير يجب معرفة طبيعة معايير الداء وعلاقتها بالإطار النظري وقد عرفها البعض

بأنها:

"المقاييس التي يستطيع المراجع في ضوءها أن يقيم العمل الذي قام به".

"وهي أيضا أنماط السلوك المهني التي يجب على مراقب الحسابات القيام بها عند تنفيذه لمهامه"⁽¹⁾. وعلى

الرغم من أن المراجعين كانوا يستخدمون عبارة المعايير المتعارف عليها في الرقابة لسنوات عديدة في تقاريرهم، إلا أن

1- محمود السيد الناغي، المراجعة إطار النظرية والممارسة، مكتب الجلاء الجديدة، الطبعة الثانية، 1992، ص.34-35.

هذه المعايير لم تكن معروفة حتى عام 1947، وقد قسم المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين هذه المعايير إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

الفرع الأول: معايير عامة أو شخصية

"ويمكن تلخيص المعايير العامة أو الشخصية من خلال النقاط التالية:

أ- معايير الكفاية في التأهيل العلمي والعملية: أن عملية الفحص تتم عن طريق شخص أو أشخاص مؤهلين علميا وعمليا بطريقة تمكنهم من أداء وظائفهم كمراجعين"⁽¹⁾.

ب- معايير الحياد أو الاستقلال: التزام الاستقلال -الحياد- في أي عمل يوكل للمراجع القيام به، وتمثل في الاستقلالية"⁽²⁾.

ج- معايير العناية المهنية الملائمة: يجب أن يبذل المراجع العناية المهنية الملائمة وذلك من خلال الإلتزام بقواعد السلوك المهني عند القيام بعملية المراجعة وفي إعداد التقرير وأخيرا يمكن القول بأن الهيئات المهنية والتشريعية التي أصدرت لتنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة في البلدان المختلفة لهذه المعايير، فلقد اشترطت هذه الهيئات حد أدنى من التأهيل العلمي في الشخص الذي يرغب في مزاوله المهنة.

الفرع الثاني: معايير العمل الميداني:

ترتبط هذه المعايير بتنفيذ عملية المراجعة، وهي تمثل مبادئ المراجعة التي تحكم طبيعة أدلة الإثبات الواجب الحصول عليها بواسطة إجراءات المراجعة المرتبطة بإجراءات الواجب تحقيقها، وتشمل ثلاثة معايير هي:

1- محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، 2000، ص.49.

2- محمد سمير الصبان، عبد الله هلال، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، 2000، ص.73-74.

- أ- معيار التخطيط السليم ودقة الإشراف على المساعدين: يجب على مراجع الحسابات أن يضع برنامج دقيق لمراجعة العمليات المختلفة حتى يمكن مراجعة هذا البرنامج وتعديله ليتم التأكد من أن خطوات المراجعة الضرورية قد تم تحديدها وتم استيعابها من قبل المساعدين وبأن يقوم المدقق بالإشراف الفعلي على أعمال مساعديه.
- ب- معيار دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية: يجب أن تتم دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية المعمول بها في المؤسسة لتقرير مدى الاعتماد عليها وبقصد تحديد الاختبارات اللازم القيام بها.
- ج- معيار الحصول على أدلة الإثبات: تتم الحصول على قرائن كافية وملائمة نتيجة لعملية الفحص والملاحظة والاستقصاء، وذلك لتكون هذه القرائن أساسا سليما يركز عليه المراجع عند التعبير عن رأيه في القوائم المالية موضوع فحصه.

المبحث الثالث: مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

"مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ظهر حديثا حيث بدء بإدخال التدقيق إلى مجالات التسيير المختلفة، ويعتبر التدقيق الاجتماعي من أوسع المجالات نظرا لتوسع الوظيفة وتداخل العناصر النوعية في تسييرها (علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد بفروعه المالية والمحاسبية والتسييرية)، يتدخل في جميع الأنشطة تسيير الموارد البشرية، التوظيف، الاستقطاب، التكوين، التدريب، الترقية، الأجور، التسيير التنبؤي للموارد البشرية، وعلاقات العمل الجماعية والفردية والظواهر المرتبطة بذلك من تحفيز وتغيب في دوران العمل... الخ.

إن المراجعة الجماعية قد تمس الوظيفة كاملة "تسيير الموارد البشرية"، أو يمس جانبا معين منها كالتكوين، الترقية والتوظيف أو حتى يمس ظاهرة سلبية قد تظهر كالحلافات أو التغيب أو دوران العمل، وقد أطلق على التدقيق

الاجتماعي عدة تسميات، فهناك من أطلق عليه تدقيق الأفراد، تدقيق إدارة الموارد البشرية، والذي يعد الأكثر استعمالاً هو التدقيق الاجتماعي، والاختلاف يرجعونه إلى المفاهيم والخصائص التي تميز التدقيق الاجتماعي⁽¹⁾.

المطلب الأول : نشأة وتعريف مراجعة إدارة الموارد البشرية

انطلاقاً من أهمية المراجعة الاجتماعية وما له من أثر على تنمية وتطوير الموارد البشرية والعمل على تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها، كما أن المكانة التي حظي بها الجانب الاجتماعي من طرف المسيرين ناتج من قناعة أن المورد البشري هو في الأساس قدرة عقلية وإمكانات فكرية ومصدر المعلومات والأفكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي مما يؤدي إلى رفع الإنتاج بشكل كبير.

الفرع الأول: نشأة مراجعة إدارة الموارد البشرية

"في الجزائر بدأ الإهتمام بالموضوع من طرف بعض الباحثين والمهنيين بداية سنوات التسعينات مع ظهور الإصلاحات الاقتصادية وإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الوطنية، استقلالية المؤسسات وانفتاح الأسواق الوطنية على الأسواق الدولية من خلال مفاوضات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ومعاهدة الشركة مع الاتحاد الأوروبي، فقدت تزايدت البحوث الأكاديمية حول الموضوع من طرف الباحثين وظهر ما عرف بالجمعية الجزائرية للموارد البشرية التي تضم بعض المتخصصين في الموضوع والمهتمين بشؤون الموارد البشرية لتدقيق الاجتماعي الجزائري في سنة 2005 غير أن التطبيقات الفعلية تبقى محتشمة وأن تمت فهي تتم في إطار المعايير الدولية ومن طرف مكاتب دولية وبمبالغ جد مكلفة.

1- مراد سكاف، فارس حباش، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعياً في ظل الانفتاح الخارجي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، أيام 20-21 أكتوبر، ص.9.

ومن خلال التتبع التاريخي لمراجعة إدارة الموارد البشرية نجد أن خلال التتبع التاريخي 1990 خاصة من خلال كثرة الملتقيات المنظمة والمعاهد والتي أصبحت تضاهي المراجعة المالية والمحاسبية وأصبحت الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة⁽¹⁾.

الفرع الثاني: تعريف مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت له وذلك ضمن إطار التدقيق الاجتماعي أو تدقيق الأفراد أو تدقيق تسيير الموارد البشرية وأهمها ما يلي:

التعريف الأول: "هي عملية رقابية ومراجعة وتقييم للمؤسسة من طرف الإدارة العليا بواسطة خلية التدقيق لجميع الأنشطة التي تمارسها وظيفة إدارة الموارد البشرية من إجراءات ووظائف ونظم وممارسات واستراتيجيات ووثائق"⁽²⁾.

التعريف الثاني: "عملية تقييم منظم ورشيد للمضمون الاجتماعي للبرامج والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وإعداد التقارير عن تلك النتائج للأطراف المعنية"⁽³⁾.

التعريف الثالث: امتحان مهني يعتمد على مرجعيات ملائمة يسمح بإعطاء رأي حول مختلف مظاهر مشاركة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة ومنه صياغة توصيات لتحسين نوعية تسيير الموارد البشرية.

- 1- مراد سكاف، التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع وتحديات المستقبل، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، المؤتمر الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، أيام 11 و12 أكتوبر 2010، ص.9-10.
- 2- بن عيشاوي أحمد، تدقيق الموارد البشرية، محاضرة في مقياس مراجعة ومراقبة الموارد البشرية، مستوى اولى ماستر، جامعة ورقلة سنة 2010، غير منشور.
- 3- محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص.436.

المطلب الثاني: مهام مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

"تتمارس مراجعة وظيفة الموارد البشرية في المنظمة عدة مهام أساسية تساهم من خلالها في إنشاء القيمة بالمنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتتمثل في تحقيق أربعة قطاعات:

المجال الأول: مدى فعالية (الكميات) مع سعر الخدمة.

المجال الثاني: ضمان للمؤسسة وسائل مقترحة نوعية وكمية الخدمات التسييرية الضرورية وتحقيق الأهداف العملية والإستراتيجية.

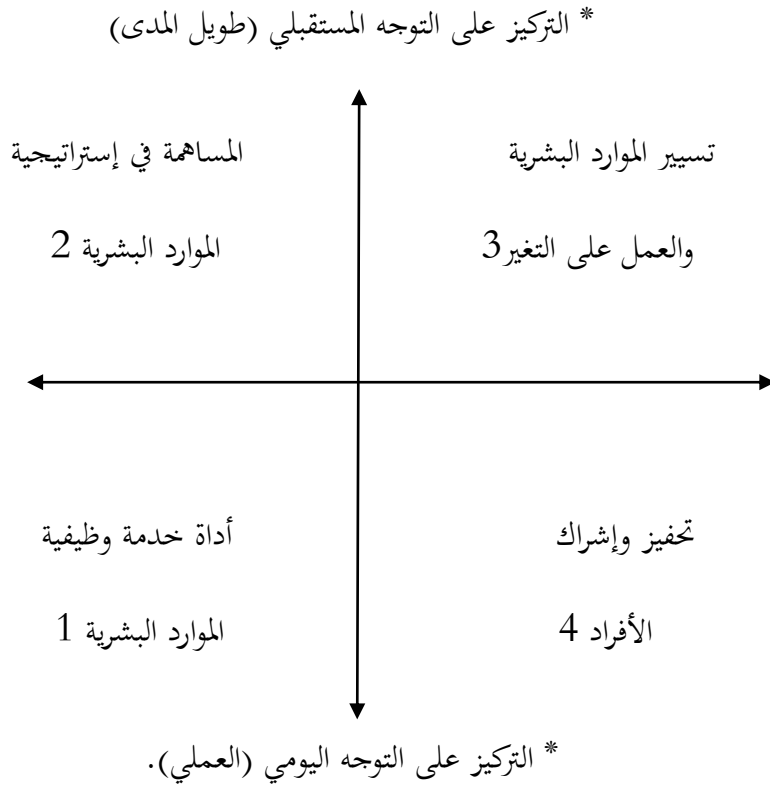
المجال الثالث: تدفع نحو التطور وتحقيق ثقافة وعمل المنظمة وحركية الشبكة الداخلية والخارجية للعمال المدافعين عن التغيير.

المجال الرابع: المشاركة في التحفيز وإشراك الأفراد والمؤطرين وتشرف على الأمن وشروط العمل.

ومن خلال المجالات الأربعة تستنتج أن المجال الأول والرابع يركزان على الأجر أما الثاني والثالث فيركزان على التطور والنمو، ويمكن توضيح هذه المهام بالشكل التالي⁽¹⁾:

1- مراد سكاف، التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع وتحديات المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص. 29-30.

