



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علو التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية. التخصص: تسيير وإقتصاد مؤسسات .

مراجعة ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء  
المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر -  
مستغانم-

تحت إشراف الأستاذ

برياطي حسين

من إعداد الطالبة

فرحي كريمة

أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الاسم و اللقب	الصفة
مستغانم	بلعياشي بومدين	رئيسا
مستغانم	مادوري نوردين	مناقشا
مستغانم	برياطي حسين	مقررا

السنة الجامعية 2017-2018

# الاهداء

بدانا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي  
سهر الليالي وتعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع

- الى منارة العلم والامام المصطفي الى الأمي الذي علم المتعلمين الى سيد الخلق الى رسولنا الكريم  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
- الى الينبوع الذي لا يمل العطاء الى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها الى أمي العزيزة
- الى من سعى وشقى للأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح  
الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر الى والدي العزيز.
- الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي الى جدي وجدي أطال الله عمرهما .
- الي عائلة فرحي على رأسهم اخوتي مريم، محمد، ليندة، عبد الحفيظ. وبالخصوص كتاكيت  
العائلة اسلام ومعمر ندير
- الى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والابداع الى من تكا تفنا يدا بيد ونحن  
نقطف زهرة وتعلمنا الى زملائي وصديقاتي : سهام، اكرام، اكرام ، نعيمة.
- الى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم الى  
من صواغنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح الى أساتذتنا الكرام.
- الى كل زملائي في الدفعة E G U

# الشكر

أقدم بالشكر الجزيل والخالص الى الأستاذ المشرف على هذا العمل وهو الأستاذ الفاضل برياضي حسين جزاء الله خير الجزاء فيما يتعلق بالنصائح والتوجيهات القيمة التي أفادني بها طوال مدة انجاز هذا البحث .

كما لا يفوتني أن أقدم الشكر الى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر للمساعدات التي قدموها رغم انشغالهم .

كما أتوجه بالشكر الخاص الى الأساتذة و الطلاب و العاملين بجامعة عبد الحميد ابن باديس وخاصة عمال المكتبة .

## الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
6	تمهيد الفصل
7	المبحث الأول: وظيفة إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الأول: المفهوم و التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية
9	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثالث: دور وظيفة إدارة الموارد البشرية
11	المبحث الثاني: وظيفة المراجعة
11	المطلب الأول: مفهوم وظيفة المراجعة وفروضها
13	المطلب الثاني: أنواع وظيفة المراجعة
15	المطلب الثالث: معايير وظيفة المراجعة
17	المبحث الثالث: مراجعة و وظيفة إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الأول: نشأة و مفهوم مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الثاني: مهام مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

20	المطلب الثالث: طرق تقييم مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية
25	خلاصة الفصل
27	الفصل الثاني: أساسيات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية
28	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية الاداء
29	المطلب الأول: مفهوم الأداء و أنواعه
30	المطلب الثاني: ابعاد الاداء و اهميته
31	المبحث الثاني: الرقابة على الاداء
31	المطلب الاول: معايير تخطيط الاداء
33	المطلب الثاني: قياس الاداء
40	المطلب الثالث: تصحيح انحرافات الاداء
42	المبحث الثالث: مراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية و دورها في التحكم في الاداء
42	المطلب الاول: مراجعة وظيفة الموارد البشرية و الجودة
43	المطلب الثاني: مراجعة وظيفة ادارة لمورد البشرية و الانتاجية
44	المطلب الثالث: اثر وظيفة مراجعة ادارة الموارد البشرية على تحسين الاداء
45	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: واقع مراجعة ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية " مؤسسة اتصالات الجزائر" - مستغانم -
47	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
48	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

