



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

التدقيق الاستراتيجي لإدارة للموارد  
البشرية  
دراسة ميدانية الجزائرية للمياه  
- وحدة مستغانم -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : تسيير إستراتيجي دولي

إشراف الأستاذ :

من إعداد :

قديح جمال

الشارف بن داحة سعيد

الصفة	الاسم واللقب	عن الجامعة
رئيسا	دحمان أحمد	جامعة مستغانم
مشرفا - مقرر	قوديح جمال	جامعة مستغانم
مناقشا	تيفالي يونس	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2018/2017

# إهداء

الى من حملتني وهنا على وهن ورفعتني بدعواتها

- أُمي أطال الله في عمرها

إلى من حمل همي وحمل مسؤوليتي بكل عطف وحب

- الغالي والدي حفظه الله ورعاه

الى شطري الثاني وظلي في الحياة

أخواتي وأخواني أدامهم الله نعمة لا تزول

الى رفقاء الدرب والمشوار الجامعي الشاق والحافل بالمصاعب والنجاحات

أصدقائي كلهم بأسمائهم

# سعيد

# شكر

الحمد لله الذي أنار درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا الى

انجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز

هذا العمل وإتمامه على أحسن وجه وفي تيسير ما واجهناه من صعوبات ونخص

بالذكر الأستاذ " قوديح جمال " الذي لم يبخل علي بالنصائح والتوجيهات القيمة

التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث ، كما لا يفوتني أن اشكر عمال مكتبة

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

# سعيد

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة :

التدقيق الاستراتيجي هو نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات الوحدة الاقتصادية وأغراضها للوصول إلى أهدافها وغاياتها وهذا يحتاج إلى وضع خطة إستراتيجية والسعي لتنفيذها من أجل تحقيق رسالة الوحدة الاقتصادية وأغراضها وسوف يتناول البحث مفهوم التدقيق الاستراتيجي من حيث أهميته ومستوياته ومجالاته وخطوات تطبيقه وميزاته .

يتوقف نجاح أو فشل الوحدات الاقتصادية على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها ، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل المتغيرات المختلفة التي تعمق بالوحدة الاقتصادية سواء الداخلية منها أم الخارجية ، وأحد أهم الوسائل أمام الوحدة الاقتصادية لمتابعة تنفيذ استراتيجياتها أو تعديلها تكمن في إمكانية قيامها بعملية التدقيق إستراتيجية حيث أن الحداد الاقتصادية وجدت أصلا لتحقيق هدف معين وبالتالي فإن جميع خططها وسياساتها وخاصة الإستراتيجية منها أن تبنى من أجل تحقيق هذا الهدف وعلى هذا الأساس فإن الإشكالية التي نحاول الإجابة عنها من خلال هذا البحث يمكن طرحها على النحو التالي:

كيف يمكن للمحيط الخارجي التأثير على التدقيق الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسة وخارجها ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح الفرضيات التالية :

- ما هو التدقيق الاستراتيجي وما هي أنواعه ؟
- كيف يمكن للتدقيق الاستراتيجي التأثير على إدارة الموارد البشرية ؟

## المنهج المستخدم :

للإجابة عن أسئلة البحث سنستخدم " المنهج الوصفي التحليلي " لأنه يقوم على أساس تحديد كافة الجوانب التي تدور حول المشكلة أو الظاهرة المدروسة والتعرف على حقيقتها بالاعتماد على المصادر المرجعية والدراسات المتخصصة في هذا المجال .

وبالتالي عرض " منهج دراسة الحالة " الذي يمكننا التعمق أكثر في فهم جوانب المشكلة محل الدراسة ، وكشف أبعادها من خلال اللقاءات ومختلف الوثائق والبيانات والعمليات الفعلية حول الحالة المدروسة ( شركة الجزائرية للمياه ) وهذا ما يجسد المساهمة باستخدام البحث العلمي في معالجة موضوع جدير بالاهتمام .

كان اختيارنا لهذا الموضوع عدة دوافع نوجز أهمها فيما يلي :

- 1- طبيعة تخصصنا التسيير الاستراتيجي الدولي .
- 2- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل وضع العالمي الراهن التي تتأكل فيه الحدود وتتسارع فيه التغيرات .
- 3- التحولات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري عامة والمؤسسة الاقتصادية خاصة .
- 4- ما للمؤسسة الجزائرية للمياه من دور في مكانة الاقتصاد الوطني حيث أنها تعد شريان الحياة للمجمل القطاعات .
- 5- اعتمادنا يتوفر هذه المؤسسة على إمكانيات ضرورية للدراسة .

## أهمية الدراسة :

1-تتعلق أهمية الدراسة هاته في التعرف على التدقيق الاستراتيجي ودراسته أهم جوانبه لمواكبة السوق : في خلال الوضع الراهن يعتبر فيه التدقيق أمرا واقعا وحتمية لا مفر منها .

إن التغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية في التدقيق الاستراتيجي تفرض على هذه المؤسسة تحليلها باستمرار وتشخيص ما فيها من فرص وتهديدات ، ومن ثم الاعتماد استراتيجيات تتلاءم وهذه المتغيرات ، مما يجعل موضوعنا هذا أنه له أهمية بما كان للبحث العلمي ، وذلك للكشف عن انعكاسات تحليل المؤسسة الاقتصادية لبيئتها الخارجية الدولية في ظل المنافسة المفتوحة .

2-إن ما يشهده الاقتصاد الوطني من انفتاح تحت ضغط تيارات منافسة يجعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ليست في منأى عنه ، وبالتالي والتطرق للموضوع محل الدراسة يصبح أمرا ضروريا لتفعيل هذه المؤسسات ولخلق ثقافة مراجعة تواكب التطورات الراهنة .

## أهداف البحث :

- 1-المساهمة في استجلاء الغموض حول التدقيق الاستراتيجي .
- 2-المساهمة في توضيح الإطار لتحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة في خلال المنافسة المفتوحة .
- 3-التعريف بالتدقيق الاستراتيجي للموارد البشرية في خلال المنافسة المفتوحة ثم تحديد مدى تلاءم استراتيجياتها مع متغيرات البيئة .

## هيكل البحث :

للإجابة عن أسئلة البحث سنستخدم " المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم على أساس تحديد كافة الجوانب التي تدور حول مشكلة أو الظاهرة المدروسة والتعرف على حقيقتها بالاعتماد على المصادر المرجعية والدراسات المتخصصة في هذا المجال ، وبالتالي عرض صورة واضحة للتدقيق الاستراتيجي ، ولعملية تحليل الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب المشكلة محل الدراسة وكشف أبعادها من خلال اللقاءات ومختلف الوثائق والبيانات والمعطيات الفعلية حول الطاقة المدروسة (الشركة الجزائرية للمياه) وهذا ما يجسد المساهمة باستخدام البحث العلمي في معالجة موضوع الجدير بالاهتمام .



# الفصل الأول

## مدخل الى التدقيق الاستراتيجي

تسعى المؤسسات الى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء وكذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه ، ولذلك يجب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية مستقبلية .

إن ممارسة التدقيق الاستراتيجي تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في ظروف المحيط وتحديد الإمكانيات الملائمة وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم واعتماد على ذلك سوف نحاول أن نستعرض في هذا الفصل ثلاثة مباحث مقسمة على النحو التالي :

### المبحث الأول : مفهوم التدقيق الاستراتيجي

المبحث الثاني : مراحل ، أهداف وأنواع التدقيق الاستراتيجي .

## المبحث الأول : مفهوم التدقيق الاستراتيجي

### المطلب الأول : التطور التاريخي للتدقيق

يرجع أصل التدقيق الى العصور الوسطى والتدقيق في المعنى الحديث يعود الى عنصر دخول شركات الصناعة الكبرى الى حيز الوجود وتطور التطور في النظام المحاسبي بشكل أساسي حيث أنه أصبح من الضروري أن يعهد الى شخص آخر حيث أن القدامى المصريين كانوا يقومون بتعيين شخصين لتسجيل الأموال الأميرية الواردة والقادمى اليونان كانوا يقومون بعملية التدقيق لما قاما هؤلاء الأشخاص من تسجيل قدامى اليونان كانوا يعينوا خلف التدقيق قاموا بوضع نظام يفصل بين الشخص المسؤول عن المصروفات والشخص عن المقبوضات .

## المطلب الثاني : تعريف التدقيق الاستراتيجي :

التدقيق الاستراتيجي هو نوع أوسع وأشمل من التدقيق الإداري فهو الذي يهيئ تقدير الشامل للحالة الاستراتيجية الكلية فهو لا يصف فقط كيفية صياغة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات كقرارات استراتيجية بل يتعدى ذلك الى كيفية تنفيذها وتقييمها والسيطرة عليها بالبرامج أو الموازنات والاجراءات حيث يمكن للبيئة الخارجية التي تتضمن فيها الأعمال أن تخلق الفرص التي تمكن الشركات من استغلالها وكذلك تخلق التهديدات التي يمكن أن تضر بأعمال الشركات فعليها تجنبها ، ولكن الغرض استغلال الفرص وتجنب التهديدات تحتاج الأعمال الى الموارد والقدرات أو القابليات في المكان والزمان الملائمين ، أي حتى تكون الشركات في وضع يمكنها<sup>1</sup> من استغلال الفرص والرد على التهديدات يحتاج الى إعادة النظر في توجيه الموارد والجزء المهم في استراتيجيات الأعمال يتعلق بعملية التأكد أو الضمان من أن تلك الموارد والكفاءات قد قيمت وفهمت بشكل الصحيح وهذه العملية تسعى بالتدقيق الاستراتيجي .

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التدقيق الاستراتيجي فيعرفه البعض بأنه " نظام التعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات الوحدة الاقتصادية أي مدى نجاحها في الوصول الى أهداف والغايات ، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا ما هو مخطط والتعديل إستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ وبذلك تتحسن قدرة الوحدة الاقتصادية على انجاز أهدافها وغاياتها .

<sup>1</sup> جمعة أحمد حلمي : تدقيق وتأكيد الحسابات المشاكل والمسؤوليات ، طبعة الأولى ، دار صفا للنشر والتوزيع 2009، ص 30.

والبعض يعرفه بأنه " فحص وتقويم عمليات الوحدة الاقتصادية المتأثر بعملية الإدارة

الإستراتيجية ويمكن أن يكون هذا التدقيق شاملا لكافة أوجه العملية الإدارية الإستراتيجية أو

أن يكون التدقيق مركزا على جزء واحد في العملية مثل التحليل البيئي ، كما يمكن أن يكون

التدقيق الاستراتيجي رسميا ملتزما بالقوانين المنظمة الثابتة وإجراءاتها ، ان أن يكون غير

رسمي بحيث يسمح للمدراء بأخذ المقاييس متى شاءوا .

ويلاحظ على التعريف السابق أنه تضمن الأنواع والأشكال التي أخذها التدقيق

الاستراتيجي وسواء كان التدقيق الاستراتيجي شاملا أم مركزا رسميا فإنه يجب أن يعمل من

أجل جعل الوظائف المتعلقة ببعضها مترابطة .

ويرى البعض أن التدقيق الاستراتيجي هو نظام للتأكد من تحقيق الوحدة الاقتصادية

لأهدافها وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته

مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقق أهداف أداء الإستراتيجية من هذا التعريف

نلاحظ أن التدقيق الاستراتيجي يتطلب الآتي :

أ- وجود نظام المعلومات : اذ تتوقف فعالية التدقيق الاستراتيجي على وصول الى

معلومات صحيحة في الوقت المناسب

ب - وجود نظام جيد للاتصالات<sup>2</sup>

ومن الضروري عرض بعض المفاهيم الواردة هنا وهي :

---

<sup>2</sup> جمعة أحمد حلمي : تدقيق وتأكيد حسابات المشاكل ، نفس المرجع السابق ، ص 31.

**الإستراتيجية :** هي خطط الوحدة الاقتصادية لتحقيق الأهداف من خلال الملائمة بين

إمكانياتها والفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة والمنافسين والزبائن .

**الرسالة الاقتصادية :** تحث الرسالة الوحدة الاقتصادية مكانة كبيرة لتحقيق غايات

الوحدات وأهدافها لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جدا وتعتبر الرسالة دليلا لعمل الأفراد

والأقسام في الوحدة الاقتصادية إذ من خلالها يستطيعوا العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف

التنظيمية الشاملة وعليه يمكن القول بأن رسالة الوحدة الاقتصادية هي السبب في وجود هذه

الوحدات والفرص منها وتحاول هذه الرسالة الإجابة عن التساؤلات التالية :

1- ما هو مجال النشاط الحالي

2- ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلا.