الشكل رقم (1-4): مهام مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية



المصدر : بن عيشاوي أحمد، تدقيق الموارد البشرية، محاضرة في مقياس مراجعة ومراقبة الموارد البشرية، مستوى اولى ماستر، جامعة ورقلة سنة 2010، ص، 23.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

إن الغرض من مراجعة الموارد البشرية هو التعرف على نقاط الضعف والقوة وتحديد الاحتياجات لتحسين وظيفة الموارد البشرية، وهذا عن طريق الفحص والتي من خلالها يتم الكشف عن المشكلة ثم تقوم بالتزويد بالنصائح والتوصيات لمعالجة هذه المشاكل، وعليه سوف نستعرض أهم الأهداف التي تسعى مراجعة الموارد البشرية على تحقيقها وهي كالتالي:

- ضمان فعالية الموارد البشرية في المنظمة.

- غرس الشعور بالثقة في إدارة الموارد البشرية.

- مراجعة (فحص) الامتثال للمخاوف بعدد وافر أو لا يحرص من الأنظمة الإدارية.

- الحفاظ على سمعة واستمرارية المنظمة في المجتمع.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول أن أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية تساهم على وجه الخصوص في وضع الخطط والبرامج ورسم الأهداف الإستراتيجية في ميدان تسيير الموارد البشرية في المدى القصير والمتوسط والطويل ويعمل على بلوغها في آجالها المحددة من خلال توفير الوسائل المادية والبشرية المناسبة في الوقت المناسب وقياس مدى تناسبها مع أهداف المؤسسة، كما يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه في قياس فعالية تسيير مواردها البشرية لأنه يستوجب وضع نظام معلومات سليم وهادف يزود الإدارة في الوقت المناسب بالمعلومات الصادقة حول الوضعية الاجتماعية للمؤسسة حتى تتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، ويتحقق لها ذلك من خلال استحداث أجهزة لتدعم تسيير الموارد البشرية كخلايا التدقيق الاجتماعي ومصالح مراقبة التسيير ولوح القيادة ودعم هذه المصالح بالمختصين حتى يعطي لوظيفة الموارد البشرية البعد الإستراتيجي اللائق كوظيفة رئيسية وإستراتيجية إضافية إلى القيام بتدقيقات دورية خاصة لبعض الأنشطة التي تظهر بها اختلالات جوهرية وعميقة ومتابعة دائمة للإجراءات المتخذة.

خاتمة :

على ضوء دراستنا لمراجعة تسيير الموارد البشرية، يمكننا الاستخلاص بأن مراجعة الموارد البشرية هي عملية منظمة من قبل الإدارة العليا التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والذي ينصب على فحص الطرق المطبقة في التسيير، وعلى الأنشطة العلاقات الفردية والجماعية في المؤسسة، واستخراج الإنحرافات الممكنة إن وجدت، وتحليلها ثم استخراج النقائص والثغرات تم تصحيحها واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، بالإضافة إلى إبداء رأي محايد واقتراح الحلول وتقديم التوصيات الممكنة.

وازدادت الحاجة إلى مراجعة الموارد البشرية منذ منتصف الستينات من القرن العشرين نظرا لمصادقية المعلومات والنتائج التي يتوصل إليها وأثر ذلك في رفع فعالية المؤسسة، باعتبارها أداة رقابية تساعد المسؤولين عن إدارة أعمالهم وفي اتخاذ قراراتهم الإدارية وازداد الاهتمام بها منذ ذلك الوقت إلى يومنا هذا مع العلم أن هذه الصورة لم تكتمل بعد ومازالت تستلزم بحث وجهود جبارة لبلوغ المستوى الذي بلغه التدقيق المالي والمحاسبي.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: وظيفة إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: وظيفة المراجعة

المبحث الثالث: مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

بعد الإنتهاء من الدراسة النظرية لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية وتحسين فعالية التكوين، سوف نحاول التطرق في هذا الفصل الى تطبيق ما درسناه في الدراسة النظرية على مؤسسة إقتصادية و لقد تم اختيار مؤسسة ميناء مستغانم كمؤسسة لإجراء تطبيقنا و هذا نظرا لخصوصية هذه الأخيرة وما تتميز به من الإهتمام الكبير بالموارد البشري ، بداية نقوم بالتعريف بالمؤسسة ، ثم التعرض إلى دراسة هيكلها التنظيمي وكنخوة ثانية يتم التعرف على كيفية تكوين المورد البشري داخل المؤسسة بالإضافة إلى أهمية مراجعة الموارد البشرية في تحسين فعالية التكوين داخل مؤسسة ميناء مستغانم.

المبحث الأول: : لمحة تاريخية لمؤسسة ميناء مستغانم EPM

المطلب الأول : ماهية مؤسسة ميناء مستغانم

أنشأت مؤسسة ميناء مستغانم بعد إعادة الهيكلة لقطاع الموانئ في 24 أوت 1982 بموجب المرسوم: 82-287 وبدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من نوفمبر 1982 وتحصلت على الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل وكذلك تلك خاص بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا كما اسند إليها مهام القطر المحولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة.

مؤسسة EPM عبارة عن شركة ذات أسهم تخضع إلى القانون التجاري والقانون المدني وتحمل في السجل التجاري رقم 01-0-88 ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 01 مليار و خمسمائة مليون دينار جزائري.

تحصلت مؤسسة ميناء مستغانم منذ 29 فيفري 1989 على استقلالية التسيير من الشركة الجزائرية الأولى التي كانت تتميز بوضعية مالية متوازية.

منذ 1989 تم تحويل مؤسسة ميناء مستغانم من مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى المؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.

❖ المهام الأساسية للمؤسسة:

- تسيير الأملاك العمومية والمؤسسة واستغلال وتطوير الميناء.
- احتكار عملية المناولة، نشاطات وعملية الشحن والقيادة و ربط السفن.
- القيام بأعمال الصيانة، التهيئة وتجديد البنية الفوقية للميناء .

■ القيام بكل عملية تجارية مالية، صناعية، منقولات، عقارات التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالهدف الاجتماعي للمؤسسة.

❖ الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

يشرف على المديرية العامة مدير عام الذي يعتبر المسير و المسؤول الأول في المؤسسة ، كما نلاحظ على مستوى الإدارة العامة وجود خليتين هما: خلية المراقبة تقوم بمراقبة كل شيء يحصل في المؤسسة و خلية الدراسات والتخطيط .

ومن خلال المخطط العام للمؤسسة يلاحظ أنه مقسمة إلى ستة مديريات التي بدورها مقسمة إلى دوائر ويتفرع عن الدوائر مصالح وتتفرع منها الخلايا وبالتالي يمكن القول أنه يوجد ترابط دائم ومتواصل بين مختلف مديريات المؤسسة.

ونوضح هذا في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-9): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

❖ مهام واهداف المؤسسة

أ- مهام مؤسسة ميناء مستغانم:

يمكن إيجاز مهام مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية:

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- إستغلال الآلات والإنشاءات المينائية.
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية.
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين.
- مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- مزاولة عمليات القطر، القيادة الإرسال وغيرها.
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

ب- أهداف ميناء مستغانم:

يمكن إيجاز أهداف مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- تسيير أملاك الدولة.
- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- إستغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.
- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة وتحديد البنيات الفوقية للميناء.
- إصدار برنامج أشغال الصيانة والتهيئة وخلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين.

- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- تنفيذ عمليات القطر والإرشاد والرسو... الخ.
- تنفيذ كل العمليات التجارية،المالية،الصناعية والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الإجتماعي.

المطلب الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم

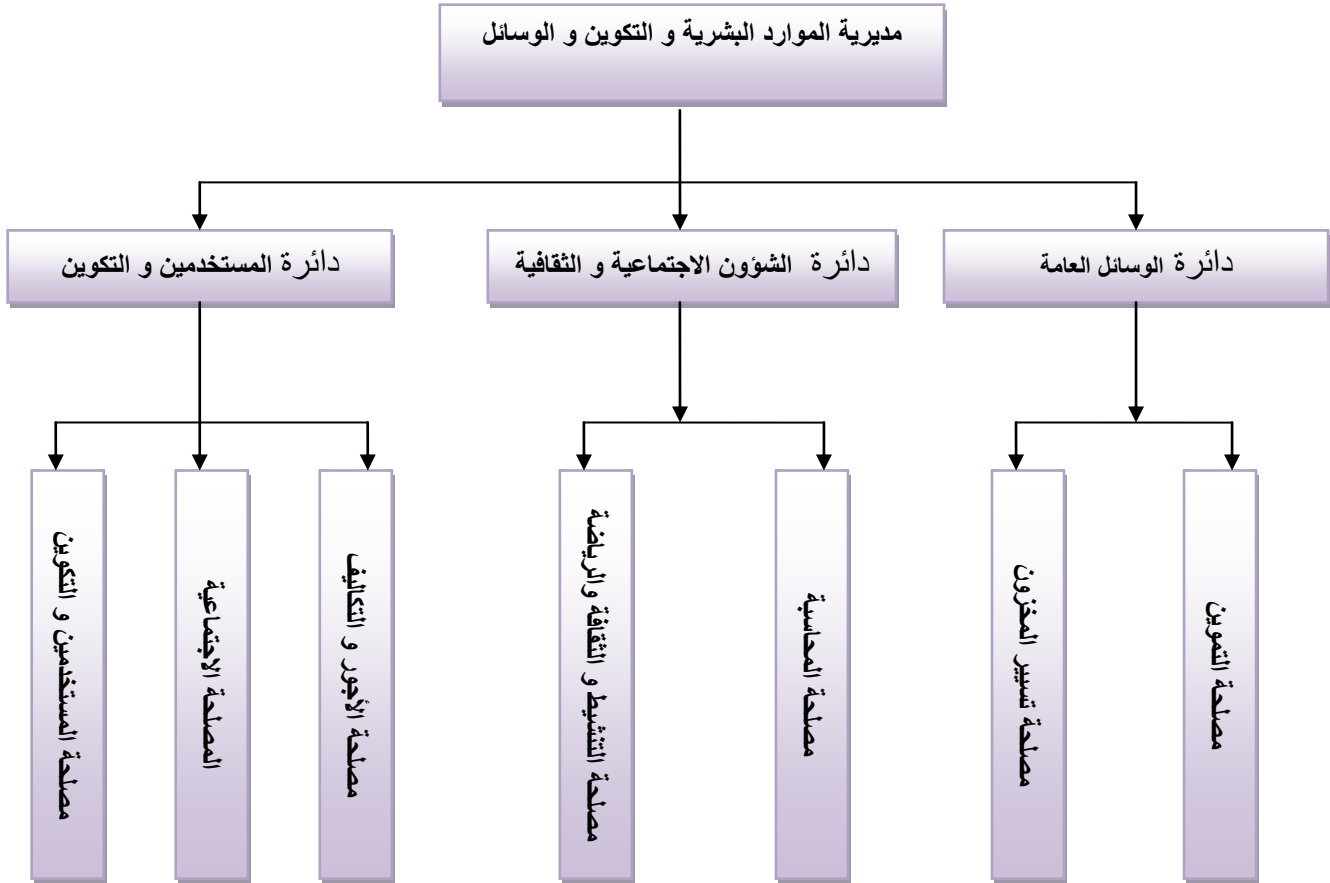
تشكل مديريةية الموارد البشرية و التكوين و الإمكانيات المحور الأساسي في تسيير العلاقات الإدارية و الاجتماعية للميناء و هي مكلفة بالتنبؤ، التنظيم، التنسيق و المراقبة لكل الأعمال التي تقوم بها مصلحة المستخدمين و مختلف المصالح التابعة لها.

تسيير الملفات الإدارية للمستخدمين في جميع الجوانب من تحرير عقود العمل والتصريح لدى مصالح الضمان الإجتماعي ,حساب الأجور .