51	المبحث الثاني: طريقة الدراسة
51	المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة و الوسائل و الاحصائيات المستعملة
51	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
52	المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج
52	المطلب الأول: الدراسة الوصفية للخصائص الديمغرافية
55	المطلب الثاني : تحليل المحور الأول الخاص عن أسئلة واقع مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر
66	الطلب الثالث: تحليل محور الأسئلة الخاص تقييم فاعلية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال نظام التقييم السائد
67	خلاصة الفصل
70	الخاتمة العامة
72	قائمة المراجع
75	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
23	المستويات الثلاثة للمراجعة	1-1
38	نموذج طريقة القوائم	1-2
52	توزيع العينة حسب الجنس	1-3
52	توزيع العينة حسب السن	2-3
53	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	3-3
54	توزيع العينة حسب المنصب	4-3
54	توزيع العينة حسب الأقدمية	5-3
55	وجود هيئة للمراجعة ووظيفة إدارة الموارد البشرية	6-3
56	وجود خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة توضح السلطة	7-3
56	وجود نظام لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية	8-3
57	طريقة عمل تقارير بنتائج مراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية	9-3
58	مستوى تقديم تقارير المراجعة ووظيفة إدارة الموارد البشرية	10-3
58	الفترة التي تبعد عنها تقارير المراجعة ووظيفة إدارة الموارد البشرية	11-3
59	صياغة تقرير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية	12-3
60	أنواع مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة	13-3
61	طريقة لتقييم أداء العاملين	14-3
61	يوضح أن المؤسسة تهتم بتطبيق ومتابعة هذا النظام	15-3
62	المصالح التي تقوم بالمتابعة	16-3
62	أهداف تقييم الأداء الأفراد	17-3
63	الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف	18-3
64	توفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	19-3
64	مدى اقتناع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيس المباشر لتقييم أداء	20-3
65	مدى اعتبار النظام المطبق فرصة للاتصال بينك وبين رئيسك	21-3
65	هل تتلقى تغذية عكسية من الرئيس	22-3
66	هل يحقق لك نظام التقييم درجة	23-3

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	ملخص تعريف المراجعة	11
2-1	ملخص معايير المراجعة المتعارف عليها	16
3-1	مهام مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية	19
4-1	تمثيل أسباب حادثة العمل	22
1-2	التوزيع الاجباري	37
2-2	نموذج طريقة المواقف الحرجة	39
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	50
2-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	52
3-3	توزيع أفراد العينة حسب السن	53
4-3	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	53
5-3	توزيع العينة حسب المنصب	54
6-3	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	55
7-3	وجود هيئة للمراجعة ووظيفة إدارة الموارد البشرية	55
8-3	وجود الخريطة التنظيمية بين المستويات الادارية	56
9-3	يوضح وجود نظام لمراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية	57
10-3	يوضح يتم عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية	57
11-3	مستوى تقديم تقارير المراجعة ووظيفة إدارة الموارد البشرية	58
12-3	الفترة التي يعد عنها تقارير المراجعة ووظيفة إدارة الموارد البشرية	59
13-3	صياغة تقرير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية	59
14-3	مختلف أنواع مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة	60
15-3	وجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة	61
16-3	يوضح أن المؤسسة تهتم بتطبيق ومتابعة النظام	61
17-3	المصلحة التي تقوم بالمتابعة	62
18-3	مدى معرفة أهداف تقييم الأداء	63
19-3	الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف	63
20-3	توفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	64
21-3	أنت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك	64
22-3	مدى اعتبار التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك وبين الرئيس	65
23-3	تتلقى تغذية عكسية من رئيسك المباشر حول أدائك	66
24-3	يحقق لك نظام التقييم درجة	66

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

في ظل التحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور الشامل و التجارة الحرة أدى بالمؤسسات إلى سعي نحو تنظيم مواردها وخاصة البشرية باعتبارها عنصرا هاما و الدعامة الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة وذلك بتوجيهها وتدريبها من أجل رفع مستوى إنتاجيتها وتحقيق جودة عالية والتي بدورها تترجم إلى ميزة تنافسية .

كانت المؤسسة تعطي الأولوية للجانب المادي على العنصر البشري فكانت تعمل على الزيادة في رأسمالها وإنتاجيتها نتيجة تأثيرها بقانون العرض و الطلب ومع مرور الزمن توسعت هذه المؤسسات نظرا لحجم نشاطها، فظهرت بذلك أهمية تحسين أداء مواردها البشرية داخل المؤسسة، انطلاقا من أهمية العنصر البشري في حد ذاته، باعتباره أحد عوامل الإنتاج و الأكثر قابلية لرفع من مردوديتها . و بالتالي فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فمهما أتقنت هذه الموارد أعمالها إلا أنه يبقى مجالاً وهامشاً من الأخطاء يتخلل وانجاز هذه الأعمال.