**الأهداف :** هي الغايات التي تحاول الوحدة الاقتصادية بلوغها من خلال وجودها وأعمالها ،

فالإطار العام التدقيق الاستراتيجي يشمل على المجالات التي تمثل مراحل اتخاذ القرار

الاستراتيجي وهي وفق الآتي :

أ- تقييم نتائج الأداء الحالي

ب- فحص وتقييم التحكم المؤسسي متمثلا برئيس وأعضاء مجلس الإدارة

ج- فحص وتقييم البيئة الخارجية وتحديد عوامل الفرص والتهديدات

د- فحص وتقييم البيئة الداخلية وتحديد عوامل القوة والضعف

هـ- تحليل وتقييم الاستراتيجية باستخدام تحليل SWOT

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن التدقيق الإستراتيجي كأداة مستخدمة في التقييم الإستراتيجي يمكن أن ينجز من قبل ثلاث مجموعات هي :

- مدققوا الحسابات

- مدققوا هيئة الرقابة المالية

- مدققوا الداخليون<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث : أهمية التدقيق الإستراتيجي

إن الغرض من التدقيق الاستراتيجي يتمثل بوضع المنهج الذي سيمكن لجنة التدقيق

من أن تبادر بإنشاء حلقة ميسرة تعمل على تحقيق الأتي :

1-تزويد الموظفين المعنيين من الرأي العام في كل سنة بتقويم بوضوح عملية الرقابة

على الوحدة الاقتصادية وإدارة المخاطر من أجل تدعيم تقرير الرقابة الداخلية السنوية

2-التدقيق نظام الرقابة الداخلية للوحدة الاقتصادية للتأكد من سلامة إجراءاته من خلال

وضع خطط للتدقيق الدوري في الطريق الذي يتيح الأولوية المناسبة لأهداف الوحدة

الاقتصادية .

3-وضع خطة لتنفيذ توصيات المنبثقة عن الأعمال لجنة التدقيق

<sup>3</sup> جمعة أحمد حلمي : تدقيق وتأكيد حسابات المشاكل ، نفس المرجع السابق ، ص 32.

4- تحديد الموارد اللازمة (المادية ، البشرية ) لعملية التدقيق لتقديم هذه الخدمة

5- توفير المناخ الملائم لتحقيق التعاون الفعال مع مدققي الحسابات الداخلية وبين

هيئات التدقيق الأخرى .

6- توفير كل الضمانات والخدمات الاستشارية من قبل التدقيق الداخلية .

**المبحث الثاني : مراحل وأنواع والتدقيق الاستراتيجي**

**المطلب الأول : مراحل وإجراءات التدقيق الاستراتيجي**

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج

المرغوبة فيها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق رسالة الوحدة الاقتصادية ، هذا يتطلب

المرور بثلاث مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي لتحقيق الهدف من عملية التدقيق

الاستراتيجي وتتضمن التشخيص لمعرفة كيفية وماهية التحليلات الإستراتيجية المفروض

القيام بها ، ومن ثم التحليلات المركزة ، ووضع التوصيات واختبارها ، مع ضرورة وجود

الموضوعية والقدرة على طرح أسئلة مهمة وعميقة ، وعليه تكون هذه المراحل وفق الآتي

**المرحلة الأولى : التشخيص**

وتتضمن هذه المرحلة الآتية :

أ- الاطلاع على الوثائق الرئيسية مثل الخطة الإستراتيجية التشغيلية والترتيبات

والسياسات الرئيسية التي تتحكم بالأنشطة مثل التخصيص الموارد وقياس الأداء .



ب-الاطلاع على الأداء التشغيلي والسوقي والمالي ومقارنته بمؤشرات وأعراف

### الصناعة لتحديد التباينات والانحرافات 3.

أ- المعرفة التامة للأدوار الرئيسية والمسؤوليات المطلوبة وعمليات اتخاذ القرارات

والعلاقات الداخلية بين الأعضاء الكادر الوظيفي ووحدات التشغيل والموارد

ويتضمنها المباني ورأس والإدارة والتكنولوجيا .

أ-تحديد المضامين الإستراتيجية في التنفيذ المتمثلة بالهيكل التنظيمي ونماذج

والروابط بالإستراتيجية .

ب-تحديد التصورات الداخلية والخارجية كاستطلاع وجهات ودرجة الإدراك عن طريق

المقابلات المركزة والاستبيان ، وكذلك مقابلة عينة منتخبة بدقة من الزبائن الحاليين

والمحتملين ومصادر أخرى لفهم وجهة نظرهم اتجاه الوحدة الاقتصادية .<sup>4</sup>

و- تحديد أوجه الإستراتيجية التي تعمل بشكل جيد وصياغة الفرضيات بخصوص المشاكل

والفرص للتطوير اعتمادا على النتائج أعلاه مع تحديد كيفية إتباعها وبأي ترتيب .

### المرحلة الثانية : التحليل المركز

ويتضمن الثالثة فرضيات الخاصة بالمشاكل والفرص للتطوير من خلال تحليل

قضايا محددة وتحديد العلاقات الداخلية بين مكونات أو عناصر النظام الاستراتيجي وعلى

اختيار الفرضيات صياغة الاستنتاجات والخلل في التنفيذ .

---

<sup>4</sup>عبد الله أمين خالد : علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية ، طبعة 1 ، دار وائل الطباعة والنشر ، عمان ، الأردن 2001 ، ص 50.

وتتضمن هذه المرحلة وضع الحلول البديلة للمشاكل واختبارها في ضوء متطلبات مواردها الإستراتيجية ، فإنها وإجراءات الأخرى القابلة للتطبيق ، وبلي ذلك الوضع توصيات معينة لتقديم خطة عمل متكاملة وقابلة للقياس لتحسين النتائج.

### المطلب الثاني : أنواع التدقيق الاستراتيجي

هناك عدة أنواع للتدقيق الاستراتيجي تختلف حسب زمن نطاق ممارستها وهي :

#### أولاً : التدقيق الاستراتيجي حسب الزمن :

أ- التدقيق الاستراتيجي القبلي أو السابق الذي يكون الهدف منه منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية .

ب- التدقيق الاستراتيجي المتزامن وهو بمثابة نظام التفتيش : للتأكد من استمرار العملية ويكون من أجل اكتشاف الأخطاء والإختلالات في الوقت المناسب واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة .

د- التدقيق الاستراتيجي اللاحق أو البعدي وهو يتم بعد الانتهاء من العملية أو الإتمام الخدمة ، للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط له .

ثانيا : التدقيق الاستراتيجي حسب نطاق ممارسته :

تتميز الإدارة الإستراتيجية بأن مجالها واسع النطاق وفي خلال ظروف عدم التأكد وبالتالي

نجد أنه عند ارتباط المدقق بمهمة تدقيق الإستراتيجية<sup>5</sup>.

يجب أن يأخذ في عين الاعتبار هذه الأبعاد المختلفة .

يهتم التدقيق الاستراتيجي بما يلي :

1-مراجعة الخطة الاستراتيجية بمراجعة السياسات المستقبلية التي تضعها الإدارة العليا

وذلك في ظل ظروف عدم التأكد أي أنها تدقق ما سوف يحدث في المستقبل .

2- تعتبر عملية التدقيق الاستراتيجي عملية مكملة للتخطيط الاستراتيجي واحد مراحل

الأساسية يزودنا بمنهج لمراقبة البيئة الخارجية المتمثلة في الفرض والتهديدات والبيئة

الداخلية والمتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف .

3-الأنشطة التي يجب أن تخضع الى عملية التدقيق الاستراتيجي هي تلك التي تمارسها

المؤسسة وتسعى من خلالها الى تحقيق رسالتها أي كل الأنشطة المالية والمحاسبية

والإنتاجية والتسويقية وإدارة الموارد البشرية .....الخ والتي تختلف بالطبع حسب نوع

المؤسسة .<sup>6</sup>

عبد الله عبد اللطيف تركمان ، حنان 2005 ، الرقابة استراتيجية وأثرها على زيادة فعالية الأداء التخليص ، مجلة اقتصادية ، مجلد 27 ، العدد 4 ، ص 70 .<sup>5</sup>

<sup>6</sup> عبد اللطيف تركمان ، حنان 2005 الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية الأداء التنظيمي ، نفس المرجع السابق ، ص 55.

## خاتمة الفصل :

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد وأن لا تنظر الى مجالات تحقيق الربحية التي ستكون عليها هذه المؤسسات خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية لذلك فإن عليها أن تعتمد أسلوب الإدارة الإستراتيجية وتسيير وفق عملياتها أشرنا إليها في هذا الفصل التي تكمن في :

- تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة الذي يمكننا من صياغة رسالة واضحة وتحديد أهداف الإستراتيجية .
- دراسة البيئة التي من خلالها تحدد نقاط القوة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة ونقاط الضعف التي ينبغي عليها تجنبها وكذا البيئة الخارجية التي تحوي الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها والتهديدات التي تحاول أن تبتعد عنها .
- الخيار الاستراتيجي الذي تتجه المؤسسة للتوسيع من أنشطتها وتعزيز مركزها تنافسي كما أن أدوات التحليل الاستراتيجي وتخفيض التركيز من المشروعات الحالية لأعمال مؤسسة واختيار البديل الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق أكثر توافق مع الأهداف إلى تقييم الأداء ومراقبة الأهداف المحققة و المسطرة .
- أما فعالية التدقيق الاستراتيجي فهي تمثل مراجعة الإستراتيجية ومقارنة ما أنجز بما تم التخطيط له.

# الفصل الثاني

## إدارة الموارد البشرية

يعتبر الأفراد في المنظمة أحد العناصر مدخلات المنظمة التي تساهم مع المدخلات المنظمة الأخرى في الحصول على مخرجات المنظمة المتمثلة في وحدات أو خدمات منتجة ويشترك مع الأفراد المادية الأخرى من آلات مباني ...الخ في الحصول على تلك المخرجات ، ويمكن رفع إنتاجية المنظمة بحسن استخدام وإدارة كل من الموارد البشرية والموارد المالية ، ولذلك ينبغي على كل المنظمات الإهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على زيادة إنتاجها ولا يكفي أبدا كما يعتقد البعض التركيز على الموارد المالية كمدخل لرفع الإنتاجية ويزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية أنه يشمل على هذه الدول للحصول على العناصر المادية لمصانعها ومنظمتها ولكن في الغالب تواجه صعوبات في تدبير وإدارة العناصر البشرية وسنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وهذا من خلال إبراز مراحل ظهورها وماهيتها وأهم الوظائف التي تقوم بها وكيفية تنظيم هذه الإدارة .

**المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية**

**المبحث الثاني : تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية**

**المبحث الثالث : خصائص وأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية .**

**المبحث الأول : ما هي إدارة الموارد البشرية**

## المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

سنقوم بتقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة فترات لكي نوضح مراحل تكوينها ونموها ونضجها .

### 01/ مرحلة التكوين :

ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين ، فقبل العام 1900م بالرغم من وجود حالات تم فيها إستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين ، وتحديد مستويات الأداء والأمن الصناعي والتدريب والنواحي الصحية إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا ويمكن القول أن المسئول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات وهذا من خلال مهمته المتمثلة في معالجة المشكلة اليومية .

### 02/ مرحلة النمو :

حدثت فترة النمو في التطور النظري والعلمي لإدارة الموارد البشرية في الفترة ما بين عامي 1900 و 1946 ، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكربتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة الأفراد ، وتتميز هذه المرحلة أيضا باعتراف المتزايد بشرعية والأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد ، وأهمية القيام بها في كل منظمة حيث أصبحت في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل السياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية وإنسانية والترقية والمكافآت ، وتختلف هذه المرحلة عن سابقتها في كون تنظيمها يكمن في كون تنظيمها لا

يختلف اختلافا جوهريا عن الأنشطة الحالية للموارد البشرية ، والفرق بينهما يكمن أساسا في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها .

### 03/ مرحلة النضج :

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي اصدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1946 وأيضا التزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة ، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات والخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا .

وهذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم ، وخليفة الأفراد تسعى اليوم الى تحقيق التوافق بين متطلبات الإختيارات الاقتصادية <sup>7</sup>

متطلبات التطور الأفراد وبالتالي فدور ووظيفة الأفراد اليوم يعنى بتحرير بتحرير قوة الإبداع وإختراع الأفراد وتحسين مستوى الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أن التطور الذي يشمل الأنشطة والمفهوم فقط، بل امتد حتى الى التسميات التي تطلق على هذه الوظيفة والأفراد الذين يتولون تسييرها .

---

<sup>7</sup> محمد ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة 1971 ، ص 41،42.



فالتسمية التي كانت شائعة أكثر لهذه الوظيفة هي تسمية هي رئيس الأفراد ومازالت هذه التسمية مستخدمة الى يومنا هذا ولكن بمرور الوقت دخلت تسميات جديدة في وظيفة الأفراد وناجم عن التطورات الذي شهدتها هذه الوظيفة ومن بين التسميات ما يلي :

مدير الأفراد والعلاقات الإنسانية

مدير الأفراد وعلاقات العمل

مدير الأفراد والعلاقات الصناعية

مدير الأفراد والشؤون الاجتماعية

مدير الأفراد والموارد البشرية .

### المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي أسالت الحبر ، فنجد أن كثير من المفكرين في علوم الإدارة وعلم الاجتماع ، قد اهتموا بها وهذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق سياسات المنظمات ولهذا تميزت إدارة موارد البشرية بالعديد من التعاريف وبالنظرة المعمقة إلا هذه التعاريف تبين أنها متقاربة المعنى والمضمون وتعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة أعمال لإنشاء وتنشيط النظام الاجتماعي للمنظمة ،وهي الجهة التي تجمع كل الأخصائيين في المنظمة من المسيرين ومكونين ومسؤولين الذين يعملون على التدخل في النظام الاجتماعي ، فإدارة الموارد البشرية هي الوظيفة من الوظائف الادارية الصناعية تعنى بشؤون الأفراد أي استخدام الأمتل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع المنظمة

أو المؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف أقصى جهد ممكن وحتى يتوفر لهم في الوقت نفسه الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع

ومن بين التعاريف لوظيفة إدارة الموارد البشرية نجد :

**تعريف pierrj :** بأنها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات والتفاعلات الإنسانية

والتدفقات المادية والمعلومات الموجهة نحو<sup>8</sup> :

الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة

حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد والجماعات ومحيط العمل ،

التكنولوجيا ، الأهداف الثقافية وإدارتها من أجل تحقيق التكامل والاندماج بين المنظمة .

ويتمثل دورها أيضا في تسيير النظام البشري للمنظمة مع اعتبار هذا الأخير في

تأثيره وتداخله بطريقة مستمرة ومعقدة من الأنظمة الفرعية الأخرى .

ويشير هذا التعريف أكثر الى وجود العلاقات المختلفة بين الأفراد وجماعات المحيط

وضرورة أخذ هذه العلاقات باعتبارها وظيفة الموارد البشرية .

ويرى آخر بأن تنمية الموارد البشرية تعبر عن النشاط الخاص بتوفير المهارات

اللازمة للمنظمة وتنمية قدرات العاملين والمحافظة على استقرارهم ورفع روحهم المعنوية

وتقييم نتائج أعمالهم بما يحقق أهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة ، وبناءا على ذلك

---

<sup>8</sup> عبد الفتاح بو خم : إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة ، فيفري 2001 ، ص 118.

تتضمن هذه الوظيفة أعمالاً متعددة مثل : تخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين والتدريب والتحليل ووصف الوظائف ووضع أنظمة الأجور والمرتبات والحوافز ، وتوفير الخدمات ومنافع التي تحقق استقرار العمالة وزيادة درجة الرضا .

**ويعرفها البعض :** أنها أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار وتعيين وتطوير واستخدام ، مكافأة وتنظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة ونلاحظ أن هذا التعريف قد ضم وشمل كل الوظائف إدارة الأفراد كما أنه يظهر الطبيعة الإدارية للموارد البشرية بدءاً من الاختيار والتعيين وصولاً إلى التخطيط والتنبؤ بالموارد البشرية والذي سوف يثري مفهوم إدارة الموارد البشرية.<sup>9</sup>

### المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى نظراً لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها ، أي أنها متميزة ، وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا وبرامج تحليل العمل ، وأبحاث الاتجاهات وخدمات أفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع الإدارات الأخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية ، برامج الإنتاجية الدافعية وبرامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> محمد ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، دون سنة ، ص 27.  
<sup>10</sup> زين الدين بلوصيف، تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، واقع وأفاق ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، قسنطينة 1995 ، ص 19.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في منظمات ،  
وهتم الصغيرة أو الكبيرة الحجم ، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من أنشطة  
المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة ، وتشمل هذه الأنشطة بعض مما  
يلي :

- 1- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بأعمال الفردية للمنظمة
- 2- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها .
- 3- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات
- 4- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها
- 5- اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
- 6- تقديم الفرد للعمل وتدريبه
- 7- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
- 8- تصميم أنظمة تقييم الأداء .
- 9- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير .
- 10- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين
- 11- تصميم أنظمة الرقابة والتظلمات
- 12- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد  
لحل مشكلاتهم الشخصية التي تؤثر على أداءهم في العمل .

ويظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من الجهود لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية .

### المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها ، أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا وبرامج تحليل العمل ، وأبحاث الاتجاهات وخدمات أفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع الإدارات الأخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية ، برامج الإنتاجية ، الدافعية ، وبرامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء<sup>12</sup> .

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في منظمات الصغيرة أو الكبيرة الحجم ، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من أنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة ، وتشمل هذه الأنشطة بعض مما يلي :

### 1-تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بأعمال الفردية للمنظمة

<sup>11</sup> حامد أحمد رمضان بدر ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة،1993، 1994 ، ص 22.

<sup>12</sup> أحمد رمضان بدر ، ادارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1993،1994 ، ص 22 .

- 2-التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها
- 3-تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات
- 4-استقطاب الأفراد اللذين تحتاجهم وتنطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها
- 5-اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة
- 6-تقديم الفرد للعمل وتدريبه
- 7-تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي
- 8-تصميم أنظمة تقييم الأداء
- 9-مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير
- 10- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين
- 11- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات
- 12- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد
- لحل مشكلاتهم الشخصية التي تؤثر على أدائهم في العمل
- 13- تصميم وتنفيذ أنظمة إتصال أفراد<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> رواية محمد محسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، اسكندرية 1998، 1999، ص 15 .

### تطوير المنظمة

ضمان منحة العلاقات  
داخل وبين الوحدات

### التنمية والتدريب

تحديد وتقييم ومن خلال التعليم  
المخطط

المساعدة على التمنية الكفاءات  
الرئيسية

### مجالات الموارد الكبيرة

تحسين وزيادة

جودة الحياة العمالية

انتاجية

رضا الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية

الاستعداد للتغيير

### تصميم العمل والمنظمة

تعريف كيفية تنظيم  
وتكامل المهام والسلطة  
وأنظمة عبر وحدات  
التنظيمية والأعمال  
الق، ١١

### علاقات العمال والنقابة

ضمان علاقة جيدة بين  
العمال والنقابة .

### مساعدة الأفراد

حل المشاكل الشخصية  
للأفراد .

### تخطيط الموارد البشرية

تحديد الاحتياجات  
الرئيسية للمنظمة من  
الموارد البشرية  
واستراتيجيات وفلسفات

### أبحاث الأفراد وأنظمة المعلومات

ضمان القاعدة للمعلومات  
عن الأفراد .

### الاختيار والتشكيل

مقابلة الأفراد  
واحتياجاتهم المهنية  
واستعداداتهم وقدرتهم  
على العمل والمسارات  
المهنية .

نظرا لتباين التعريف إدارة المارد البشرية فإن وظائفها قد اختلفت فيه الرؤى ،

فبالإضافة الى الوظائف السابقة الذكر يمكن إدراج لتقسيم آخر لمهام إدارة الموارد البشرية يرتكز على مكونات هذه الأخيرة بحيث أن كل نوع يكمل آخر بحيث يتحقق في نهاية الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية

#### 1-التوظيف والتطوير : ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية :

الاختيار ، التعيين الإحلال ، الترقية ، النقل ، التدريب ، خبرات العمل ، خطط أداء التقييم ، الاستثمارات .

#### 2-التخطيط للقوى العاملة : ويتضمن النشاطات التالية :

دراسة التنبؤات الاقتصادية ، دراسة توقعات سوق العمل ، تخطيط الأعمال ، دراسة الخطط المنظمة ، خطط التوظيف .

#### 3-الأداء التنظيمي : ويقصد دراسة البيئة والعوامل المؤثرة فيها وتشمل :

المناخ ، القدرة التنظيمية ، الاتجاهات الحوافز ، المكافآت الاتصالات ، تطوير المنظمة ، خطط التعويضات ، نظام الاتصالات ، نمط الأداء التركيب التنظيمي ، السياسات والإجراءات .

#### 4-التقييم والتحليل : ويدخل ضمن هذا النشاط :



دراسة النتائج وجودة المخطط ، تقييم الأداء ، دراسة النتائج والأسباب ، دراسة نقاط القوة والضعف.

والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى أو بعيدا من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة منظمة ومن بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها تذكر معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري ، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و تخطيط طويل الأجل وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور .

معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشري ، معاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في تقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية .

14

عن طريق نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية وهذا النظام الذي يهدف الى :

- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

- التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها

---

<sup>14</sup> ابراهيم حمد العبود وآخرون ، تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، ص 19،20.

- التأكد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا .

- القيام بالدراسات الجوانب والعوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة<sup>15</sup>.

**المبحث الثاني : تنظيم وموقع ونظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية .**

**المطلب الأول : التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية**

كما نذكر فيما يخص الهيكل التنظيمي فلا يوجد هيكل تنظيمي مثالي كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، فهذه الأخيرة قد توجد على صورة وهذا راجع الى الهدف المنشود من تكوين هذه الإدارة .

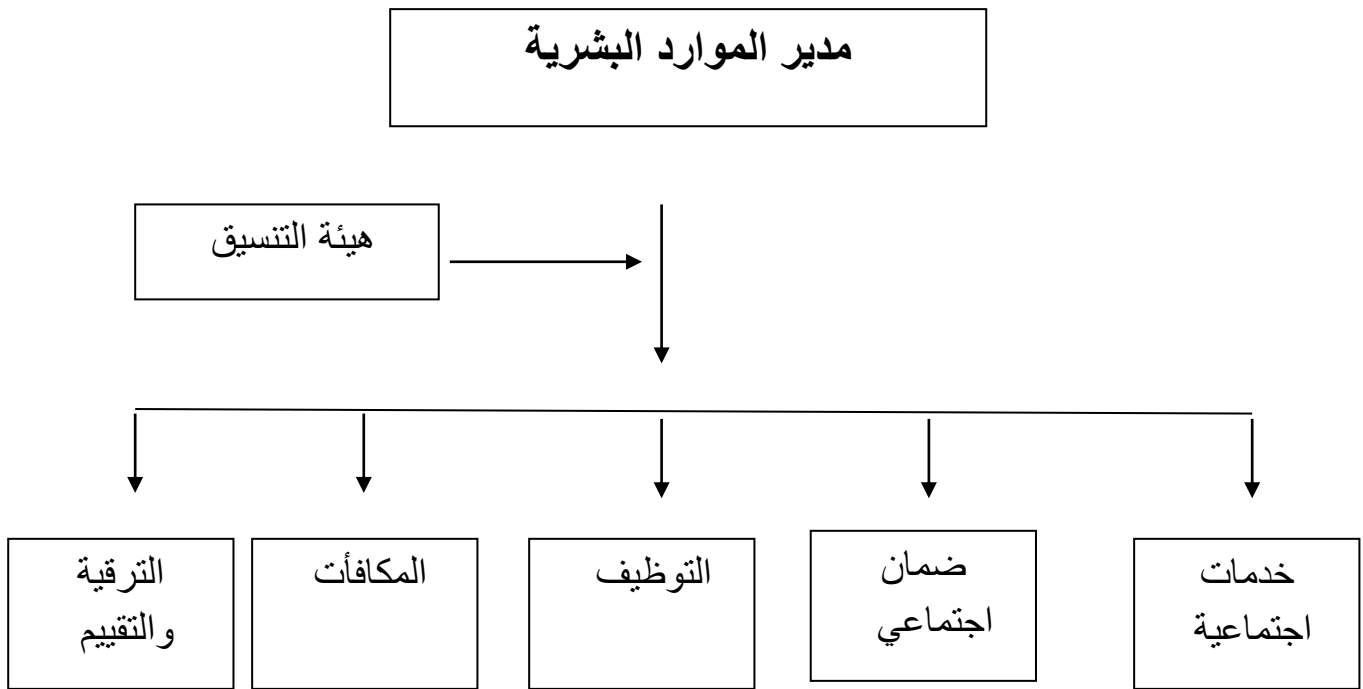
وتكتسي إدارة الموارد البشرية في المنظمة أهمية بالغة ، وذلك راجع لعلاقتها المترابطة مع الإدارات الأخرى ، فوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى عن الأهداف ووظائف المستويات الأخرى وعلى هذا يجب أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية موضع تفكير دراسة معمقة وإدارة الموارد البشرية بغض النظر عن التسمية التي تتخذها تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ، ولها هياكل تنظيمية تختلف منظمة لأخرى وذلك راجع لخصوصيات كل منظمة ، والحجم الذي يشكل إحدى الخصائص الأساسية التي تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي ، وهناك أربعة نماذج أساسية للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية .

---

<sup>15</sup> ابراهيم الخوي وحسين مختار الجمال ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، طبعة 1، 1987 ، ص 71.

## 1-التنظيم تبعاً لطبيعة العمليات :

في ظل هذا النموذج التنظيمي فإن الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تتحكم في تصميم التنظيم الداخلي لها<sup>16</sup> ، وعلى هذا الأساس فإن كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد تكلف بأداء نشاط معين مثل : التوظيف ، الخدمات الاجتماعية ، التنظيم والترقية ، التقييم ،..... الخ وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



شكل يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقاً لطبيعة العلاقات .

وما يتميز به هذا النموذج التنظيمي والذي يقوم على أساس طبيعة العمليات ما يلي :

<sup>16</sup> علي غربي بلقسام اسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة الجزائر 2002 ، ص176.