- إضافة تقوم بالسهر على تنفيذ القوانين و كذلك النظام الداخلي و الاتفاقية الجماعية.
- تطبيق الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ترتيب مختلف الوثائق و الأرشيف و الحفاظ عليها.
- نشر كل الوثائق المستعملة في مختلف المصالح.
- تتبع كل الأعمال التي تقوم بها مصلحة الشؤون الاجتماعية ، و تنقسم مديريةية الموارد البشرية إلى ثلاث دوائر و هي كالتالي:
- دائرة المستخدمين و التكوين.
- دائرة الوسائل العامة.
- دائرة الشؤون الاجتماعية و الثقافية.

و يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(10-1):الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: وثيقة داخلية من المؤسسة

المبحث الثاني: مراجعة GRH لتحسين فعالية التكوين في EPM

مؤسسة ميناء مستغانم بصفتها مؤسسة عمومية إقتصادية مفروضة عليها عملية تكوين العمال لتحسين مؤهلاتهم

العلمية والعملية وزيادة تأهيل الموارد البشرية الذي يعد أهم استثمار للمؤسسة .

ضف إلى ذلك فإن الدولة الجزائرية دولة تعرف بالتكوين وتكن له مكانة خاصة ومهمة ، حيث فرضت على

المؤسسات العمومية الإقتصادية إجبارية تكوين العمال وفي حالة مخالفة هذا الإلتزام تصبح مجبرة بدفع ضريبة على

عملية التكوين المتواصل والتكوين عن طريق التمهين تقدر بنسبة 1% من الكتلة الأجرية الخام بالنسبة للسداسي الأول و1% بالنسبة للسداسي الثاني.

وفي هذا المبحث نتطرق لآلية التكوين ومختلف المراحل التي يمر بها.

المطلب الأول: تحديد الإحتياجات التكوينية لمؤسسة ميناء مستغانم

الفرع الأول : تحديد الإحتياجات التكوينية

• كيفية تحديد الإحتياجات:

في آخر السنة التجارية وبهدف إعداد المخطط السنوي لتسيير الخدمة التي تضمن مخطط التكوين تقوم مصلحة التكوين بالمؤسسة بإرسال طلبات التكوين وفق شكل معين (أنظر الملحق).
إن جميع المديرية التابعة للخدمة من أجل توزيعها على العمال بغرض ملئها والتعبير عن إحتياجاتهم للتكوين بمختلف أنواعه (تكوين طويل أو قصير المدى) أو ملتقيات وتعد هذه الطلبات ممضية من طرف المعنيين إلى مصلحة التكوين من أجل دراستها .

• تصنيف الإحتياجات وترتيبها:

بمجرد تلقي مصلحة التكوين بالخدمة لطلبات التكوين يقوم بتصنيفها تبعا لخط التكوين ، تاريخ التكوين ، مدة التكوين ، مبلغ التكوين ويكون هذا التصنيف مطابقا لمخطط التكوين الذي تم إعداده مسبقا.

الفرع الثاني: إعداد مخطط التكوين وتنفيذ البرامج التكوينية في المؤسسة

يتم إعداد مخطط التكوين تبعاً للطلبات التي تبعثها مختلف المديرية بعد تصنيفها وترتيبها من طرف

مصلحة التكوين (أنظر الملحق) ، حيث يتضمن موظف التكوين ، الهيئة المعنية ، العمال

المعنيون ، عدد العمال ، المدة المتوقعة ، الهدف المراد ، مبلغ التكوين ، الملاحظات (وثيقة مرفقة).

● تنفيذ البرامج التكوينية :

يعرف مخطط التكوين على هيئة مجلس إدارة المؤسسة من أجل المصادقة عليه وبعدها يرسل إلى مصلحة

التكوين من أجل تنفيذ البرامج التكوينية .

● إنطلاق عملية التكوين:

تبعث مصلحة التكوين إستشارات إلى مختلف المعاهد والمدارس على المستوى الوطني من أجل الحصول

على عروض التكوين المختلفة (وثائق مرفقة) التي تكيفها وفق إحتياجات التكوين المعدة في مخطط

التكوين.

بعد هذه العملية تصنف العروض ويتم إظهار العمال المعنيون بتواريخ التكوين ومدتها وبداية انطلاقها مع

إعداد قسيمة الطلب التي يؤشرها المدير العام والتي تبين موافقة المديرية العامة لإنجاز العملية التكوينية.

يتم إعداد أمر بمهمة للعامل المعني وتوجيه مذكرة داخلية لمصلحة المستخدمين من أجل الأخذ بعين

الاعتبار لوضعية العامل على أنه في مرحلة تكوين ، حيث يحافظ على جميع حقوقه كعامل من بينها

الأجر ، الأقدمية ، منحة الخبرة المهنية ، الضمان الإجتماعي إلى غيرها من الحقوق.

الفرع الثالث: تقييم وفعالية البرامج التكوينية في المؤسسة

عند نهاية السنة التجارية تقوم المؤسسة بإعداد جداول لتقييم النشاطات الإقتصادية الإدارية التي قامت بها طوال السنة بما فيها إنجاز البرامج التكوينية وفق جداول تم إعدادها مسبقا ، حيث تتضمن عدد العمال المسجلين وعدد العمال المستفيدين وحساب النسب المئوية المرافقة لها بالإضافة إلى التعليقات والتحليلات التي تبين مدى إنجاز البرامج التكوينية.

بالإضافة إلى الإشارة بصفة مستقلة إلى المبلغ المنفق على المؤسسة فيما يخص عملية التكوين ، حيث ترسل نسخة من هذا التغيير إلى مديرية التكوين التابعة للولاية من أجل المراقبة والتوجيه.

الطلب الثاني : أهمية مراجعة GRH في تحسين فعالية التكوين

تقوم مؤسسة ميناء مستغانم بتحسين فعالية تكوين عمالها وذلك بالاعتماد على فكرة جديدة ألا وهي مراجعة إدارة الموارد البشرية وذلك بمساهمتها في وضع الخطط والبرامج التكوينية ورسم الأهداف الإستراتيجية في ميدان تسيير الموارد البشرية فمفهوم مراجعة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم هي عبارة عن عملية تقييم منظم ورشيد للمضمون الإجتماعي للبرامج والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وإعداد التقارير عن تلك النتائج للأطراف المعنية وهذه الأنشطة مختلفة ومن بينها نشاط التكوين فهذه المؤسسة تحتاج إلى الرفع من إنتاجيتها وذلك عن طريق خلق الرغبة لدى الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم من خلال برنامج التكوين ، يمكن أن يكون برنامج التكوين معدا ومصمما وفقا لحاجة الأفراد الفعلية في العمل وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم ، كما أنه من الضروري تهيئة نظام للمكافئات والخوافز باعتبارها عوامل مشجعة لتعلم المهارات الجديدة ، كما يبني البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة أو المنظمة أو الدولة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيام بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج ، وبما أن سرعة التطور والتقدم التقني والمتغيرات الحضارية تؤثر على الأفراد سلبا أو إيجابا

لذلك كان من واجب المؤسسة الإعتماد على نظام المراجعة وعلى الأنظمة التعليمية والتكوينية في التركيز على تنمية المعارف والمهارات لدى الأفراد لمواكبة هذا التغيير والرقي في تحصيلهم إلى درجة أكثر كفاءة ملائمة للعصر الذي سيعيشون فيه ، ويتمثل غرض مؤسسة ميناء مستغانم من الإعتماد على نظام المراجعة وذلك للتعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد الإحتياجات لتحسين تكوين الموارد البشرية ويتمثل هذا عن طريق الفحص والتي من خلالها يتم الكشف عن مدى احتياج عمالها للتكوين وللتعرف على معلومات وأفكار جديدة ، ثم تقوم بالتزويد بالنصائح والتوصيات لمعالجة احتياج عمالها وتطوير كفاءتهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها سواء كان الهدف إضافة معلومات أو تلقين خبرات أو مهارات جديدة .

ومن خلال مقابليتي لعمال مؤسسة ميناء مستغانم استنتجت أن التكوين ليس لكل العمال وإنما للبعض منهم فقط فالمؤسسة هي التي تقوم باختيار العمال المراد تكوينهم وذلك بحسب احتياج المؤسسة ، وفي الأخير لكي يكون برنامج التكوين المختار فعالا وناجحا لابد من توفر خصائص كفيلة أن تجعل هذا النظام يحقق الأهداف المرجوة كما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعاليته مثلا وضوح الهدف منه وتعريف نوع العلاقة بين النظام التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه وتحديد أدوار المكون والمتكونين ، وهكذا قامت مؤسسة ميناء مستغانم بتطبيق هذا النظام لتحسين فعالية تكوين عمالها وقد حققت نتائج جيدة.

خلاصة الفصل:

إشتمل هذا الفصل على دراسة الحالة التي قمنا بها حول التكوين داخل مؤسسة ميناء مستغانم وبعد دراستنا الميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم استنتجت أنها مهمة بتكوين الموارد البشرية لما لها من أهمية كبيرة إذ تعتبرها المؤسسة من أكفأ عوامل التغيير وتنمية الموارد البشرية وهذا بإتخاذ عدة خطوات في عملية التكوين واعتمادا على نظام جديد ألا وهو نظام المراجعة الذي ساعد المؤسسة في تحسين تكوين مواردها البشرية وكل هذا لإستمرارية المؤسسة وبلوغ الأهداف المرجوة .

الفصل الثالث: واقع مراجعة إدارة الموارد

البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثاني: أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في

تحسين فعالية التكوين في مؤسسة ميناء مستغانم

مقدمة الفصل:

ونظرا لأهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية قمنا بالتكلم في هذا الفصل عن سياسة التكوين في المؤسسة لما لهذا الأخير من أهمية حيث تعد وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمدها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنظيم المؤسسة من جهة أخرى ، لذلك تسعى المؤسسات بتطبيق هذه الفكرة ألا وهي المراجعة فهي أداة تستعمل في تحسين فعالية التكوين.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة، إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والآفاق المستقبلية، باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة، وحتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

ولما للتكوين من أهمية بالغة في المؤسسة خصصنا هذا الفصل لمعالجة كل ما يتعلق بالتكوين من خلال

المباحث التالية :

المبحث الأول : تحديد طبيعة التكوين

المبحث الثاني: مراحل إعداد البرامج التكوينية

المبحث الثالث: نظام التكوين.

المبحث الأول : تحديد طبيعة التكوين

اعترف العديد من الباحثين أن جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم والمتغير يؤدي بجل المؤسسات إلى وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية، وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني، إذ يعتبر التكوين نشاطا عاديا تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية التكوين

لقد تعدد مفهوم التكوين من مؤلف إلى باحث إلى عالم اجتماع ولكن في الحقيقة لم تصادف اي التباسات أو غموض فيما يتعلق بهذا المفهوم.

أولا: تعريف التكوين

يعرف التكوين على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا"⁽¹⁾.

هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التكوين "هو عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يحوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله"⁽²⁾.

كذلك التكوين هو "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها، وهو

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر، مصر، 2003، ص.2-3.

2- حسن حلي، تدريب الموظف، لبنان، منشورات كويدات، ، 2009، ص.25.

عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة في المؤسسة وله عدة أمثال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف⁽¹⁾.

ويقصد بالتكوين إعداد العامل مهنيا وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفايته الإنتاجية، من خلال هذا التعريف نجد أنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير كل العوامل الأساسية التي تساعد على الرفع من روحه المعنوية عن طريق الحوافز مثل المكافآت والترقية، فالتكوين لا يقتصر على العمال في الورشات فحسب، وإنما يتعدى ذلك ليشمل الملاحظين المشرفين وقادة العمل، حيث يتلقون برامج تكوينية تؤهلهم للوظائف العليا والقيادية التي سوف يشغلونها في المستقبل.