بالإضافة الى أن عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة و الانتاجية، لذلك فان تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الأساسية التي يجب أن يقوم بها مدير الموارد البشرية أو غيره من المسؤولين بالتنسيق و التعاون مع مديريات أخرى و تتبع أهمية تقييم إدارة الأداء العاملين من ضرورة التأكد من صلاحيات أداء العاملين و سلوكياتهم لا سيما المعايير الموضوعية في هذا المجال، و التي تقود الى تحقيق أهداف مؤسسة . بالمؤسسة فعاليتها مرتبطة أساسا بفعالية عمالها فهي ملتزمة إذا بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال التجديد الواضح لمهامها و مسؤولياتها و السعي لتحسين و تطوير أداء القوى البشرية فيها و من ثم الأداء العام للمؤسسة.

من هذا المنطلق ظهرت ضرورة لوضع نظام للمراجعة والرقابة على أداء الموارد البشرية وهذا من خلال خلية التدقيق لديها و تسمح بتحديد الانحرافات و اكتشافها واستبيان النقائص و معرفة مصدرها، ثم اتخاذ الإجراءات للحد منها وتصحيحها وهذا يتم بموجب عمليات التدقيق التي تركز على الأداء في جميع عمليات الأقسام بما فيها قسم الموارد البشرية، اذا كلما تمت عمليات التدقيق بأسلوب عملي دقيق كلما صححت الأعمال وقوى التعاون بين مختلف المصالح ومع الإدارة العليا من جهة أخرى و على هذا الأساس يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية :

أولا : إشكالية البحث :

وانطلاقا، ومما سبق تبلور إشكالية البحث التالية:

ما هو أثر مراجعة إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

ان التسليم باعتماد المؤسسة مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية سوف يزيد من فاعلية وكفاءة أداء نشاطها هو ما يقودنا للبحث عن إجابة للأسئلة الفرعية التالية :

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

2- هل أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على وجه العموم و مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تطبيق هذا المدخل من مداخل الرقابة و المسماة بمراجعة تسيير الموارد البشرية ؟ وهل يمكن أن تساهم مراجعة الموارد البشرية في تحسين الأداء ؟

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

ثانيا : فرضيات البحث :

للإجابة عن التساؤلات السابقة تنطلق من الفرضيات التالية :

1- أن ظروف مراجعة الموارد البشرية كان نتيجة التطور الذي شهدته مهنة المراجعة في ظل التغيرات المحيطة بها.

2- تحاول المؤسسة الجزائرية اتخاذ إجراءات تحسين الأداء بناء على تقرير مراجعة الموارد البشرية ,حيث يعتبر محل اهتمام بالنسبة لها وهذا لما للمراجعة الموارد البشرية من إسهام في تحقيق هذه النتائج .

3- تعمل مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية على اكتشاف و إبراز نقاط القوة و الضعف لإدارة الموارد البشرية.

ثالثا: منهج البحث و الأدوات المستعملة

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفهم وصفا دقيقا و يعبر عنها كفيما وكميا، ومن أسسه:

امكانية الاستعانة بمختلف الأدوات كالمقابلة، الملاحظة، الاستبيان، كما يمكننا من الجمع بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية .

رابعا: أهمية البحث

تكمن أهمية الموضوع المختار في أن المراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية تعتبر كأداة رقابية فعالة لا يمكن الاستغناء عنها إذا حسن استغلالها ,بحيث أنها تعمل على تسهيل معرفة الفجوات و بالتالي تحديد مدى التعزيز أو إعادة التأهيل المطلوب على مستوى وظيفة الموارد البشرية ,كما تعمل على التأكد من تطبيق الإجراءات و اللوائح الموضوعية و بالتالي فهي أداة مساعدة على الأداء .