هناك تركيز على التخصص للمسيرين ودرجة التخصص تزداد كلما تم تقسيم أنشطة إلى

أنشطة فرعية<sup>17</sup>

كل هيئة تفتقد متخصصة غالى النظرة الشمولية عن الأعمال الهيئات الأخرى وكل الأفراد في المنظمة يكونون تابعين لكل هذه الهيئات في أن واحد وكل فرد يكون ممثل في كل منها : الشيء الذي يؤدي الى تضاعف الملفات .

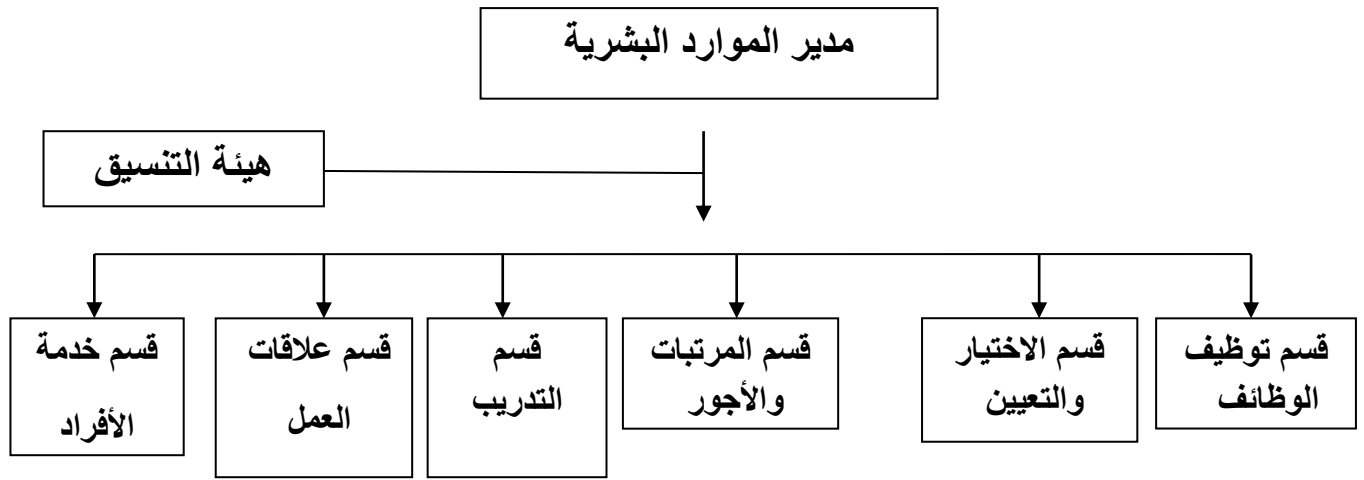
تضاعف الاتصالات بين الهيئات المتخصصة ، فحركة الأفراد يجب أن يكون على علم بها كل الهيئات المتخصصة ما يؤدي الى زيادة عدد الوثائق الضرورية للحصول على نظرة شاملة عن خصائص الفرد المعين عن مساره المهني يجب تجميع البيانات الواردة عن الهيئات المتخصصة.

وجود هيئة للتنسيق ضروري ، فهي الوحيدة القادرة على إجراء تسيير جماعي للأفراد لذا يجب أن تتولى هذه الهيئة إعداد كل الوثائق الإحصائية التي تعطي نظرة شاملة عن الفئات المهنية المختلفة للأفراد ، وهذه الهيئة هي الوحيدة القادرة على اتخاذ القرار بحركة الأفراد

## 2-التنظيم على أساس الأقسام الإدارية :

كما سبق الذكر فإن عملية التنظيم تقوم على أساس تجميع أنشطة والأعمال في وظائف والتجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام ، وهذا ما يظهره الشكل التالي :

<sup>17</sup> علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت 1980 ، ص 71.



18

شكل : يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الأقسام الإدارية<sup>19</sup>

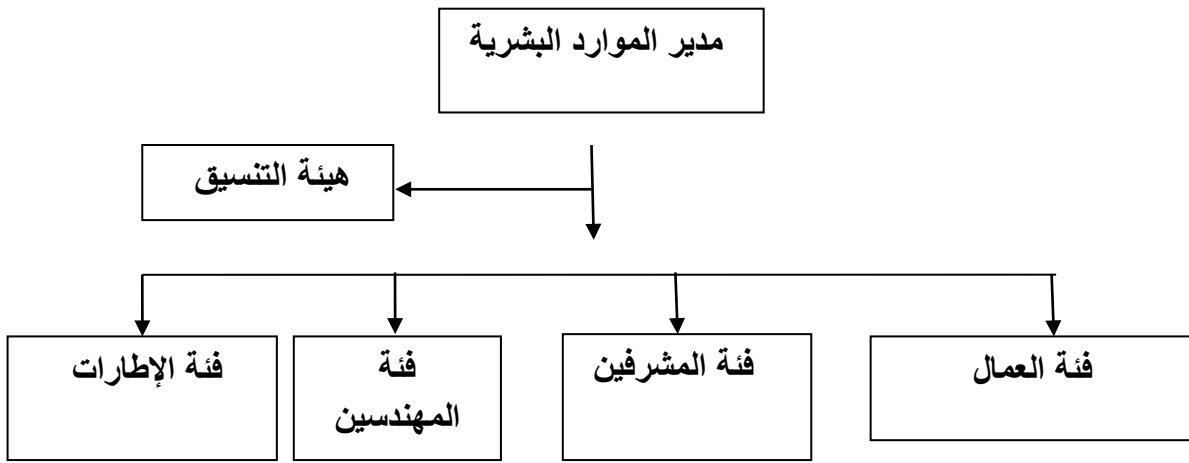
فتنظيم إدارة الموارد البشرية قد يتعلق بهدف إعطاء القيمة لأحد الأنشطة فإذا كانت المنظمة تهتم مثلا بعمليات تدريب وإعادة تدريب على نطاق واسع فإن الأمر يتطلب إقامة قسم خاص بالتدريب وبالمثل إذا كانت المنظمة تطبيق برامج واسعة متصلة بنواح معينة مثل : الأجور والأمن والعلاقات العمالية فإن الأمر يتطلب إقامة أقسام منفصلة حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج .

### 3-التنظيم تبعا لفئات الأفراد :

عندما يكون عدد العمال في المنظمة كبيرا تزداد الاحتمالات عدم التجانس ، الأمر الذي يتطلب إدارة فئة بشكل شبه مستقل عن الفئات الأخرى وتضم الوحدة الأساسية للتسيير عدد فئات الأفراد ويكون شكل الإدارة البشرية على النحو التالي :

<sup>18</sup>Perettij – m – gestion du personnel .librairie .vivbert.paris .1981.p477.

<sup>19</sup>Perettj.;gestion su personnel .librairie .vubert .paris 1981.p 477.



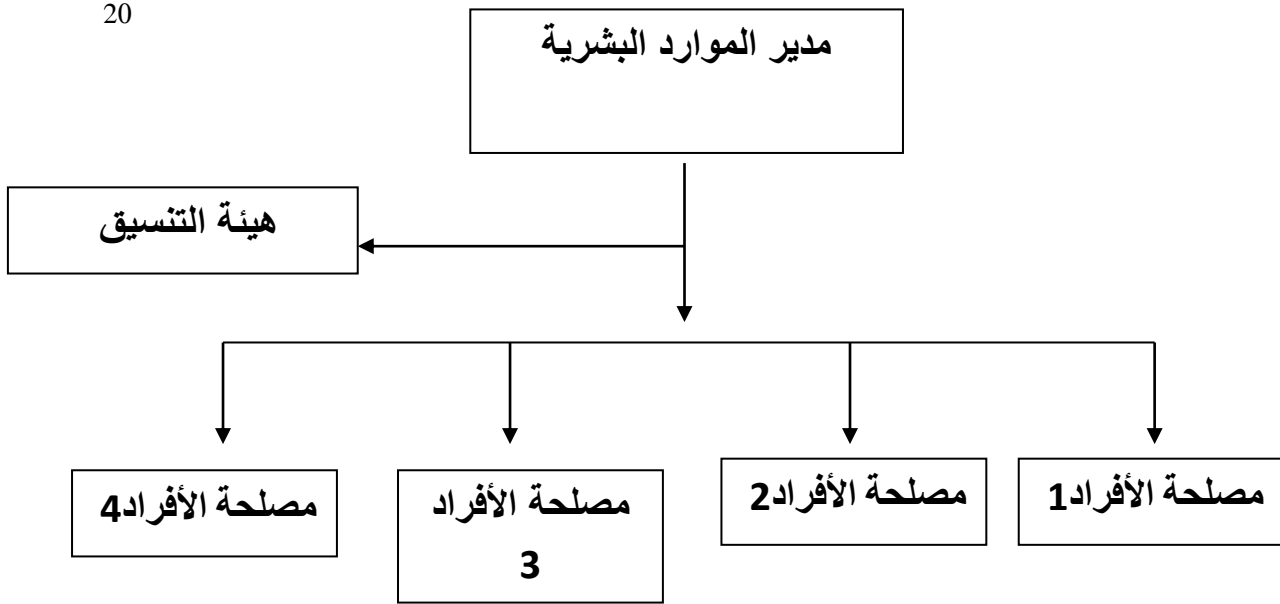
شكل يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعاً لفئات العمل

والملاحظ في كل وحدة من هذه الوحدات فإن المدير والمشرف يجب أن تكون لديه كفاءات متنوعة لأنه يتولى إدارة كل الأنشطة المتعلقة بالأفراد الموجودين تحت سلطتهم ، وهذا التنظيم إذن يتطلب توافر الأفراد بمهارات عالية ودراية كافية بالتشريعات التي يمكن تطبيقها على الأفراد والإجراءات التي يمكن إتباعها لأن أي فرد لا يكون تابع إلا لإدارة واحدة ، فالاتصالات تقل ووثائق الضرورية تقل هي الأخرى .

فلكل وحدة تكون لديها المعلومات الكلية والكافية عن أي أفراد وبالتالي لا يمكنها إجراء التنظيم المالي والمحاسبي في إطار الاعتمادات المتخصصة لها لكن تنسيق بين هذه الوحدات يبقى ضروري لضمان التسيير الجماعي لبعض الأنشطة مثل : توزيع الأفراد في المؤسسة والمصالح .

#### 4-التنظيم على أساس الوحدات الإدارية :

عندما يكبر حجم المنظمة يصبح من الضروري تطبيقها لمبدأ اللامركزية إدارية في التنظيم شؤونها ، وهذا التنظيم يكون له انعكاس على تنظيم إدارة الموارد البشرية فيتم إنشاء وحدات أفراد مكلفة بتسيير شؤون الأفراد بالنسبة للمؤسسة واحدة أو مجموعة من المؤسسات أو منطقة جغرافية معينة ، وكل وحدة إدارية إذن تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة ويتضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي :



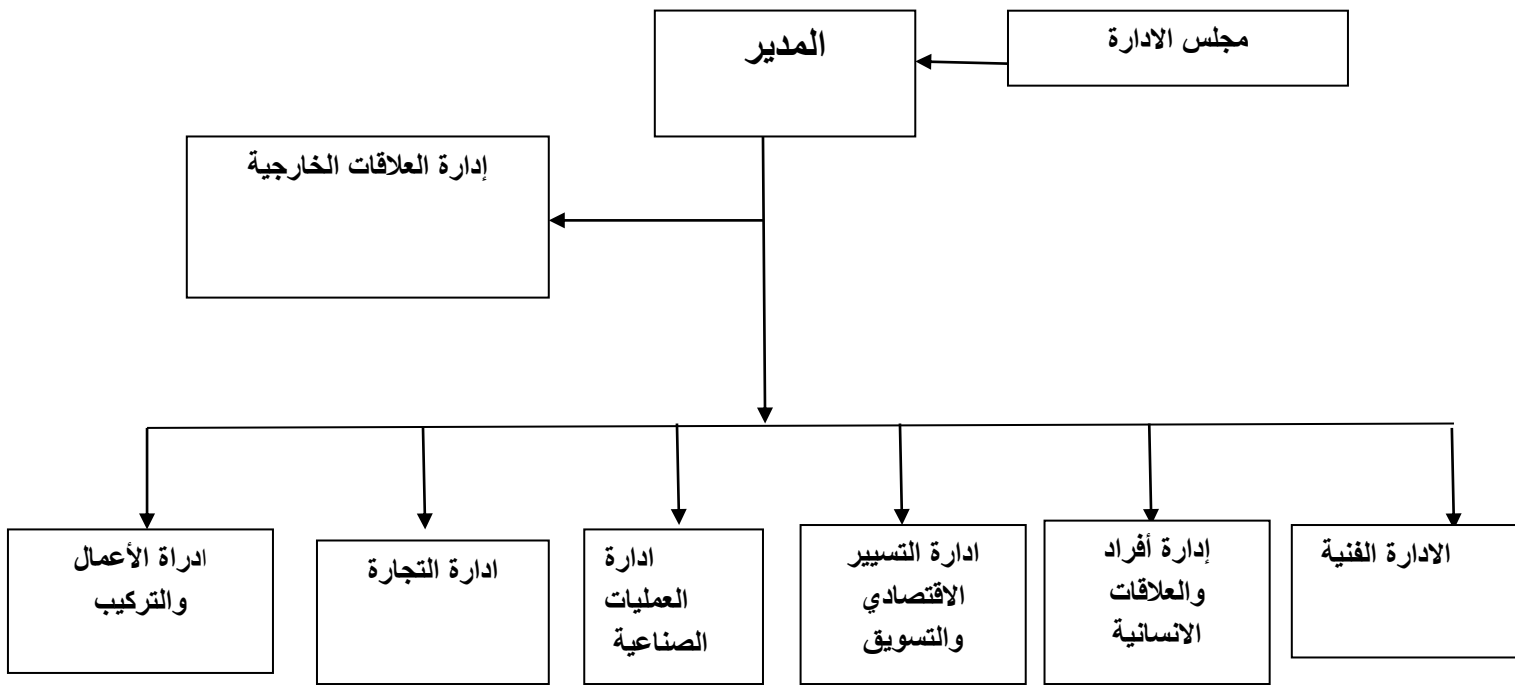
في خلال هذا التكامل فإن مسؤولي الافراد يمارسون أنشطة طبيعية متجانسة تتعلق بكل الفئات ، لذا يجب ان يمتلك مسير الافراد مهارات عالية أكثر من ما يتطلبه الوضع في التنظيمات السابقة فمجال نشاطه واسع جدا سواء فيما يتعلق بالتشريعات او الإجراءات<sup>21</sup>.