ثانيا: أسباب التكوين

تعود ضرورة اللجوء للتكوين لعدة أسباب أهمها:

- التطورات الخارجية: وتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية...
- المنافسة الداخلية والخارجية: قد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية.
- تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.

1- محمود فهمي، المدير نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، مصر، عالم الكتب، 2004، ص.265.

ثالثاً: أنواع التكوين :

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات، حيث يصنف حسب عدة أسس منها مدة البرنامج التكويني فتنقسم إلى برامج تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، أو عدد المتكويين حيث تقسم إلى برامج تكوينية جماعية وبرامج فردية، يلاحظ أن هذه التصنيفات عامة ولا تمس جوهر البرنامج التكويني، لذلك سنعتمد على أسلوبين آخرين لتحديد أنواع التكوين وهما⁽¹⁾ :

1- أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي :

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين وذلك كما يلي:

أ- التكوين المهني: وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط

الإنتاج أو في مراكز أخرى، ويهدف هذا التكوين إلى إكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة.

ب- التكوين الإداري: وهذا النوع من التكوين ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية العليا

والوسطى، ويركز على أساليب اتخاذ القرار على كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات

الإنسانية.

ج- التكوين الإشرافي: ويشمل هذا التكوين المشرفين، ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على

الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه.

1- عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، مصر، الدار الجامعية، 1999، ص.30.

د- تكوين الحكوميين: وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة، ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكويين.

2- أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها:

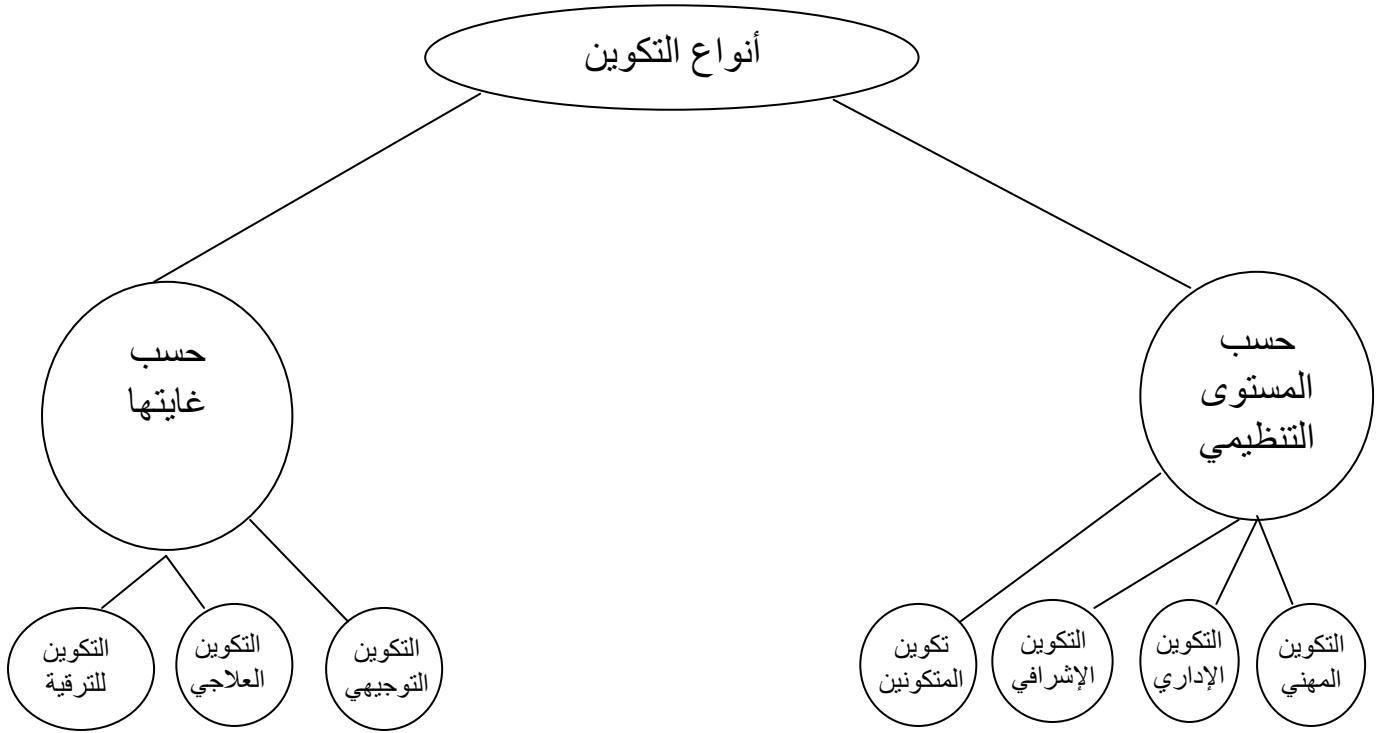
حسب هذا التصنيف يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية:

أ- التكوين التوجيهي: يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو عبارة عن التزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم.

ب- التكوين العلاجي: إن الأفراد الذين سبق وأن اجتازوا برامج تكوينية معينة قد يحتاجون إلى تكوين علاجي ليس فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة لمرور الوقت.

ج- التكوين للترقية: يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف والمهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

الشكل رقم (1-5) :مخطط حول أنواع التكوين



المصدر : حسن حلي، تدريب الموظف، لبنان، منشورات كويدات، ، 2009، ص.25.

المطلب الثالث: أساسيات التكوين

تتطلب عملية التكوين بعض التغيرات لتصرفات الأفراد فالحصول على معارف وتقنيات جديدة أو مواقف

أو تصرفات جديدة يتركز على الإدارة التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها

في السلوك الوظيفي.

أولاً: القواعد الأساسية للتكوين:

من أهم القواعد التي تركز عليها عملية التكوين:

- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.

- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة.

- احترام احتياجات كل مشارك.

- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.

ثانياً: عوامل تحفيز المورد البشري على التكوين:

من أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز المورد البشري (العامل) على التكوين ما يلي:

- تعريف النتائج المستهدفة مسبقاً: أي معرفة الأفراد المتكونين بما هو منتظرهم.

- تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لا بد أن تكون واضحة منذ البداية.

- وضع سياسات التكوين ونشرها: ممكن ان تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من العملية التكوينية.

- تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين.

ثالثاً: مبادئ التكوين

للتكوين مبادئ أساسية لضمان فاعليته ونذكر بعضها فيما يلي⁽¹⁾:

أ- التكوين نشاط مستمر: إن التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات تبدأ من تحديد المواصفات الوظيفية وتعيين

متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي تفصح الإختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه، ومن

وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفية، وبعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة

1- حسن حلي، مرجع سبق ذكره، ص.60.

تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء.

ب- التكوين نظام متكامل: إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا بل له أهداف محددة، فالتكوين ينظر إليه باعتباره نظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.

ج- التكوين نشاط متغير ومتجدد: يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع المتغيرات، مما يستدعي أن يتصف بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب أو في الإستراتيجيات والوسائل... فالمتكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تكييف نظام التكوين مع هذه المتغيرات وذلك من خلال :

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل فيها.

- التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة.

د- التكوين عملية إدارية وفنية:

يعتبر التكوين عملا إداريا ينبغي أن يتوفر على مقومات العمل الإداري الكفاء وهي:

- وضوح الأهداف وتناسقها.

- وضوح السياسات والأساليب.

- توازن الخطط والبرامج.

- توفر الموارد المالية والبشرية.

- توفر الرقابة والتوجيه.

كذلك فإن التكوين عملا فنيا يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.

- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية.

- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب التكوينية المساعدة من وسائل الإيضاح وغيرها.

- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التكوين.

هـ- للتكوين مقومات إدارية وتنظيمية لضمان نجاحه: إن التكوين يعد أحد الأنشطة الإدارية لضمان تحقيق أهدافه

يجب توفر مقومات أساسية تجعل للتكوين عائدا إيجابيا ومن أهمها ما يلي:

- ضرورة مراعاة الاختيار الدقيق للمتكونين.

- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد والمرشحوين إلى نفس البرنامج التكويني.

- ضرورة متابعة المتكون بعد التكوين.

- ضرورة ربط التكوين بحوافز معينة للمتكونين .

- ضرورة احتواء البرامج التكوينية على الممارسات العلمية.

- ضرورة تدرج العملية التكوينية وتوزيعها على مراحل.

المطلب الثالث: الأهمية من التكوين وأهدافه

الفرع الأول: أهمية التكوين

يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أن أي جهد لعملية التكوين يجب أن يبدأ بالنظر إلى أهداف المؤسسة، فالأهداف توضح لنا إلى أين تتجه المؤسسة وبالتالي تسمح لنا بوضع إطار عام يمكننا من تحديد احتياجات التكوين .

ترجع أهمية التكوين إلى عدة عوامل من بينها :

- الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.

- الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة وتعتبر مسؤولة عنها.

ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية :

أ - الأهمية بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي :

- زيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم في التكاليف مسبقاً⁽¹⁾.

- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.

- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.

- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .

- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات

1- براهمي عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تنمية وتثمين الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص.11-12.

ب- الأهمية بالنسبة للعمال: تتمثل فيما يلي :

-يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.

-يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .

-تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.

-يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.

-رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.

-يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

ج - الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: تتمثل فيما يلي :

-تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.

-تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة .

-توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها .

-تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة .

الفرع الثاني: أهداف التكوين

"للتكوين عدة أهداف تتمثل فيما يلي :

1- رفع معنوية الأفراد: إن اكتساب الأفراد مهارات وخبرات من خلال التكوين يؤدي إلى رفع الروح

المعنوية للأفراد.

2- رفع مستوى الإنتاجية: زيادة الأفراد الناتجة عن عملية التكوين التي تنعكس عن حجم الإنتاج والجودة.

3- تخفيض حوادث العمل: إن هذه الحوادث هي نتيجة لعيوب الأجهزة والمعدات وظروف العمل، وهنا يكمن دور التكوين في تقليص الحوادث بالاستعمال الأمثل بهذه الوسائل والمعدات.

4- تخفيض العبء على المديرين: إن التكوين الجيد للعاملين يضمن الاطمئنان على تحملهم المسؤولية في أداء أعمالهم، ويعطي المديرين من متابعة أعمال الأفراد باستمرار.

5- تزويد العمال الجدد بالخبرات: إن هذه العملية تعطي أهمية كبيرة للعمال وسرعة التكيف مع أجواء المؤسسة.

6- تخفيض التكاليف: تكوين الأفراد يؤدي إلى تخفيض التكاليف للمؤسسة.

إن هدف التكوين هو إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد، سواء كان هذا السلوك متواجدا في الفرد، أو متوقع تواجده، والتكوين يكمن في المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد، وتخطي العوائق مما يؤدي إلى تحسين أدائه في المؤسسة وبالتالي تطوير فعاليته⁽¹⁾.

المطلب الرابع : مسؤولية التكوين وأساليبه:

بالنظر إلى أهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها لابد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

أولا: مسؤولية التكوين:

مما لا شك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في أن يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالنشاط التكويني وأن يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التكوين، وتتفرع هذه المسؤولية إلى :

1- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص.335.

1- مسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة: تقع مسؤولية تخطيط ومتابعة التكوين على عاتق الإدارة العليا

حتى يمكنها من تحقيق أهداف أداء المؤسسة بكفاءة، ولا يجب أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء، بل

هناك طرفان آخران يجب أن يتحملا معها مسؤولية التكوين وهما :

أ- الرئيس المباشر: وتكون مهمته تحديد مجال التكوين ونوعه ومستواه.

ب- الفرد نفسه الذي يراد تكوينه: بمعنى انه ما لم يكن هناك استعداد داخلي للفرد نفسه للتكوين فلن تجدي معه

أية وسيلة للتكوين.

2- مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القداماء: إن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق

تعيينه مساعدا له في العمل، وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها ولا

الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الجديد.

3- مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية: الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن التكوين بصفة مباشرة

أو يتم الاستعانة بالخبراء في التكوين وأحيانا تتبع الطريقتان معا.

4- مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة العليا: من السابق يتضح لنا أن التكوين عملية مشتركة بين كافة الإدارات في

المؤسسة، فالإدارة العليا تتولى مهمة التخطيط والتنظيم والتكوين داخل المؤسسة وخارجها، كما أن الإدارة المستقلة

للتكوين تكون مسؤولة عن تنفيذ هذا النشاط، وهذا ما يعطي للتكوين أهمية ومكانة في المؤسسة، كما أن الإدارات

جميعها تشارك في عملية الإنفاق على النشاط التكويني.

ثانيا : أساليب التكوين :

لزيادة فعالية النشاط التكويني من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتكوين، ويعتمد اختيار الأسلوب على مجموعة

من العوامل منها حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، الأهداف المتوخاة من النشاط التكويني، نوع البرنامج التكويني

والإمكانيات المالية، المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، وتنقسم أساليب التكوين عادة إلى نوعين مختلفين: أساليب التكوين في مكان العمل، وأساليب التكوين خارج مكان العمل⁽¹⁾.

1- أساليب التكوين في مكان العمل: يعتبر التكوين أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشارا

وشيوعا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والإعتقاد بأنه قليل التكلفة، ويتم هذا التكوين في نفس موقع العمل أي

داخل المؤسسة التي يعمل فيها المتكون ويأخذ هذا النوع الأشكال التالية:

- أسلوب تعليمات العمل.

- أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر.

- أسلوب التكوين عن طريق عامل قديم.

- أسلوب التكوين تحت إشراف وتوجيه وملاحظة المشرف.

- أسلوب التكوين بالتنقل بين مراكز العمل .

2- أساليب التكوين خارج مكان العمل: يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطي للعاملين

في غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مكان مخصص للتكوين داخل المؤسسة أو في مركز خارج المؤسسة كالمعاهد

المتخصصة والجامعات، وفي هذه الحالة تتحمل المؤسسة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتكوين وفيما

يلي أهم هذه الأساليب:

- أسلوب المهمات الفردية .

- أسلوب المحاضرة .

¹ - محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الرضا للنشر، 1999، ص.236.

- أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث .

- أسلوب التطبيق العملي .

- أسلوب دراسة حالة .

المبحث الثاني : مراحل إعداد البرامج التكوينية

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهداف البرامج التكوينية بكفاءة وفعالية فإنه يجب أن تقوم بإدارة هذا النشاط، فالعملية التكوينية هي عملية إدارية تتضمن تخطيط ومتابعة وتقييم النتائج المحققة، وستتناول فيما يلي المراحل المختلفة لإدارة العملية التكوينية.

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية :

إن الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها، كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جانب الضعف، ومن ثمة تعيينهم حالياً أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة، وبمكنا القول أن تحديد الحاجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مؤشرات والمتمثلة في:

مؤشر الأداء التنظيمي، مؤشر أداء العاملين، مؤشر الحاجة ومتطلبات الأفراد للتكوين.

1- تخطيط التكوين: بين البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة لإعداد الأفراد القادرين على القيام

بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية وبما أن التطور والتقدم التقني والتغيرات الحضارية تؤثر على الأفراد سلباً أو إيجاباً، كان من الواجب على الأنظمة التعليمية والتكوينية التركيز على تنمية المعارف والمهارات لدى الأفراد لمواكبة هذا التغيير.

إن الدور الرئيسي للتخطيط هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية، فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنمية الثلاثة أي البعد الاقتصادي، الاجتماعي والتنظيمي ورسم الطرق الأكثر فعالية لتحقيقها، التخطيط للتكوين بأخذ ثلاثة مراحل أساسية هي:

- مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن .
- مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات .
- مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني.

"2- تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن تحديد الاحتياجات التكوينية يترجم في نهاية الأمر إلى إعداد الأفراد المطلوبين للتكوين ومواجهة أيا من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها، وكما أن الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر حجم الأساس في نجاح هذا النشاط وفي تحقيق الأهداف المتوخاة منه ولتحديد الاحتياجات تستخدم ثلاثة مراحل وهي كما يلي⁽¹⁾:

- تحليل التنظيم .
- تحليل العمال (الوظائف) .
- تحليل الفرد.

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مصر، دار المعرفة للنشر، 1995، ص.58.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها

على ضوء ما تم التطرق إليه يتم إعداد الخطة التكوينية وكذلك تنفيذها أي الموضوعات التي سيتم فيها تكوين الموظف مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينهما بما يتفق مع تسلسل الأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتكون ويتضمن تصميم وتنفيذ الخطة التكوينية عدة خطوات سوف تأتي على ذكرها:

1- تصميم البرامج التكوينية:

بعد عملية تحديد احتياجات التكوين وجمعها يأتي تصميم الخطة التكوينية التي تكون على مراحل وهي كالتالي :

أ- تحديد الأهداف:

إن أول خطوة في تصميم برنامج التكوين الجيد هي أهدافه ويشتمل تحديد الأهداف تعيين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية.

أما الهدف الرئيسي هو النتيجة الكلية أو المحصلة النهائية للخطة التكوينية بأكملها، وأما الأهداف الفرعية هي وسيلة للهدف الذي يليه ومن ثمة وسيلة لتحقيق الهدف الكلي.

ب- المحتوى:

محتوى التكوين يقصد به الموضوعات التي ستقدمه للمتكون من خلال أيام البرنامج والتسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والرابط بينهما، وتختلف محتويات البرامج التكوينية نظرا لإختلاف طبيعة كل برنامج.

ج- تحديد المواد والأساليب:

إن جانبا كبيرا من نجاح العمل التدريبي يتوقف على توفير المادة التكنولوجية في صورة مناسبة لاحتياجات المتكولين وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدام والاستفادة منها والأسلوب التكويني هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكون بصورة تنتج الأثر المطلوب، لذلك نجد أن الأساليب التكوينية تختلف حسب مجموعة من العوامل أهمها: نوعية التدريب، موضوع التدريب وقدرة التدريب.

د- اختيار المكونين والمتكولين:

بعد الخطوات السابقة الذكر تأتي خطوة مهمة وهي اختيار كل من المكون والمتكون، حيث يتم ذلك حسب:

1- اختيار المتكون: لا بد أن يكون الأشخاص الذين يحتاجون إلى التكوين قد تم تحديدهم في عملية تحديد الاحتياجات، يبقى الآن وضع كل من متكون من التكوين المناسب له، بذلك يتم حسب التخصص والعدد وقد يكون عدد المتكولين كبير إذا كان البرنامج العام، أما في البرامج التكوينية المتخصصة قد يكون العدد قليل كتنمية المهارات مثلا.

2- اختيار المكونين: حيث يمتلكون عنصرا هاما في العمل التكويني لذلك يجب أن يحظى هذا العنصر بالعناية من المخطط التكويني، فكثيرا لما نجد رجال الإدارة المسؤولين في مواقع العمل يشاركون في العمل التكويني.

ه- ميزانية التكوين: من الأهمية وضع ميزانية البرنامج التكويني وذلك من تدخل الإدارة في الحسابات وتدبير الأموال اللازمة للتكوين، وتوجهها للقنوات المناسبة وبذلك تحصل على أكبر عائد ممكن من هذه الأموال، لذلك فإن واجب المخطط أو مدير التكوين أن يحدد بدقة تكاليف كل برنامج كما يقدر العائد من وراء البرنامج

التكويني وذلك بزيادة الإنتاجية مثلاً أو تحسين الجودة أو تخفيض تكاليف المواد والمعدات وغير ذلك من نواحي التحسين"⁽¹⁾.

2- تنفيذ البرامج التكوينية:

بعد المرور بالخطوات الضرورية لتصميم الخطة تصبح البرامج معدة للتنفيذ ويقصد بتنفيذ البرامج التكوينية تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها هي:

أ- توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب:

- مواعيد البدء وانتهاء البرنامج.

- توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج.

ب- تنسيق التابع للموضوعات التكوينية: ويتضمن ما يلي:

- اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.

- تصميم طريقة جلوس المتكويين.

- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

ج- تجهيز المطبوعات: ويتضمن ما يلي:

- استلام المطبوعات الخاصة بالمتكويين.

1- شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد، مصر، النهضة العربية، 1988، ص.83.

- إجراءات الطباعة والتجليد.

- إجراءات التوزيع على المتكولين.

د- الإتصال بالمتكولين.

و- الاتصال بالمكولين.

ومن صياغة هذه الخطوات يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التكويني في صورتها النهائية.

المطلب الثالث: تقييم فعالية النشاط التكويني:

لقد تطرقنا في المراحل السابقة على كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية وكيفية تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني، وتأتي المرحلة الأخيرة والمتمثلة في التقييم والتي تبين مدى النجاح الذي حققه هذا النشاط في تحقيق الأهداف المسطرة ونستطيع أن نعرف تقييم التكوين بأنه: عملية هادفة لقياس فاعلية الخطة التكوينية ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها.

ويساعد تحديد نتائج التدريب في تقييم فعالية التي يمكن تصنيفها في أربع مجموعات هامة:

ردود الفعل، التعلم، العائد أو النتائج النهائية ويمكن استخدام كل من السلوك والنتائج في تحديد نقل أثر التدريب بمعنى تحديد المدى الذي تسبب فيه التدريب في إحداث تغييرات في السلوك أو أثر في المعايير الموضوعية لفعالية المؤسسة⁽¹⁾.

"ويمكن الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأطراف للحصول على معلومات تفيد في الوقوف على مدى نجاح التدريب وهم: المتدربون، المشرفون، المدبرون، الزملاء، المدبرون، ويمكن استعمال العديد من الطرق التي يمكن

1- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص.361.

استعمالها للوقوف على فعالية التدريب من بينها: الاستقصاءات والاختبارات، مؤشرات الأداء وقياس الأداء،

السلاسل الزمنية، الملاحظة، وبناء على ما تقدم يهدف التقييم إلى:

- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبى الاحتياجات التدريبية.

- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على التدريب.

- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات⁽¹⁾.

ويمكن تلخيص ما سبق في مخطط كالتالي:

1- كمال بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، 2000، ص.174.

المبحث الثالث: نظام التكوين

إن أهم السبيل الواجب إتباعه من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومنه التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيدة هي انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة من أجل هذا كله لا بد أن تتبع بعض النظم الخاصة بعملية التكوين.

المطلب الأول : منهج النظم في دراسة التكوينالفرع الأول: منهج النظم

"يعتبر منهج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، فقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، ومما زاد في قوة هذه الفكرة هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني، وقد زاد إقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن ظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص"⁽¹⁾.

وهذا المنهج يركز على نقطة أساسية هي أن النظام يتناول الأجزاء الداخلة فيه باعتبارها أنظمة في حد ذاتها ولكنها في نفس الوقت أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير.

وتحليل النظم Systems Analysis يدخل ضمن الإطار العام الذي يقوم عليه منهج النظم.

1- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص.47.

الفرع الثاني: تحليل النظم

إن تحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها البعض وبالكل.

فتحليل النظم هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام الذي يجعله يتسم بعدد من الصفات والخصائص

التالية:

1- "يعتمد تحليل النظم على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف، حيث تتطلب الدراسة الشاملة لأي

نظام ضرورة اللجوء في مجالات العمل المختلفة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتصف بالعمل الجماعي.

2- يتصف أسلوب تحليل النظم باستخدامه منطق الأسلوب العلمي في البحث من حيث الاعتماد على

إجراءات محددة واستخدام أساليب موضوعية لقياس واختيار الفروض والبدائل في ضوء تكوينات علمية"¹.

الفرع الثالث: مفهوم النظام

النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة

لازمة للنظام بأكمله، ومن أجله تحقيق أهداف مشتركة.

الفرع الرابع: نظام التكوين

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجد نظاما متكاملًا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون

من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، فنظام التسويق، نظام التمويل ونظام الأفراد....،

واستنادا إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق

¹- حسين الدوري، نظريات التطوير والتنمية الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1999، ص.26.

تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير، فإذا أخذنا إدارة الأفراد باعتبارها نظاما في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التكوين واحدا منها⁽¹⁾.

والتكوين باعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضمانا لفاعليتها،

وأهمها :

1- أن التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم وهو نظام تسيير الموارد البشرية.

2- أن نظام التكوين متكامل ذاتيا.

3- أن نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها.

المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين بتطبيق مفهوم النظام على التكوين نجد أن التكوين يمثل أحد الأنظمة

الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة، فالتكوين ليس نظاما، بل أنه نظام بالغ

التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية،

فما هي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التكوين؟.

1- المدخلات (INPUT) : وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق

هدف النظام (نظام التكوين)، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها

الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام.

ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية:

1- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، 1995، ص.55.

أ- مدخلات إنسانية (Humain Input): وتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، وتختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها⁽¹⁾.

أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيين أو مكونين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين.

أما الإداريون والفنيون والمساعدون فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، والذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء⁽²⁾.

ب- مدخلات مادية (Material Input): وتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياتها، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من أموال اللازمة للإنفاق على التكوين واستمرار مراحلها، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين وما تتضمن من قاعات وأقسام للتكوين.

ج- مدخلات معنوية- المعلومات (Information Morale Input):

تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكئون، كما تتخذ من الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص

1- حسين الدوري، الإعداد والترتيب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 2004، ص.125..

2- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002، ص.32.

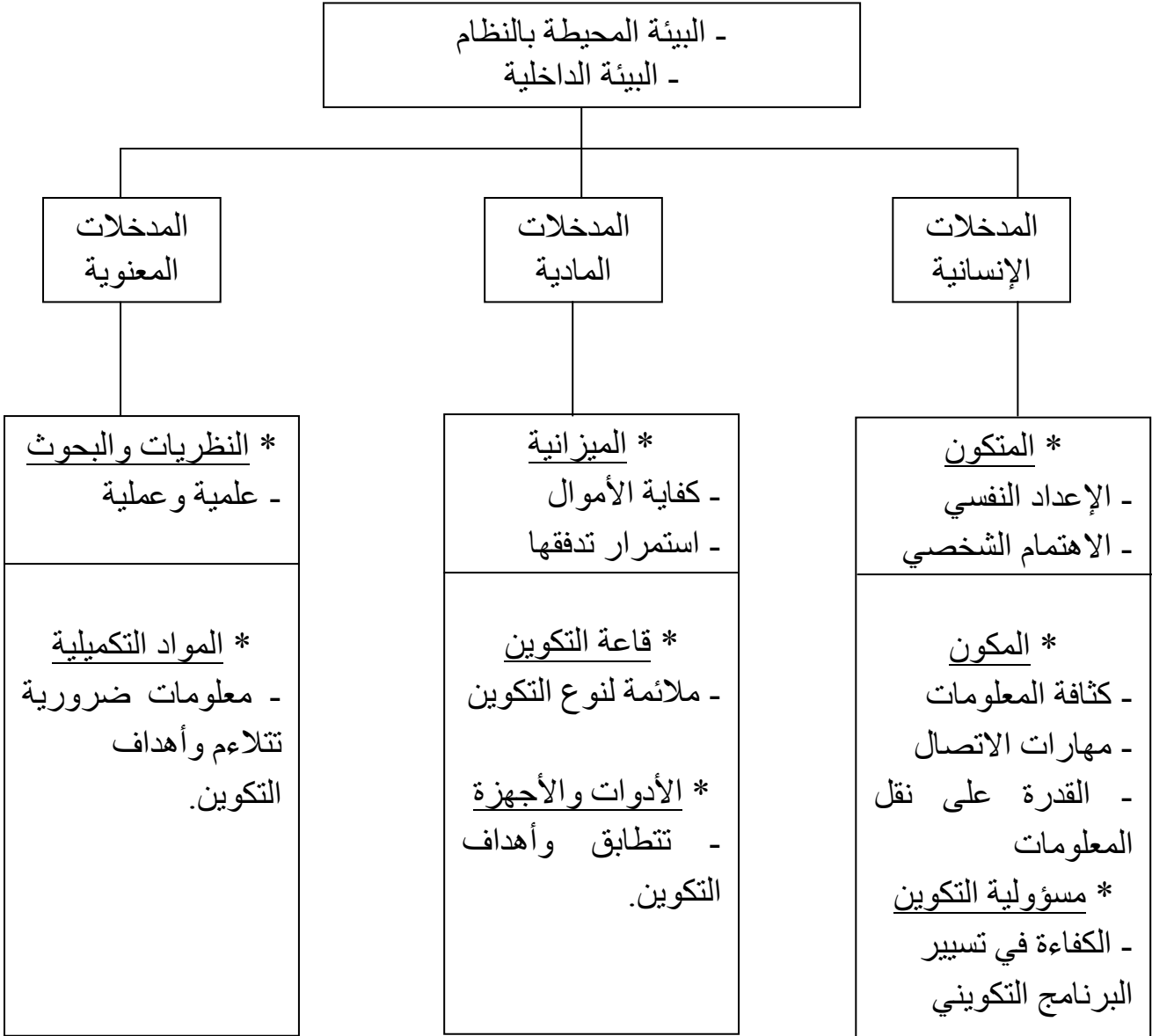
موضوع التكوين. كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار⁽¹⁾.

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة، الإنسانية، المادية والمعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورة لبعضها البعض أيضا، وبدونها لا يوجد نظام.

وانطلاقا مما سبق وتلخيصا لمدخلات نظام التكوين يمكن وضع الشكل التالي:

1- حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ذكره ص.126.

شكل رقم (1-7) : يوضح مدخلات نظام التكوين



المصدر : برقي حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة الماجستير، جامعة الجزائر، 1996، ص.45.

2- العمليات:

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات، فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم إكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

3- المخرجات (OUTPUT):

إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة (المهارات والقدرات التي اكتسبها للمتكونون) عن العمليات، والتي تعبر أن المخرجات عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد، وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتولى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي:

أ- المخرجات الإنسانية (Humain Ouput):

وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة كتغيير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.

ب- المخرجات المادية (Material Ouput):

أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، وتكمن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق تخفيض التكاليف وتحقيق الوفرات في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء⁽¹⁾.

ت- المخرجات المعنوية المعلومات (Morale Ouput Information):

وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين والذي يعكس بدوره على الجانب المادي وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتقاء مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الإنسجام في علاقاتهم.

4- الأهداف: إن الهدف في نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها

بالنظر إلى الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام، هناك شروط يجب مراعاتها عند تصميمه لأي نظام تكويني، يكون الهدف من ورائه إلى تحقيق مبتغى الفرد والمؤسسة في آن واحد.

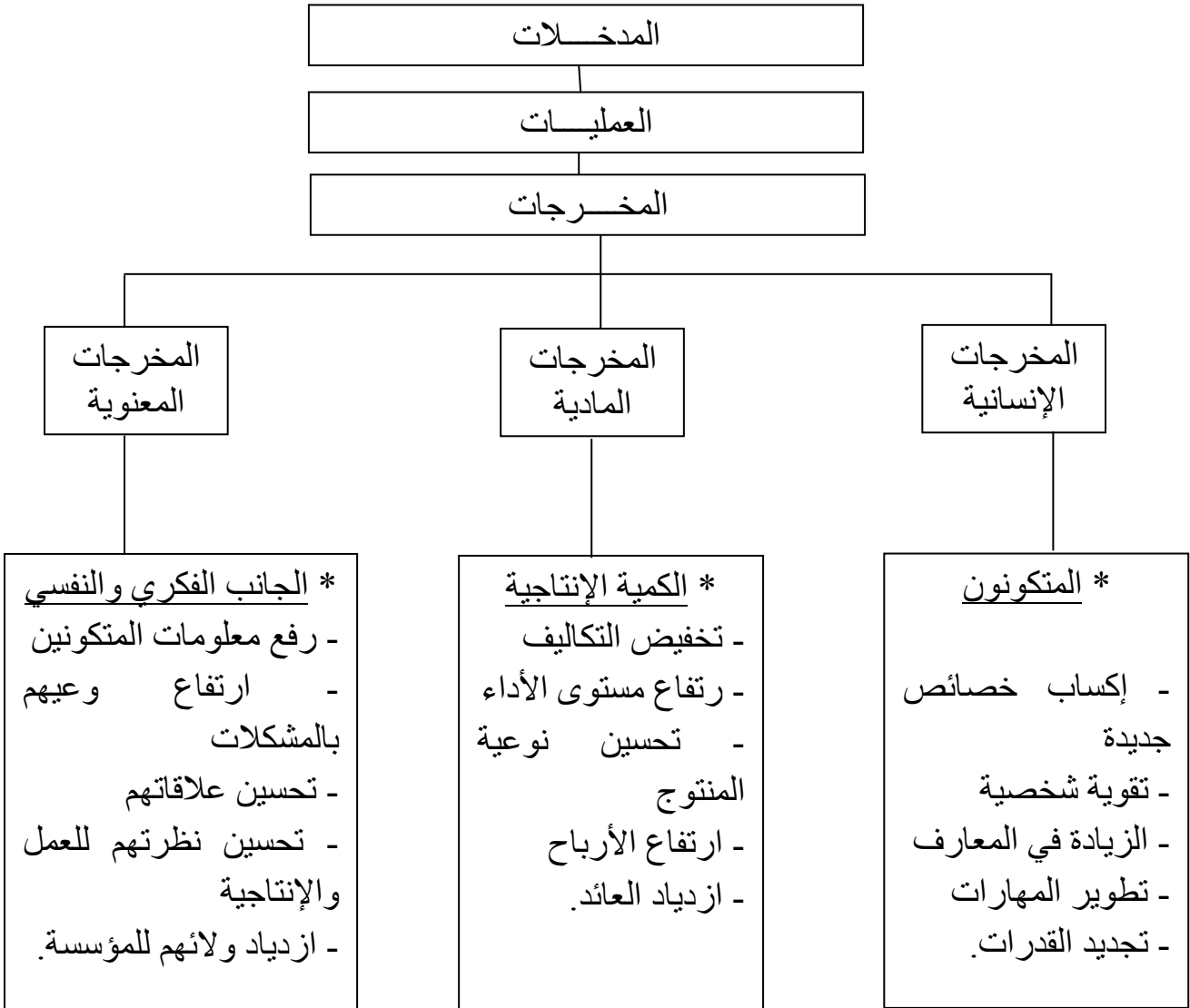
5- البيئة: هي مجموعة الظروف لما تحتويه من فرص وقيود، والتي تحيط بالنظام وتتأثر به وتؤثر فيه،

والتكوين كنظام على غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطه في وسط بيئة أو محيط معين.