### المطلب الثاني : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل

عندما يتجاوز حجم المنظمة على مستوى معين تنشأ بها إدارة الموارد البشرية والحجم الذي يفرض ظهور هذه الحركة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الافراد ، فكلما تميز الافراد بعدم التجانس تزداد الحاجة الى إدارة الموارد البشرية وعندما يزداد عدد الافراد ويزداد حجم المنظمة يصبح منصب مدير الموارد البشرية احد المناصب الأساسية ، وهذا ما يمثله الشكل التالي والذي يوضح هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز.

<sup>20</sup> عبد الفتاح بوختم : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق الذكر ، ص 21.

<sup>21</sup> عبد الفتاح بوختم ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق الذكر ، ص 22.

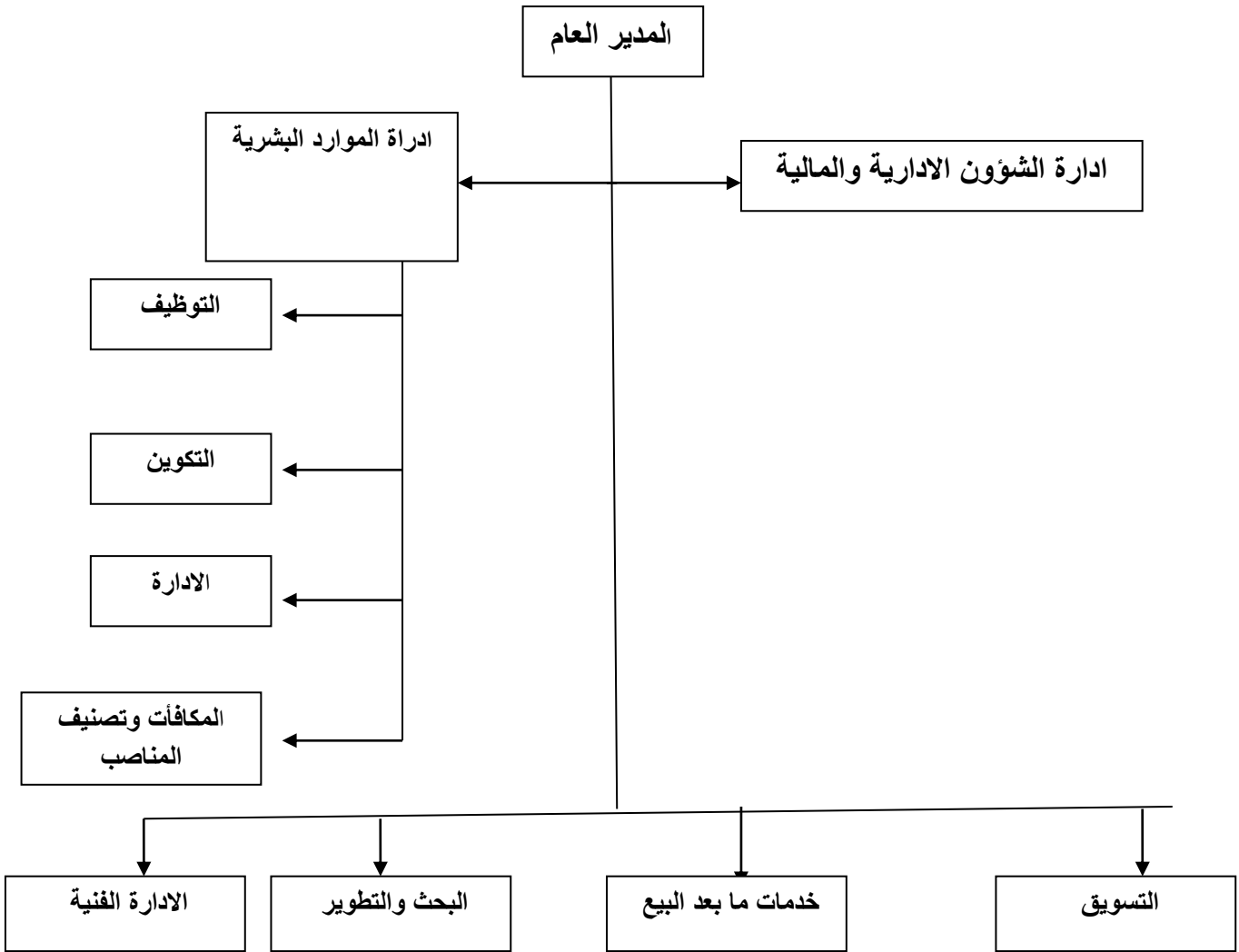


ومن خلال الهيكل التنظيمي السابق فان مدير الموارد البشرية التابع للمدير العام مباشرة ، وهذا التنظيم اصبح هو الشائع في اغلب المنظمات اليوم وبالتالي فمدير الموارد البشرية إدارة الافراد يشارك في رسم السياسة العامة ، الشيء الذي يؤكد أهمية هذه الإدارة في المنظمة .

- اما الهيكل التنظيمي الموالي فهو لإحدى الشركات العالمية لإنتاج الحواسيب الالكترونية يظهر إدارة الموارد البشرية على انها إدارة رئيسية شأنها شأن الإدارات الأخرى<sup>22</sup> .

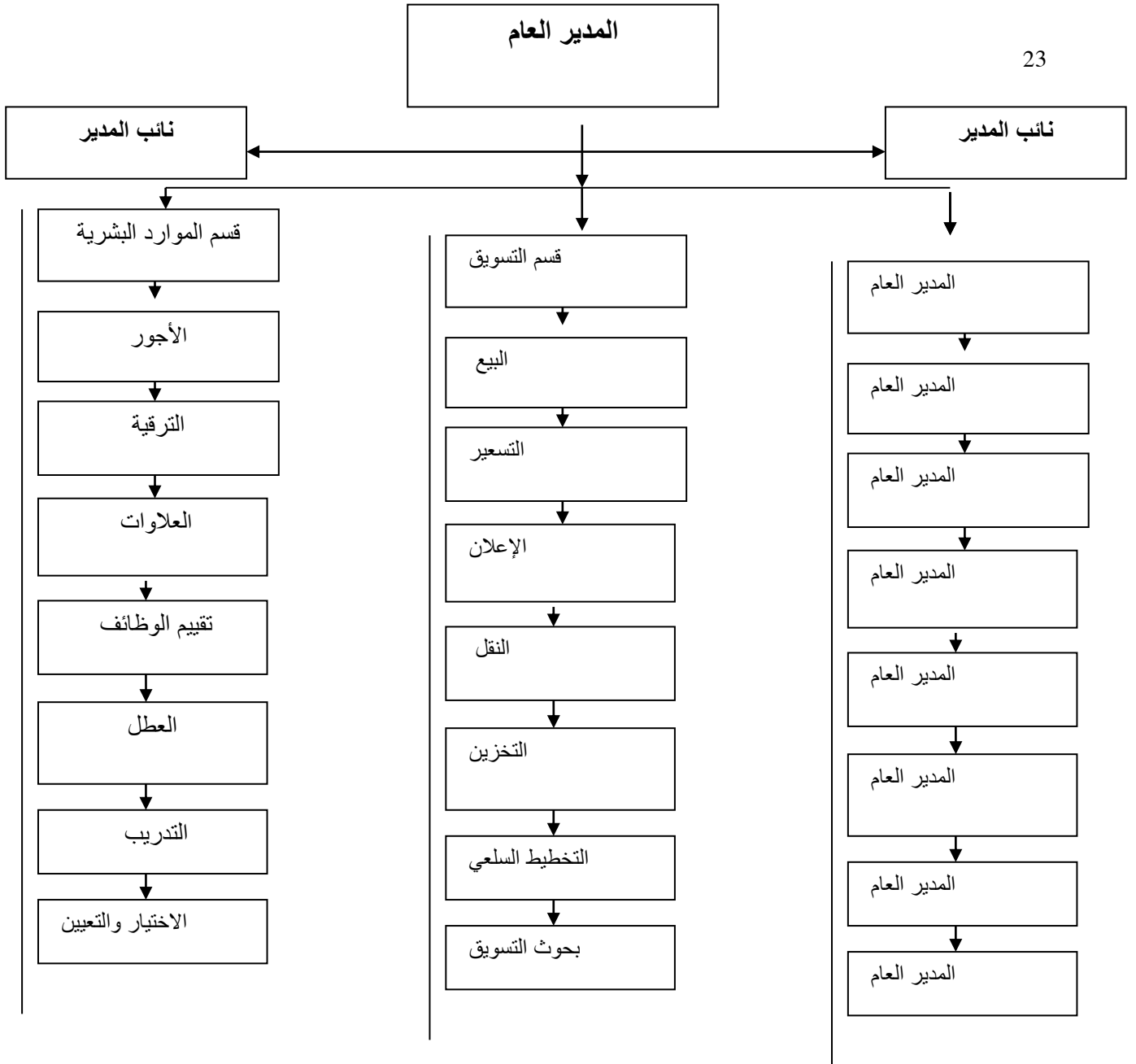
<sup>22</sup> . 47 p . 1981 . univert . librairie . Peatty.j.m gestion du personnel





### هيكل تنظيمي لإحدى شركات العالمية المتخصصة في صناعة الحواسيب الالكترونية

من خلال هذا الهيكل التنظيمي يظهر لنا أن ادارة الموارد البشرية تقع في مستوى إدارة الشؤون الادارية والمالية وهي بذلك تتموقع في مستوى تنظيمي مهم وتضم كل من وظيفة التوظيف والتكوين والمكافآت وتحسين الوظائف وقد نجد إدارة الموارد البشرية تحتل مستوى مع عدة إدارات في المنظمة شأنها في ذلك شأن إدارة إنتاج وتسويق وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



### المطلب الثالث: النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، وقد

<sup>23</sup> علي عربي ، بلقاسم سلامنية ، اسماعيل قبيرة ، المرجع السابق الذكر ، ص 179 .

تتلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي

يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث:

- 1- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراعات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
  - 2- أن الانسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يفتنح بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
  - 3- أن الانسان إن أحسن اختياره واعداده وترتيبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف.
  - 4- أن الانسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة فريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.
- ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب.
- وفي هذا السياق فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية؛ وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الحديثة
اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسدية، ومن ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية وتحسين البيئة المادية للعمل.	تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشد القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.

### المبحث الثالث : خصائص وأهداف إدارة الموارد البشرية:

#### المطلب الأول: خصائص إدارة الموارد البشرية.

بعدما تطرقنا إلى أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، فإننا نقر بخصوصيته

كمورد يختلف عن خصوصية الموارد الأخرى فهو مورد بشري في نفس الوقت.

المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى، فهو يمتلك القدرة على

التناسق والتكامل الحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص ارتقاءه، كما أننا لا بد أن

ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي اجتماعي وإن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد والذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمل، شريطة أن يحفز دائما للعمل والإنجاز، ومن بين هذه الخصائص نذكر:

### 1- النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:

عندما ذهب خبراء أوروبا للولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع النتائج الأمريكية، دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية أو الاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب و لكن وراء كل صور التقدم الآلي و الأدائي و الإجرائي هو سلوك الانسان العامل و من ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم و هو إنتاجية السلوك، أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الانسان<sup>24</sup>.

### 2- التحفيز و الترغيب:

إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة و إن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت....التخويف، و في حد ذاته لا يمكن أن يخلق الحافز للعمل، فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية و يمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب و أهم واجبات و مسؤوليات القائد حاليا.

### 3- قدرة الانسان على التحكم والسيطرة:

<sup>24</sup> سميرة كامل محمد ، التنمية الاجتماعية ، مفهومات أساسية ، رؤية واقعية ، مكتب جامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1988 ، ص 20.

إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم و تسيطر على جودة ما تعمل و كم و متى و اين تعمل و لماذا؟، فهي تساهم مساهمة كبيرة و إيجابية عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه و دوافعه التي يحددها، و نأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الأدوات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله.

#### 4-الميل الاجتماعي للإنسان:

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل أنه يسعى عمدا لتكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه و بين أفراد جماعته.

#### 5-تطور الإنسان و تنميته، عملية داخلية ذاتية:

فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، و لكنها شيء داخلي اسمه "النمو" لأن النمو يبدأ من الداخل و الذات و إن خصائص التفوق أقوى دائما و أكثر دوما إن بدأت من الداخل و مع ذلك فإن نوع العمل لا بد و أن يساعد على خلق و تشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور و السعي للنمو و التطور.

#### 6-طاقة الإنسان على إحداث التغيير:

أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة و المغايرة و كل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهبأ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، و من هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقيا و رشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو

يتعلم بسرعة مذهلة، و لا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من التعريف بالواجبات و المسؤوليات الوظيفية بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية و من خلال وظائفها تهدف إلى وضع استراتيجية بشرية تتفق مع متطلبات استراتيجية المنظمة أو الشركة ككل، سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل و الإسهام في تحقيق الرؤية ورسالة و غاية و أهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عال من العلم و كفاءة الفعالية و الإنتاجية.

و من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة :

#### 1- العمل على تحقيق إنتاجية كافية:

إن تحقيق الكفاية الإنتاجية يتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد المجتمعة ، فالموارد المادية المتمثلة في الموارد الخام و الأدوات و معدات تكنولوجياية التصنيع و غيرها كلها مدخلات للعملية الإنتاجية يستخدمها العنصر البشري داخل المنظمة من

خلال كفاءة أدائه و حسن استخدامه لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج في شكله النهائي كسلعة بمواصفات وكميات محدودة و بأقل تكلفة ممكنة.

## 2- العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

إن الكفاية الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات و المواصفات و أقل تكلفة، حقا تساعد على البقاء و استمرارية المنظمة و لكنها لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح و التمييز و م ثم القدرة الكبيرة على المنافسة و البقاء و الاستمرار، إذ لابد بجانب الكفاية الإنتاجية من تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي و الفاعلية تعني أن المنتج النهائي أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة لابد من توفر فيها الجودة العالية لتحقيق المنشود من قبل العملاء و المستهلكين.

## خاتمة الفصل الثاني:

إن موضوع الموارد البشرية أصبح يكتسي أهمية بالغة في علم الإدارة الحديث و الذي يعتبر كفرع منه و الجدير بالدراسة أن تقوم البحوث بمعرفة ثقافة المؤسسة و محاولات



التوصل إلى نظريات خاصة بالمجتمع و المؤسسة على الخصوص، و ما دامت هذه الأخيرة كنسق يعمل في إطار النسق العام، يستدعي دراسة معمقة عن الأنساق المؤثرة فيها و إنتاج نظريات تتوقف على مدى معرفة طبيعة التفكير و طرق التعامل مع الموارد البشرية الذي يعتبر علم و فن، أما قدرة التحكم في الموارد البشرية فيستدعي معرفة اتجاهات و سلوكيات و أنماط تفكير و رغبات و حاجات الأفراد للإحاطة و لو بنسبة معينة بظروف العمل و التي تعرف باختلاف من مؤسسة لأخرى

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول الجزائرية للمياه  
- وحدة مستغانم -

مقدمة :

في اطار التطور الكبير الذي عرفته الحياة الاقتصادية وتزايد التغيرات في المؤسسات الاقتصادية ، وفي ظل كل هذه التغيرات أصبح تقييم وتطوير وترشيد الأداء في المؤسسات أمرا ملحا و ضروريا لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة تمكنها من المحافظة على وجودها ، لذلك تحث المؤسسات المتخصصة على التركيز والقيام بالتدقيق الاستراتيجي في جميع الميادين وفي جميع المؤسسات من أجل تدعيم نشاط المؤسسة وتحسين أداءها وتقييمه ، حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم ، للوقوف على سير عملية التدقيق ومدى مساهمته في تقديم أداءه من خلال الاهتمام الكلي بالمؤسسة والعمل على تطويرها مستقبلا وإنجاز مختلف المشاريع الكبرى ويمكن أن نقسم هذا الفصل الى :

المبحث الأول : بطاقة فنية عن الجزائرية للمياه بمستغانم

المبحث الثاني : أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة .

المبحث الأول :عموميات حول المؤسسة العمومية وحدة مستغانم

## المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وأهدافها

### الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة

#### الجزائرية للمياه :

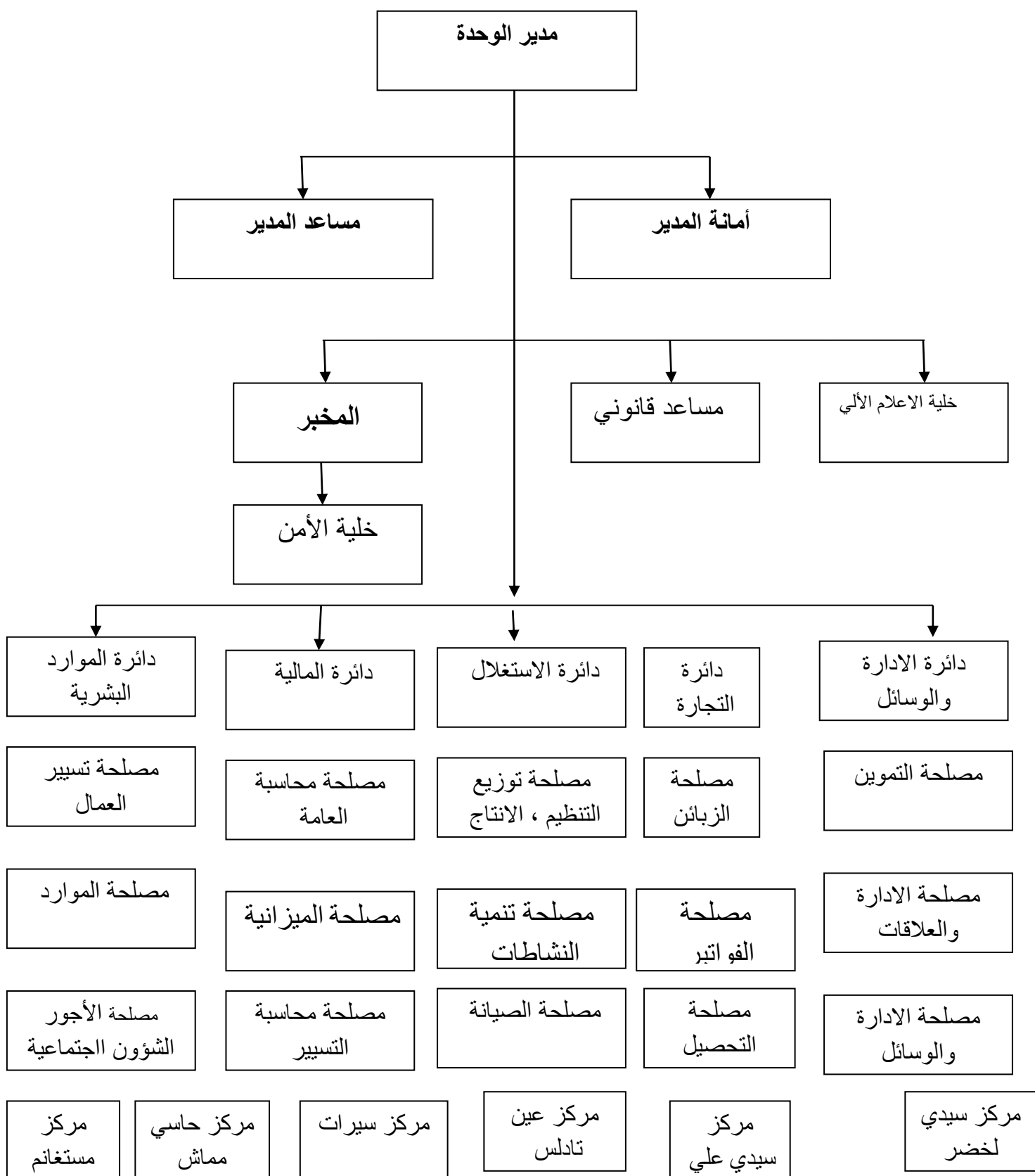
هي مؤسسة ذات طابع عمومي ، صناعي ، تجاري أنشأت بمرسوم تنفيذي رقم 101/01 بتاريخ 21 أبريل 2001 ، مهامها الرئيسية تتمثل في التسيير المنظور للخدمة العمومية في مجال الإنتاج ، التسيير ، وتوزيع المياه ، وكذلك تحصيل فواتير الاستهلاك المياه الصالحة للشرب وتلك المستعملة للصناعة والتصنيع من قبل المشتركين ( مواطنين ، مؤسسات ..... الخ ) .

المقر الاجتماعي للمديرية العامة كائن مقره بالمنطقة الصناعية لواد السمار بالجزائر العاصمة أما وحدة مستغانم كائنة بسيدي بن حوى ص/ب528- مستغانم -

#### الفرع الثاني : أهداف المؤسسة

- ضمان الخدمة العمومية وتطويرها
- توصيل الماء في أحسن الظروف
- توفير القدر الممكن من المياه الصالحة للشرب
- تقوم بتنظيم وتوزيع والتأطير المركز وتجديد الشبكة ووضع العدادات وسد النقص وذلك ما يفرض عليها مصاريف عالية لا يمكن التحكم فيها الا بعد سنوات طويلة

#### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه - وحدة مستغانم -



تقديم وحدة مستغانم :

## بيان دوائر الوحدة واهم مهامها كما يلي :

- وحدة مستغانم الجزائرية للمياه هي مديرية تتكون من خمسة دوائر (أقسام) وثلاثة خلايا وسبعة مراكز ، أما الدوائر فنجد دائرة الغدارة والوسائل الضرورية تتمثل مهامها في تزويد جميع الأقسام بالوسائل الضرورية مثل تزويد رؤساء الأقسام الفرعية بالأليات الضرورية للأشغال ميدانية كالأنابيب ، القنوات ، آلات الحفر ، وكذلك قطع الغيار ، العجلات ..... الخ .
- تزويد الأقسام الإدارية بأجهزة اعلام الالي وصيانتها ، الأوراق ، مكاتب .
- التنقل بالعلاقات الخارجية مثل التنقل بأشخاص وافدين الى الوحدة في مهمات عمل سواء اممن المنطقة التي تحكم الوحدة أو من المديرية العامة .
- دائرة التجارة : مهامها التعامل مع الزبائن والمشاركين ، القيام بعملية الفوترة واستخراج الفواتير وتحصيلها ، ارسال إنذارات للمتأخرين عن السداد ، إحصاء مديونية المستهلكين .
- دائرة الاستغلال : تتمثل مهامها في أنها تتحكم في الإنتاج ، التنظيم ، التوزيع ، تنمية النشاطات والأشغال وكذلك الأمر المهم هو الوقوف على استمرارية الصيانة وخاصة القنوات والاشراف على المضخات الكبرى ومعالجة الأعطاب ، اخضاع المياه للفحوص المخبرية .
- القيام بعمليات التطهير الدوري .

## - دائرة المالية والمحاسبة :

دورها الرئيسي هو التسيير الحسن والأمثل للمحاسبة والمالية وتحويل أي حركة عمل اقتصادي الى حسابه الخاص به ، مما يعني تحليل وكتابة مختلف الحسابات واستخراج هذه المعلومات في شكل ميزانيات الحصول على القوائم المالية مثل ميزانية محاسبية ، ميزانية الجبائية إضافة الى الجداول ، مخصصات الاستهلاك والمؤونات .

- دائرة الموارد البشرية ، هي تقوم بتسيير مصالح العمل المهنية والاجتماعية من التوظيف ، المكافآت ، التأديب ، الأجور والتصريحات لدى الضمان الاجتماعي وغيرها ، تتكون هذه الوحدة من ثلاثة خلايا تتمثل فيما يلي :

1/ **خلية الاعلام الالي:** تتحكم في المعطيات على شكل برامج تنفيذية محكمة ومنظمة .

2/ **خلية المنازعات والقضايا :** أهم مهامها متابعة المنازعات القضائية مع مستهلكي المياه ، متابعة القضائية مع مؤسسات الاخرين .

- توفير الأمن للممتلكات المؤسسة .
  - استقبال بلاغات وشكاوى مصالح المؤسسة عن أي اعتداء على ممتلكات المؤسسة .
  - ارسال اللجان الأمنية الى مصالح المؤسسة عن أي اعتداء ، سرقة ، ائتلاف عتاد
- المخبر : يتمثل في مجموعة من الموظفين الاحصائيين في مجال التحليل يسهرون على المتابعة المستمرة فيما يخص نوعية المياه المعالجة وهذا على مستوى كل نواحي كل الولاية ، الدوائر ، ودواوير ..... الخ .