وانطلاقاً مما سبق ذكره، وتلخيصاً لهذا العنصر يمكن وضع الشكل التالي :

1- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص.36-37.

شكل رقم 05: مخرجات نظام التكوين



المصدر : برقي حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة الماجستير، جامعة الجزائر، 1996، ص.48.

المطلب الثالث: شروط فعالية نظام التكوين

يعتبر التكوين نظام متكامل لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتكوين، ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل، وبالتالي فإنه يعمق الفهم ومن ثم يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين.

ولكي يكون النظام فعالا يقترح (جوستون)، (كاست)، (روزتروي) خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه، وترى أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على نظام التكوين وهي كما يلي :

1- البساطة: ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعالاً، بل العكس من ذلك فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج، فإنه يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته.

2- المرونة: وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام مصمما، بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئة أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.

3- الثقة: تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج، ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلا يعطي منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا ووسائل تكوينية معينة، حتى يتخرج المتكونون منه بمهارة في اتخاذ القرارات.

4- الاقتصاد: يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الاتفاق على الأوجه الضرورية فقط حسب الاحتياجات التكوينية، وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الاتفاق الذي تقتضيه مهام النظام.

خاتمة :

لقد حظي التكوين اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات والأفراد معا، إذ تعتبر المؤسسة من أكفأ عوامل التغيير وتنمية الموارد البشرية بإتخاذ عدة خطوات في عملية التكوين، وهذا لبلوغ الأهداف المرجوة، خصصنا في هذا الفصل مراحل إعداد البرنامج التكويني الذي يحتوي على تحديد الاحتياجات التكوينية وكذا تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية وأخيرا متابعة وتقييم التكوين من أجل تنمية الموارد البشرية بشكل صحيح.

الفصل الثاني: سياسة التكوين في المؤسسة

المبحث الأول: تحديد طبيعة التكوين

المبحث الثاني: مراحل إعداد البرامج التكوينية

المبحث الثالث: نظام التكوين

الفهرس

الفهرس

كلمة شكر وتقدير

الإهداء

مقدمة عامة/الإشكالية

الجانب النظري

6.....مقدمة الفصل

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

7.....المبحث الأول: وظيفة إدارة الموارد البشرية

7.....المطلب الأول: مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية

8.....المطلب الثاني: أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية

11.....المطلب الثالث: دور وظيفة إدارة الموارد البشرية

13.....المطلب الرابع: المراحل والتحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية

15.....المبحث الثاني: وظيفة المراجعة

16.....المطلب الأول: مفهوم المراجعة

17.....المطلب الثاني: فروض وظيفة المراجعة

18.....المطلب الثالث: أنواع ومعايير وظيفة المراجعة

23.....المبحث الثالث: مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

24.....المطلب الأول: نشأة وتعريف مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

26.....المطلب الثاني: مهام مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

27.....المطلب الثالث: أهداف وأهمية مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

29.....خاتمة

الفهرس

الفصل الثاني: سياسة التكوين في المؤسسة

- 31.....مقدمة الفصل
- 32.....المبحث الأول: تحديد طبيعة التكوين
- 32.....المطلب الأول: ماهية التكوين
- 36.....المطلب الثاني: قواعد وحوافز ومبادئ التكوين
- 40.....المطلب الثالث: مسؤوليات التكوين وأساليبه
- 42.....المطلب الرابع: الأهمية من التكوين وأهدافه
- 45.....المبحث الثاني: مراحل إعداد البرامج التكوينية
- 45.....المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
- 47.....المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية
- 50.....المطلب الثالث: تقييم فعالية النشاط التكويني
- 53.....المبحث الثالث: نظام التكوين
- 53.....المطلب الأول: منهاج النظم في دراسة التكوين
- 55.....المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين
- 62.....المطلب الثالث: شروط فعالية نظام التكوين
- 63.....خاتمة

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث : واقع مراجعة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم

- 65.....مقدمة الفصل
- 66.....المبحث الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة ميناء مستغانم
- 66.....المطلب الأول : ماهية المؤسسة
- 70.....المطلب الثاني : ماهية مصلحة إدارة الموارد البشرية

الفهرس

- المبحث الثاني : أهمية مراجعة GRH في تحسين فعالية التكوين في EPM.....71
- المطلب الأول : تحديد الإحتياجات التكوينية72
- المطلب الثاني : أهمية مراجعة GRH في تحسين فعالية التكوين.....74
- خاتمة.....76
- الخاتمة العامة.....78

المقدمة العامة

الملاحق

DEMANDE DE FORMATION

Service demandeur :

Nom :

Date : Visa :

STAGES OU SEMINAIRES OU FORMATION L/M DUREE

Intitulé de la formation	Période souhaitée	Formule (longue-moyenne-courte duré)	But de la formation	Personnel désigné

Administration

Direction générale

Avis :

Décision:.....

Date :

Visa

Date :

Visa

FORMATION

THEME

PERIODE : du.....au.....

Fiche de Participant

Nom :.....

Prénoms :.....

Structure :.....
.....

Fonction :.....
.....

Date :.....

Signature :

FORMATION

THEME

PERIODE : du.....au.....

Fiche individuelle d'appréciation

Cette présente fiche est mise à votre disposition pour vous permettre d'exprimer vos suggestions, vis-à-vis de la formation que vous suivez actuellement.

Prière de la retourner renseignée par vos soins à votre supérieur hiérarchique.

A : Satisfaisant B : Moyen C : Insuffisant

		A	B	C
1	Contenu du programme de la formation			
2	Niveau des enseignements			
3	Qualité des animateurs			
4	Rythme des enseignements			
5	Supports documentaires			

Nom & Prénoms :.....

Fonction :.....

Signature :

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع معرفة مدى مساهمة مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين فعالية تكوين العاملين في مؤسسة ميناء مستغانم وذلك من خلال التوصل الى الاجابة على اشكالية البحث المتمثلة في: ماهي أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين فعالية التكوين في المؤسسة ؟

وبعد اجراء البحث توصلنا لاختبار الفرضيات و النتائج و التوصيات التالية:

أولا : إختبار الفرضيات :

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع والدراسة الميدانية للمؤسسة الإقتصادية "مؤسسة ميناء مستغانم " EPM ومن خلال الدراسة نستنتج ما يلي :

1-الفرضية الأولى المتمثلة في : أن ظهور مراجعة الموارد البشرية كان نتيجة التطور الذي شهدته مهنة المراجعة في ظل التغيرات المحيطة بها .

من خلال تناولنا للفصل الأول من هذا البحث والذي حاولنا بواسطته الإجابة على إشكالية الفرع الأول وهو هل أن قيام مراجعة الوارد البشرية كان نتيجة التطور الذي شهدته مهنة المراجعة في الجانب المالي والمحاسبي ؟

ولقد توصلنا إلى الإستنتاجات التالية :

1-1-المراجعة شهدت تطورا ملحوظا عبر الزمن فمن المراجعة المالية والمحاسبية إلى مراجعة التسويق والحماية إلى آخره من المراجعات .

1-2-ظهر مراجعة الموارد البشرية كان نتيجة أن التقارير المالية والمحاسبية تهتم وتركز على الجوانب المالية والمحاسبية دون الإشارة إلى المعلومات المتعلقة بتكوين الموارد البشرية في المؤسسات .

من خلال الإستنتاجات السابقة تبين أن ظهور مراجعة الموارد البشرية كان نتيجة التغيرات المحيطة بها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

2-الفرضية الثانية المتمثلة في : محاولة المؤسسة الجزائرية إتخاذ إجراءات تحسين الأداء بناء على تقرير مراجع الموارد البشرية حيث يعتبر محل إهتمام بالنسبة لها وهذا لما لمراجعة الموارد البشرية من أهمية في تحسين فعالية التكوين .

من خلال تناولنا للفصل الثالث من هذا البحث والذي حاولنا بواسطته الإجابة على إشكالية الفرع الثاني : هل أن المؤسسة الإقتصادية على وجه العموم ومؤسسة ميناء مستغانم تعمل على تطبيق هذا المدخل من مداخل الرقابة والمسمامة بمراجعة تسيير الموارد البشرية ؟ وهل يمكن أن تساهم مراجعة الموارد البشرية في تحسين فعالية التكوين ؟

ولقد توصلنا إلى الإستنتاجات التالية :

2-1-وجود هيئة لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية وكذلك هناك خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة توضح خطوط السلطة والمسؤولية ووجود نظام لمراجعة إدارة الموارد البشرية للعمليات التكوينية ، كما ثبت أيضا أنه يتم عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة الموارد البشرية إلى كافة المستويات لتصحيح أخطائها ويكون هذا بطريقة كتابية وشفوية .

2-2-تكمّن مساهمة مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين فعالية التكوين وذلك بمراقبة عمليات التكوين التي قامت بها المؤسسة وتصحيح الأخطاء المتعلقة بذلك .

ومن خلال الإستنتاجات السابقة تبين لنا أن المؤسسة الجزائرية "مؤسسة ميناء مستغانم" أنه يتم تحسين الأداء بناء على تقرير المراجع والذي من شأنه المساهمة في تحسين فعالية تكوين الموارد البشرية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

3-الفرضية الثالثة المتمثلة في : تعمل مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية على اكتشاف نقاط القوة والضعف لإدارة الموارد البشرية .

3-1-مراجعة إدارة الموارد البشرية تؤثر على الأداء من خلال البرامج التكوينية وهو ما يحسن أداء العامل ومن خلال تقديم التحفيز مما يجعله يبذل جهد أكبر في العمل .

3-2-تقوم مراجعة تسيير الموارد البشرية باكتشاف نقاط القوة والضعف وذلك للإستفادة من نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف .

وبناء على الإستنتاجات السابقة تبين لنا أن مراجعة تسيير الموارد البشرية تعمل على اكتشاف نقاط القوة والضعف وبالتالي يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة .

ثانيا : التوصيات :

- يجب على المؤسسات الجزائرية الإهتمام بعملية المراجعة في المؤسسة لأنها من الوسائل التي تحسن من فعالية التكوين وترفع من أداء العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيته ومنه تحقيق أهداف المؤسسة .
- على المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسة ميناء مستغانم خاصة أن تعمل للعمال برامج تكوينية أكثر من أجل رفع مستواهم المهني .

- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة مراجعة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية مثل ما تهتم بها مؤسسة ميناء مستغانم .

ثالثا : آفاق البحث :

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

- أهمية الإتصال الداخلي في تحسين عملية المراجعة.
- مساهمة البرامج التدريبية في مراجعة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية.
- دور مراجعة تسيير الموارد البشرية في تعزيز الثقة والمصداقية في التقارير المالية للأجور .
- مساهمة مراجعة تسيير الموارد البشرية في تقييم الأداء .

الخاتمة العامة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
11	أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية	الشكل 1-1
12	مهام وظيفة الموارد البشرية	الشكل 2-1
21	أنواع وظيفة المراجعة	الشكل 3-1
27	مهام مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية	الشكل 4-1
36	أنواع التكوين	الشكل 5-1
52	مراحل إعداد البرامج التكوينية	الشكل 6-1
58	مدخلات نظام التكوين	الشكل 7-1
61	مخرجات نظام التكوين	الشكل 8-1
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	الشكل 9-1
71	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	الشكل 10-1

قائمة المصادر والمراجع

- أولاً : الكتب:
- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، مصر ، دار المعرفة للنشر ، 1995.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مصر، دار المعرفة للنشر، 1995.
- أمين السيد أحمد لطفي ، فلسفة المراجعة ، الطبعة غير منشورة ، الدار الجامعية ، 2009.
- ثناء علي القباني ، المراجعة ، الطبعة غير منشورة ، الدار الجامعية ، 2007.
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ، الرياض، 2009.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- حسن حلي، تدريب الموظف، لبنان، منشورات كويدات ، ، 2009.
- حسين الدوري، الإعداد والترتيب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 2004.
- حسين الدوري، نظريات التطوير والتنمية الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1999.
- رفعت عثمان، إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992.
- شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد، مصر، النهضة العربية، 1988.
- صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

- صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، المراجعة وتدقيق الحسابات، مطبعة مزوار، الطبعة الأولى، 2010.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، 2000.
- عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، مصر، الدار الجامعية، 1999.
- عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، أسس المراجعة، الأسس العلمية والعملية، الدار الجامعية، الطبعة غير منشورة، 2004.
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002.
- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، 1995.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2000.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

- محمد سمير الصبان، عبد الله هلال، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، 2000.
- محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، 2000.
- محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر، مصر، 2003.
- محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الرضا للنشر، 1999.
- محمود السيد الناغي، المراجعة إطار النظرية والممارسة، مكتب الجلاء الجديدة، الطبعة الثانية، 1992.
- محمود فهمي، المدير نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، مصر، عالم الكتب ، 2004.
- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جود، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- نواف محمد عباس الرمامي، مراجعة المعاملات المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- ثانيا : المذكرات :
- براهيمى عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تنمية وتثمين الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

- برقي حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة الماجستير، جامعة الجزائر، 1996.
- خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علم التسيير، تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.
- شعباني لطفي، المراجعة الداخلية ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- ثالثا : المحاضرات والمؤتمرات والملتقيات :
- بن عيشاوي أحمد، تدقيق الموارد البشرية، محاضرة في مقياس مراجعة ومراقبة الموارد البشرية، مستوى اولى ماستر، جامعة ورقلة سنة 2010، غير منشور.
- مراد سكاف، التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع وتحديات المستقبل، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، المؤتمر الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، ايام 11 و12 أكتوبر 2010.
- مراد سكاف، فارس حباش، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، أيام 20-21 أكتوبر 2010.

كلمة شكر

شكري وعرفاني، مرفق بامتناني للمولى عز وجل سبحانه من يسر لي وقدرني على إتمام عملي بإنارة دربي وزيادة علمي زادي.

-إل الأستاذ المؤطر كل احتراماتي لك على مساندتي وتوجيهي، شكرا على صبرك وفنائك من ابتسامتك عند اطلالتك إلى توجيهاتك ومساعدتك.

-إلى ورفع معنوياتي الأستاذة بن موسى حسنية لها كل التقدير والاحترام.

-إلى كل من ساهم في رفع معنوياتي ولو بكلمة بسيطة أو دعاء أو ابتسامة.

-إلى زملائي وزميلاتي تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة دفعة 2015-2016.

-إلى عمل مؤسسة ميناء مستغانم، وبالأخص المشرفين على دراستي الميدانية.

شكري وتحياتي للجميع

في ظل التحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة أدى بالمؤسسات إلى السعي نحو تنظيم مواردها وخاصة البشرية باعتبارها عنصرا هاما والدعم الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة، وذلك بتوجيهها وتكوينها وتأهيلها من أجل رفع مستوى إنتاجاتها وتحقيق جودة عالية والتي بدورها تترجم إلى ميزة تنافسية.

كانت المؤسسات من قبل تعطي الأولوية للجانب المادي على العنصر البشري، فكانت تعمل على الزيادة في رأس مالها وإنتاجيتها نتيجة تأثيرها بقانون العرض والطلب ومع مرور الزمن توسعت هذه المؤسسات نظرا لحجم نشاطها، فظهرت بذلك أهمية تحسين تكوين مواردها البشرية داخل المؤسسة وذلك من خلال تطوير أدائهم بإعداد برنامج تكويني ناجح وكيفية تقييم هذا البرنامج لزيادة كفاءة العنصر البشري ورفع المردودية الإنتاجية للعمال وكذلك إبراز دور مراجعة الموارد البشرية في تحريك المؤسسة.

كما يعتبر التكوين أحد أهم الآليات العاملة على إعداد الموارد البشرية من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، ومن هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام للمراجعة والرقابة على تحسين فعالية تكوين المورد البشري في المؤسسة وهذا من خلال خلية التدقيق لديها والتي تسمح بتحديد الأخطاء واكتشافها واستبيان النقائص ومعرفة مصدرها، ثم اتخاذ الإجراءات للحد منها وتصحيحها، و عليه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسة على النحو التالي:

ما هي أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين فعالية التكوين في المؤسسة؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية يتطلب الأمر طرح التساؤلات التالية:

1- هل قيام مراجعة الموارد البشرية كان نتيجة التطور الذي شهدته مهنة المراجعة في الجانب المالي

والمحاسبي؟.

2- هل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على وجه العموم ومؤسسة "ميناء مستغانم" تعمل على تطبيق هذا المدخل من مداخل الرقابة والمسماة بمراجعة تسيير الموارد البشرية؟ وهل يمكن أن تساهم مراجعة الموارد البشرية في تحسين فعالية التكوين؟.

3- ما مدى أهمية المراجعة كأداة رقابية لممارسات إدارة الموارد البشرية؟.

أولاً: فرضيات البحث:

- 1- إن ظهور مراجعة الموارد البشرية كان نتيجة التطور الذي شهدته مهنة المراجعة في ظل التغيرات المحيطة بها.
- 2- تحاول المؤسسة الجزائرية إتخاذ إجراءات تحسين الأداء بناء على تقرير مراجع الموارد البشرية حيث يعتبر محل إهتمام بالنسبة لها وهذا لما للمراجعة الموارد البشرية من إسهام في تحسين فعالية التكوين.
- 3- تعمل مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية على اكتشاف نقاط القوة والضعف لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: أسباب ودوافع إختيار الموضوع :

تعددت دواعي اختيار الموضوع:

- 1- قد تكون بحكم تخصصنا وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية بالقطاع الإقتصادي، إذ يعتبر أهم نوع من أنواع التسيير في المنظمة .
- 2- وقد تكون للمساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالعنصر البشري.
- 3- وقد تكون في الفضول لمعرفة مصطلح المراجعة .

ثالثا: أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع المختار في أن مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية تعتبر كأداة رقابية فعالة لا يمكن الإستغناء عنها إذا حسن استغلالها، بحيث أنها تعمل على تسهيل معرفة الفجوات وبالتالي تحديد مدى التعزيز أو إعادة التأهيل والتكوين المطلوب على مستوى وظيفة إدارة الموارد البشرية، كما تعمل من تطبيق اللوائح الموضوعية وبالتالي تساهم في تحسين فعالية تكوين العنصر البشري.

رابعا: منهج البحث والأدوات المستعملة:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة واختيار صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج التاريخي التحليلي لدراسة التطور التاريخي لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية، ومن ثم اعتمدنا على منهج دراسة حالة من خلال استخدام المقابلة.

خامسا: تقسيمات البحث:

لوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، حيث خصصنا فصلين للدراسة النظرية وفصل للدراسة التطبيقية ومن اجل ذلك قمنا بتقسيم مذكرتنا على النحو التالي: ففي الفصل الأول المعنون "الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية"، تناولنا في المبحث الأول : وظيفة إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الأهداف والمهام والمراحل والتحديات)، ثم تناولنا في المبحث الثاني: وظيفة المراجعة (وظيفة المراجعة والمفهوم، فروضها، أنواعها، معاييرها)، ثم تناولنا في المبحث الثالث: مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث قمنا بتسليط الضوء على نشأة وتعريف مراجعة الموارد البشرية، ثم مهامها وأهدافها وفي الأخير تناولنا أهمية مراجعة وظيفة الموارد البشرية.

أما في الفصل الثاني المعنون "سياسة التكوين في المؤسسة"، تناولنا في المبحث الأول : تحديد طبيعة التكوين (المفهوم، قواعد، حوافز، مبادئ، المسؤوليات، الأساليب والأهمية) ثم تناولنا في المبحث الثاني: مراحل إعداد البرامج التكوينية (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج وتنفيذها، تقييم وفعالية النشاط التكويني)، ثم تناولنا في المبحث الثالث: نظام التكوين (منهاج النظام، مكونات النظام، شروط فعالية النظام).

بالإضافة إلى الفصلين السابقين نتطرق إلى الفصل الثالث المعنون "دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم" ، تناولنا في المبحث الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة ميناء مستغانم وهيكلها (لمحة تاريخية لمؤسسة ميناء مستغانم والمهام الأساسية لها ، أهم المصالح المعتمدة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم وهيكلها ، مهام وأهداف مؤسسة ميناء مستغانم) ثم تناولنا في المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي والمهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية ففي مؤسسة ميناء مستغانم (الهيكل التنظيمي للموارد البشرية ، شروط وكيفيات التوظيف ، سير علاقة العمل ، الأجور والمكافآت) ثم تناولنا في المبحث الأخير: آلية التكوين في مؤسسة ميناء مستغانم(تحديد الإحتياجات التكوينية من طرف مؤسسة ميناء مستغانم ، إعداد مخطط التكوين وتنفيذ البرامج التكوينية في المؤسسة ، تقييم وفعالية البرامج التكوينية في المؤسسة)

سادسا: إطار الدراسة:

-الحدود المكانية: تمثلت في زيارة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم.

الحدود الزمنية: : حدود الدراسة سنة 2015-2016.

سابعاً: صعوبة البحث :

- صعوبة الترجمة، وعدم توفر الوقت الكافي مما انعكس سلباً على مردود الباحث، و قدرته على جمع المعلومات.
- صعوبة استعارة المراجع من المكتبة، وعدم استعارة أكثر من ثلاث كتب، مما صعب عملية التنسيق في المعلومات.
- صعوبة المقابلة والحصول على المعلومات من المؤسسة الإقتصادية "مؤسسة ميناء مستغانم".

تواجه مهنة المراجعة في الوقت الراهن مجموعة من التغيرات والتي ترجع إلى عدة عوامل إجتماعية وبيئية واقتصادية، وكنتيجه لهذه التغيرات أدى بالمؤسسات الإهتمام بالموارد البشري باعتباره الركيزة والميزة الأولى للتفوق، وبالتالي أصبحت هذه الأخيرة من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية إلى تحقيقها، حتى تستطيع الاستمرار في مزاولة أنشطتها. تعتبر مراجعة تسيير الموارد البشرية تلك الأداة الإدارية التي تساعد الإدارة على بلوغ أهدافها حيث تعمل على تقييم أنشطتها المختلفة ، وهذا لإختبار مدى الإلتزام بالإجراءات والمراسيم الرقابية الأمر الذي جعل مراجعة إدارة الموارد البشرية أداة مهمة في ظل الظروف التي تحيط بالمؤسسة مما جعل المؤسسات تهتم بتكوين المورد البشري بإعتباره من أكفأ عوامل التغيير وتنمية الموارد البشرية وكل هذا لبلوغ الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: مراجعة ، إدارة الموارد البشرية ، التكوين.