- كل استعمال للموارد المائية لا يمكن ان يتم الا بموجب ترخيص او تنازل صادر عن الإدارة المكلفة طبقا للقانون رقم 05/12 المؤرخ في اوت 2005 المتعلق بالماء .
- تعد أنظمة تسعيرة الماء حسب المنطقة التسعيرية ، وفق الشروط والكيفيات التي تحدد بموجب المرسوم المادة 137 ويمكن مراجعة الأسعار اذا ما اقتضت .

### من يحدد تسعيرة الماء:

الدولة هي التي تحدد تسعيرة الماء وفقا للمرسوم رقم 13/03 المؤرخ في 09 جانفي 2005 الذي يحدد قواعد التسعيرة للمصالح العمومية في التزود بالماء الشروب وأنظمة الصرف وكذلك الأسعار الخاصة بذلك .

أسعار الماء الشروب : تحدد هذه الأسعار بجدول خاص بكل منطقة تسعيرية إقليمية وتحسب على أساس ثمن الخدمة العمومية في التزويد بالماء الشروب وتوزيعها عبر مختلف فئات المستعملين وأجزاء استهلاك الماء تضم فئات الاستعمال :

### الفئة الأولى : الأسر

الفئة الثانية : الإداريون ، الحرفيون ، مصالح ، قطاع الخدمات .

الفئات الثالثة : الوحدات الصناعية والسياحية.

قيمة الاشتراكات للخدمات العمومية للتزود بالماء الشروب والتطهير هي محددة بفئات

المستعملين بقرار وزاري المؤرخ في 10 افريل 2005 بحيث :



الفئة الأولى التي تضم الأسر ، قيمة الاشتراك في خدمة الماء الشروب هي 240 دج ،  
أما قيمة الاشتراك في خدمة الماء التطهير فهي 60 دج ، والتحصيل يتم كل ثلاثة أشهر .

### المبحث الثاني : أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة

#### المطلب الأول : سير عملية التدقيق الداخلي :

- تقوم المؤسسة بالتدقيق الداخلي من اجل تقييم نظام الرقابة الداخلية واكتساب القدرة على التحكم في المخاطر التي يمكن ان تواجهها وتجنب سوء التسيير وتقييم مستوى الأداء من اجل ضمان السير الجيد لأنشطة الوحدة ،ويتم ذلك وفق عدة خطوات يمكن ابرازها فيما يلي :

#### المخطط السنوي للعمل :

- التحضير لبرنامج العمل : (نطاق العمل )
- يقوم قسم التدقيق الداخلي كل سنة بوضع خطط التدقيق الداخلي على مختلف المهمات الممكن القيام بها ، ذلك على أساس تقييم المخاطر وتحديدها وحرصها لتفاديها والتقليل من اثارها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة بالاعتماد على :
- ملفات التدقيق مثلا : دليل ابراز التسيير ، ملف الدائم للوحدة .
- تقارير التدقيق الداخلي للسنوات الثلاث السابقة .
- تقارير التدقيق الخارجي للسنوات الثلاث السابقة .
- تقارير الأنشطة للمؤسسة .

وباتباع الإجراءات والقوانين المتعارف عليها لتحضير المخطط السنوي والقيام بأعماله ومراقبة مدى إمكانية تطبيقه لمعرفة السير الحسن للعمل ، أحيانا ظهور مهام مفاجئة غير مخطط لها لهذا يجب تسويتها في الوقت المحدد من طرف المسؤول عنها .

### تطبيق مهام التدقيق :

يتم تطبيق مهام التدقيق وفقا للمراحل التالية :

- اختيار فريق المهمة : يتم اختيار الفريق الذي يقوم بمهمة التدقيق على أساس الموضوع المراد تدقيقه وحسب خبرة واختصاص كل شخص في الفريق .
- رسالة المهمة : يقوم مسؤول مصلحة التدقيق بإرسال رسالة الى القسم الذي سيتم تدقيقه وتتضمن الرسالة ما يلي :
  - هل المهمة مخطط لها أو فجائية ؟
  - التنظيم الخاص بهذه المهمة ، فريق المهمة (الأسماء ، المناصب )
  - المدة الزمنية .
- عقد اجتماع توزيع المهام : يتم التعرف على من يقوم بالمهمة وتقسيم المؤسسات على الفريق .
  - طلب الوثائق التي يحتاجها الفريق لإتمام مهمته .
  - شرح اهداف المؤسسة وأهم الابرزات المتبعة .

### اعداد جدول المخاطر :

يتم التنبؤ ببعض المخاطر عن أعمال معينة أو احتمال حدوث مخاطر من أجل مواجهتها في الوقت المناسب والتحكم في اثارها .

يبدأ المدققون بتقييم نظام الرقابة الداخلية ، من خلال تقسيم كل نشاط الى مجموعة إجراءات وتحليلها وذلك بدراسة أهدافها ومنه يمكن تحديد الاخطار التي تنجم عنها والتي تعيق تحقيق هذه الأهداف .

بعد تحديد الاخطار ، يتم وضع النتائج التي تنتج في حالة حدوث كل خطر من الاخطار السابقة ، وتقييم مدى تغطية هذا الخطر بمعنى :

ما هي طرق مراقبة هذه الاخطار ؟

وفي حالة غياب الرقابة تعتبر هذه من النفاص التي يوجه المدقق توصيات بخصوصها في نهاية هذه المرحلة يكون قد تم وضع جدول الاخطار الخاص بالمهمة .

- تعليمة توجيه مهمة التدقيق .

يتم تصنيف المخاطر التي وجدت في جدول المخاطر السابق حسب أهميتها ، وحسب الاخطار المقبولة توضع اهداف المهمة ويتم تثبيتها في وثيقة توجه على مسؤولي القسم والوحدة التي يتم تدقيقها حيث تتناول هذه الوثيقة ما يلي :

- ما ذا سيدقق المدققون ؟

- الاعمال المتعلقة بكل هدف من الأهداف التي تم تحديدها ؟

- الوسائل التي يتم استعمالها اثناء التدقيق ؟

- من سيقوم بهذا التدقيق ؟ وما المدة اللازمة لذلك ؟

تطبيق التدقيق :

- تعتمد هذه المرحلة على برنامج العمل الذي تم وضعه في المرحلة السابقة حيث

يحدد:

الأهداف التي تم اختيارها

- المسؤول المحدد لكل هدف

- الوسائل التي سيتم استخدامها

- المدة اللازمة لتحقيق كل هدف .

- مقارنة ما تم تطبيقه بما هو مخطط له في برنامج العمل من خلال اكتشاف الأخطاء

والانحرافات وتصحيحها بهدف الامتناع عن إعادة الأخطاء ويتم تصحيحها من خلال

مطابقتها مع الإجراءات المعمول بها .

- تحصيل النتائج ويكون تحقيق اهداف المهمة على مستوى المؤسسة وتصحيح

الأخطاء ومتابعتها بصفة مستمرة واعداد تقارير لذلك.

- التقرير النهائي ، وفيه يكون ابداء المدقق رأيه الفني المحايد بكل نزاهة ومصداقية ،

يقترح بعض التوصيات التي يراها مناسبة تفيد الغرض ويمكن الاعتماد عليها ، ويتم

ترتيب هذه التوصيات حسب الأولوية مع تحديد المدة اللازمة لتطبيق هذه التوصيات

ويتم متابعتها فيما بعد من قبل خلية التدقيق .

- يحتوي هذا التقرير على اهم نقاط مهمة التدقيق إضافة الى التوصيات المقترحة ليطلع عليها المدير العام للوحدة بشكل ضمن اجتماع .

### ثانيا : اعداد تقرير التدقيق الداخلي

يمر اعداد تقارير التدقيق بعد مراحل لذلك بعد اجراء العديد من الاختبارات لكي يصل الى صياغة تقريره النهائي حول الحقيقة الوضعية المالية للوحدة المعلومات مقدمة للإدارة والمدققين الخارجيين .

#### • بالنسبة لأطراف الإدارة :

- تقرير المدقق يوجه ملاحظات تتعلق بنقاط القوة والضعف التي تظهر على مستوى نظام الرقابة الداخلية وذلك بتقادي ارتكاب الأخطاء والعيوب مستقبلا .
- يجب على المصلحة المالية والمحاسبة ابراز الأخطاء الشكالية والموضوعية في القرارات والعمليات التسجيل والطرق المتبعة ومدى الالتزام بتطبيق القوانين والمبادئ المتعارف عليها.
- المدقق يقدم تقرير الى المدير العام للوحدة وهو مكلف بتحديد استراتيجيات الوحدة والتخطيط لأفاق جديدة .

#### • بالنسبة للمدقق الخارجي :

- يعتمد المدقق الخارجي في كثير من الأحيان التقرير الذي يعده المدقق الداخلي أي انه يوجد تكامل بين التدقيق الداخلي والخارجي ، فالتدقيق الداخلي يعتبر نقطة البداية

التي يمكن للمدقق الخارجي الاعتماد عليها خاصة في عمله وأثناء قيامه بإعداد

التقارير يكون ذلك بوجود لنظام الرقابة الداخلية .

### المطلب الثاني : منهجية الدراسة الميدانية وعرض الأسئلة وأجوبة مقابلة

بعد إعطاء نظرة عامة عن المؤسسة ومديرتها ، وتشخيص البيئة التي تعمل بها

الأهداف التي ترمي اليها سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج المقابلة التي قمنا بها ،

لكن قبل ذلك سنقوم بتعريف الأدوات المستعملة في جمع المعلومات والبيانات .

منهجية الدراسة الميدانية :

تتمثل المنهجية في الدراسة الميدانية في الأسلوب المتبع قصد الوصول الى الأهداف

المسطرة وباختيار موضوع بحثنا المتمثل في 'دور التدقيق الاستراتيجي في تقييم أداء

المؤسسات الاقتصادية ' مثل أي بحث اخر يتطلب تحديد الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

، لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب تعريف مختلف الأدوات المستعملة في جمع البيانات

وتحليلها .

### الفرع الأول :أدوات جمع البيانات الميدانية

- بغرض جمع المعلومات عن مكان الدراسة الميدانية استخدمنا أساسا المقابلة

والملاحظة بغية معرفة واقع التدقيق ودوره في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية .

هي حوار أو مناقشة أو محادثة ،تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخص

أو عدة أشخاص ، وذلك بغرض التوصل الى المعلومات ومن خلال مقابلة مع المدير

وبعض المسؤولين .

### ثانياً : الملاحظة

كذلك استعملنا الملاحظة في دراستنا وذلك لما لها دور مكمل للمقابلة مع جمع البيانات

التي لم يتم الحصول عليها من الأدوات السابقة.

### الفرع الثاني : الحدود الزمانية والمكانية

بالنسبة للحدود الزمانية هي الوقت المستغرق في الدراسة الميدانية وقد استغرقت مدة شهر

ابتداءً من فيفري الى غاية أفريل .

أما بالنسبة للحدود المكانية هو المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية أي توزيع

الاستمارة المقابلة في المؤسسة الجزائرية للمياه بمستغانم .

أثناء القيام بالدراسة كانت هناك مجموعة من الصعوبات التي أثرت بشكل كبير على

سير العمل وتحصيل النتائج بالشكل الحسن ويمكن ذكر أهم هذه الصعوبات هي :

- التحفظ الكبير من طرف المسؤولين في المؤسسة للإجابة عن بعض الأسئلة

المطروحة وذلك بحجة سرية المعلومات ، أو أن الرئيس ليس من تخصصهم أو

مسئوليتهم .

- الخوف من تسرب المعلومات السرية من طرف المسؤولين حتى أنهم لم يجيبوا عن

بعض الأسئلة المطروحة .

### المطلب الثالث : عرض أسئلة واجوبة المقابلة

لقد قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس قسم المحاسبة المالية للمؤسسة الجزائرية للمياه ، إذ

حاولنا من خلال هذه المقابلة طرح عدد الجزائرية للمياه إذ حاولنا من خلال هذه المقابلة

طرح عدد ممكن من الأسئلة للإمام بمختلف جوانب الموضوع الذي نحن بصدد دراسته

والحصول على الأجوبة المناسبة وقد تضمنت هذه المقابلة طرح 20 سؤالاً مختلفاً بدءاً

بأسئلة عن التدقيق الداخلي ، ثم أسئلة حول تقييم الأداء ثم تطرقنا الى العلاقة بين هذين

العنصرين .



وفيما يلي عرض مفصل لكل من الأسئلة المطروحة والاجوبة عليها .

**السؤال الأول :** ماذا تعني بالتحقيق الداخلي ؟

التدقيق الداخلي هو وظيفة مستقلة تعمل على القيام بمختلف عمليات وأنشطة المؤسسة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة وتحديد ومواجهة المخاطر .

**السؤال الثاني :** من يقوم بالتحقيق الداخلي في مؤسستهم ؟

يقوم بالتحقيق الداخلي شخص يدعى المدقق الداخلي هو مسؤول عن عمليات تحليل وفحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية بشكل منتظم ومساعدة أعضاء الإدارة على تأدية مهامهم بطريقة فعالة من خلال اقتراحاته وتوصياته ذلك من أجل ضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة .

**السؤال الثالث :** هل يوجد قسم التدقيق الداخلي المستقل في مؤسستكم ؟

- يوجد قسم التدقيق الداخلي مستقل على مستوى مؤسسة الأم في الجزائر العاصمة  
لكن هذه المؤسسة تطبق عمليات التدقيق الداخلي ومختلف مراحلها حسب القوانين  
المعمل بها بحيث يأتي المدقق الداخلي الى هذه الوحدة الفرعية بصفة دورية ليقوم  
بإجراءات عمله ومراقبة كل ما تم عمله وفحص مختلف الوثائق والتأكد من صحتها  
واعداده لتقرير شامل عن أداء المؤسسة بصفة عامة ، وتقديمه اقتراحات يمكن العمل  
بها .

**السؤال الرابع :** ما مكانة التدقيق الداخلي في مؤسساتكم ؟

يحتل التدقيق الداخلي مكانة هامة في المؤسسة فهو وظيفة ضرورية وله أهمية بارزة من خلال العمل بإجراءات التدقيق الداخلي الاعتماد على توصيات واقتراحات التي يقدمها للإدارة على شكل تقارير مفصلة وحلول مناسبة .

**السؤال الخامس :** ما هي المعلومات الأساسية اللازمة في التدقيق الداخلي ؟

تتمثل المعلومات في تقارير مصالح المؤسسة ، بالإضافة الى القوائم المالية والموازنات التقديرية والدفاتر المحاسبية ، تقارير المدقق الخارجي .

**السؤال السادس :** من اين يقتني المدقق الداخلي المعلومات اللازمة ؟

يقتني المدقق الداخلي المعلومات من ملفات التدقيق والتي تتمثل في الملف الدائم وكذلك دليل إجراءات التسيير، الاعتماد على نظام المعلومات المستعمل وكذلك بعض المعلومات من مصادر داخلية وأخرى مصادر خارجية .

**السؤال السابع :** هل يقوم المدقق الداخلي بالتغيير والتحسين دون اللجوء الى المدير ؟

ان عمل المدقق الداخلي يقتصر على فحص الوثائق والبيانات المالية نظام الرقابة الداخلية لكنه ليس مسؤولاً عن قرارات التغيير والتحسين بل يقدم اقتراحات وحلول معينة تساعد في اتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا .

**السؤال الثامن :** هل تولي مؤسساتكم أهمية لأداء عمالها ؟

نعم تهتم بأداء اعمالها وذلك منذ بداية نشاط المؤسسة ، من خلال القيام بالعمل المطلوب وانجازه على اكمل وجه حيث كل فرد او عامل داخل هذه المؤسسة يسعى الى تقديم احسن ما لديه من مهارات وكفاءات ، من اجل التفوق والتميز على باقي العاملين والمحافظة على منصبه وترقيته .

**السؤال التاسع :** هل تقوم هذه المؤسسة بقياس أداء اعمالها ؟

نعم تقوم بقياس أداء اعمالها وتستخدم مجموعة من المقاييس لقياس هذا الأداء .

**السؤال العاشر :** فيما تتمثل هذه المقاييس ؟

انما تستخدم مقاييس المداخلات والمخرجات ومقاييس المحصلات والنتائج من خلال قياس ومراقبة توقعات العملاء .

**السؤال الحادي عشر :** هل تسعى المؤسسة الى تطوير أدائها ؟

نعم تسعى هذه المؤسسة جاهدة الى تحسين وتطوير أدائها وذلك بإتباع النقاط التالية :

1-تقوم بتحديد المستوى المطلوب من الأداء

2-تقوم بقياس الأداء الفعلي .

3-المقارنة ما بين المستوى المطلوب والأداء الفعلي ، تم عملية تحليل الفجوة الحاصلة

والبحث لها عن حل .

**السؤال الثاني عشر :** هل تقوم المؤسسة بتقييم أداء اعمالها ؟

تقوم المؤسسة بتقييم أداء اعمالها وذلك يدل على هذه العملية في المؤسسة ان على أساسها تتخذ العديد من القرارات بخصوص تطوير أدائها ، كما انه من خلالها يتم التعرف على نقاط الضعف في الأداء المسجل من قبل العاملين .

**السؤال الثالث عشر : أي فئة من العمال التي يمسها التقييم ؟**

ان عملية التقييم تمس كل عمال المؤسسة سواء كانوا اداريين تنفيذيين حتى مدير المؤسسة يمسه التقييم لا فرق بينه وبين عامل بسيط الكل مع بعض لتحقيق اهداف المؤسسة .

**السؤال الرابع عشر : من المسؤول عن عملية التقييم ؟**

ان المسؤول عن عملية التقييم هو الرئيس المباشر للعامل ويتم ذلك وفق الأهداف المحققة في سنة .

**السؤال الخامس عشر : كيف تتم عملية التقييم ؟**

فكانت إجابة مسؤول الموارد البشرية بأن التقييم يتم عن طريق اعداد ورقة استبيان (ورقة التقديم ) ، بحيث يحتوي هذا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة ولكل سؤال نقطة ، وبعدها يتم استخراج النتائج التالية :

- إما ترقية العامل ، او زيادة أجره او نقله والغرض من هذا التقييم هو تحسين نوعية

الاعمال المراد إنجازها ، بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة من التقييم بشكل جيد .

**السؤال السادس عشر : ما هو تاريخ اجراء عملية التقييم ؟**

ان التقييم يتم في نهاية كل سنة ، الذي على أساس ينبثق مخطط التكوين الخاص بكل فرد وأيضا تحديد المردود الفردي .

**السؤال السابع عشر :** ما هي استخدامات نتائج التقييم ؟

ان عملية تقييم الأداء تكون بهدف معرفة نقاط الضعف وتدارك النقص الحاصل من اجل تحسين مؤهلات وكفاءة العمال من خلال برامج التكوين والتدريب والتعليم المستمر وبرامج التطوير .

**السؤال الثامن عشر:** كيف يمكن تعريف تدقيق الأداء (التدقيق الإداري) ؟

تدقيق الأداء هو عملية التأكد من مدى التزام الموظفين بأداء عملهم حسب الأنظمة والقوانين المتعارف عليها ،والمتبعة من طرف المؤسسة وكذلك مدى استخدامهم الأمثل للموارد بكل كفاءة وفعالية.

**السؤال التاسع عشر:** كيف يساهم المدقق الداخلي في تقييم الأداء؟

يساهم المدقق الداخلي في تقييم الأداء ، من خلال تقديم تقارير ذات مصداقية وبرأي فني محايد عن فعالية نظام الرقابة الداخلية ، والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة وكذلك مساعدة أعضاء الإدارة في إعطاء اقتراحات وحلول مناسبة لنقاط الضعف الناتجة عن التقييم .

**السؤال العشرون :** ما الهدف من تقييم أداء المؤسسة ؟

يتمثل أساسا في قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والتطور وكذلك تحقيق أهدافها المالية والإدارية ، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية ، وتوضيح جوانب القوة في أدائها والجوانب القابلة للتحسين مستقبلا .

### المطلب الثالث : إيجابيات وسلبيات المؤسسة

#### الفرع الأول : إيجابيات المؤسسة

- السهر على إعادة الهياكل المخربة
- تحسين نظام توزيع مياه الشرب وتنقيتها حيث عرف تغيير جذري الى انه اصبح 80 بالمئة من المشتركين المؤسسة تصلهم المياه يوميا عكس ما كان عليه الحال عند نشأتها .
- توزيع المياه الصالحة للشرب على 1035 بلدية بعد ان كان هذا العدد لا يتجاوز 418 بلدية عند نشأتها .
- توفير قدر ممكن من المياه الصالحة للشرب .

#### الفرع الثاني : سلبيات المؤسسة

- تتمثل سلبيات المؤسسة فيما يلي :
- صعوبة تحصيل الفواتير ، استهلاك المياه من قبل المشتركين .
  - تسعيرة المياه مقننة لان مستوى الاستهلاك لدى العائلات الجزائرية محدد ب 25 متر مكعب .

## خاتمة الفصل الثالث :

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه مستغانم ، لاحظنا مدى أهمية التدقيق الداخلي وتطبيقه بشكل يمكن الاعتماد على سير عملياته ومختلف بياناته المالية والإدارية بطريقة فعالة ، مما يسهل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها مبكرا هذا بفضل العمل الذي يعملون بكل كفاءة وفعالية فهذه طاقة الموارد البشرية التي تمتلكها هذه المؤسسة لذلك تعتبر من اهم نقاط ضعف تعرقل سيرورة نشاط المؤسسة وتطورها ومنه يمكننا ان نقدم بعض الاقتراحات والتي نختصرها فيما يلي :
- 1/ ضرورة فتح قسم التدقيق الداخلي مستق للوحدات الفرعية لتحقيق السير الجيد للعمل .
  - 2/ معرفة أهمية التدقيق الداخلي من خلال إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة
  - 3/ فعالية التدقيق الداخلي تكمن في تحديد الانحرافات واقتراح الحلول المناسبة لها .
  - 4/ العمل على تطبيق الإجراءات والقوانين المتعارف عليها بخصوص تقييم الأداء بكل موضوعية ومصداقية .
  - 5/ السهر على تطوير أداء العمال هذا يرفع معنوياتهم وتشجيعهم وتوعيتهم بالإحساس بالمسؤولية اتجاه عملهم وتحفيزهم هناك أداء ملحوظ .

# الختمة



تعتبر المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع عدة أطراف في سبيل تحقيق أهدافها فكبر حجم المؤسسة لا يعني التطور والازدهار ما لم يكن هناك تسيير عقلاني لها ، يسعى التدقيق الداخلي إلى تحقيقه داخل المؤسسة ومن هنا ظهرت حاجته كإطار إرشادي لمساعدة المؤسسة في تجميع المعلومات الضرورية لتقديم نظرة متكاملة لإدارة عن الواقع العملي من معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ، ومن ثم إعطاء التوصيات والاقتراحات البناءة بهدف تحسين الأداء واتخاذ القرارات المناسبة فنجد أن الكثير من المؤسسات تهتم بقسم التدقيق الداخلي الذي يقوم على مجموعة من المعايير بدءا من استقلالية المدقق الداخلي وصولا إلى إعداد تقريره بكل مسؤولية ومصداقية ، والذي يتضمن حلول مناسبة لبعض المؤسسة والحفاظ على وجودها والنجاح في تحقيق أهدافها .

### نتائج الدراسة :

- وفقا للدراسة التي قمنا بها ، قد تم التوصل إلى النتائج التالية :
- وجود رغبة للمؤسسة الجزائرية في التطور والاندماج في الاقتصاد العالي .
  - التدقيق الداخلي أداة يسمح بدراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة .
  - لمعرفة نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف واقتناص الفرص وتفادي المخاطر .
  - يعمل التدقيق الداخلي على تقليل حدوث الأخطاء ويزيد من الكفاءة والفعالية وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة .

- تتمثل معايير التدقيق الداخلي في تحديد نطاق عمل المدقق الداخلي بشكل متعارف عليه دوليا .
- يسمح التدقيق الداخلي بفحص وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ومختلف أنشطة المؤسسة .
- إعداد تقارير دورية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أداء كفى وفعالية باستغلال الأمثل للموارد المتاحة
- تعتبر عملية تقييم الأداء أداة لتشخيص الانحرافات ، والمؤسسات الناجحة تلك التي تقوم بتقييم أدائها بصفة مستمرة.

#### النتائج والتوصيات :

أولا : أثبتت الدراسة السابقة صحة الفرضيات المدروسة وكانت النتائج ما يلي:

- 1- هناك علاقة بين كفاءة وفعالية الوحدات الاقتصادية وأسلوب التدقيق المستخدم
- 2- تزداد كفاءة وفعالية الوحدات الاقتصادية باستخدام أسلوب التدقيق الاستراتيجي.
- 3- هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء.
- 4- هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية التدقيق الاستراتيجي.
- 5- لا يستخدم أسلوب التدقيق الاستراتيجي بشكل فعال في جميع الشركات المدروسة.
- 6- جميع الأدوات المستخدمة لقياس الأداء في الشركات عينة البحث هي أدوات تقليدية

7-تدمر و شكوى بين معظم العاملين في الشركات المدروسة و ذلك لأن عملهم قد لا

يشبع حاجاتهم المادية و المعنوية، مما كان له أثر سلبي على آراءهم بالنسبة

للاستبيان.

### ثانيا: التوصيات:

1-السعي لتطبيق نظام التدقيق الاستراتيجي بفاعلية للاستفادة من مزاياه في زيادة

كفاءات الأداء لدى الشركات بشكل عام والصناعة منها بشكل خاص.

2-محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازنة لأنها تهتم

بالجوانب المالية وغير المالية.

3-ضرورة ربط الوحدات (أقسام) المختلفة في كل شركة من الشركات المبحوثة بشكل

عام بالشبكة الحاسوبية لتوزيع المعلومات الضرورية لأغراض رقابية.

4-زيادة كفاءة نظام الاتصالات لما له من تأثير على زيادة فاعلية التدقيق الاستراتيجي.