خامسا: : أهداف البحث:

تتمثل الأهداف المتوخاة من دراسة هذا الموضوع في:

1- محاولة إبراز أهمية مراجعة وظيفة بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة بها.

2- محاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المؤسسة.

3- محاولة معرفة الطريقة التي يتبعها المراجع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

4- توضيح مدى تأثير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية الحسن على الأداء.

سادسا : الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات فيما يخص وظيفة مراجعة تسيير الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في معظمها مركزة على المراجعة الداخلية بصفة عامة و تقييم الأداء من جهة و الدراسة التي نحن بصدد القيام بها تعتبر مكملة للدراسات السابقة لأنها عبارة عن مراجعة لجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية من إجراءات ووظائف و نظم و ممارسات . وهذا من أجل تحليلها بهدف معرفة الانحراف ان وجد ومن أهم هذه الدراسات السابقة ما يلي:

1- بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة قسم العلوم التجارية، سنة 2006

تبحث هذه الدراسة إلى تحليل نظام التقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية و التعرف على نقاط الضعف وإبراز أهمية تطبيق هذا النظام نظرا لتخوفهم منه و اعتقادهم بأنه مصيدة لأخطائهم و انزال العقوبة بهم، و التعرف على أحدث الطرق في تقييم أداء العاملين ومحاولة تطبيقها في المؤسسة الجزائرية.

2- شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، سنة 2003

حاول الباحث الوقوف على إبراز أهمية المراجعة الداخلية و محاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها المراجعة الداخلية و مدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة و تبحث هذه أيضا الى الربط بين المراجعة الداخلية كأداة رقابية و علاقتها بالتحكم في الأداء من جهة أخرى.

3- غواي محمد البشير ، دور المراجعة في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة، مذكرة تدخل مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، قسم العلوم التجارية، سنة 2004

تبحث هذه الدراسة إلى تعريف مسؤولي المؤسسات بوظيفة المراجعة في المؤسسة و بيان حقيقة المراجعة في تقديم معلومات مالية إلى نشر ثقافة إدارية تعتمد على تقييم الذات .

سابعاً: تقسيمات البحث

ل للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيم البحث الى ثلاثة فصول، حيث خصصنا فصلين للدراسة النظرية و فصل للدراسة التطبيقية ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم مذكرتنا على النحو التالي : ففي الفصل الأول المعنون "الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية"، فتناولنا في المبحث الأول : وظيفة ادارة الموارد البشرية (المفهوم، الأهداف، والمهام و المراحل و التحديات) ثم تناولنا في المبحث الثاني: وظيفة المراجعة (وظيفة المراجعة بين التطور، فروضها، أنواعها، معايير ووظيفة المراجعة) ثم تناولنا في المبحث الثالث: مراجعة وظيفة إدارة البشرية حيث قمنا بتسليط الضوء على نشأة وتعريف مراجعة الموارد البشرية، ثم مهامها وفي الأخير تناولنا طرق تقييم مراجعة الموارد البشرية.

أما في الفصل الثاني، المعنون "أساسيات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية" تناولنا في المبحث الأول : ماهية الأداء (مفهوم الأداء، الأنواع و الأهمية ) ثم تناولنا في المبحث الثاني : الرقابة على الأداء (تخطيط معايير الأداء ، قياس الأداء، تصحيح انحرافات الأداء ) أما في المبحث الثالث : قمنا بتسليط الضوء على مراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية ودورها في التحكم بالأداء (مراجعة إدارة الموارد البشرية و الجودة، مراجعة إدارة الموارد البشرية و الإنتاجية، أثر مراجعة إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء ) بالإضافة الى الفصلين نتطرق الى الفصل الثالث ، المعنون واقع مراجعة ادارة الموارد البشرية داخل مؤسسة " واقع مراجعة ادارة الموارد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة ادارة الموارد  
البشرية في المؤسسة الاقتصادية

### مقدمة الفصل

تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام 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 أداء العاملين بها ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة الموارد البشرية إيجاد نظام مراجعة خاص، وهذا بوضع ميكانزمات 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 علي النحو التالي:

المبحث الأول: وظيفة إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: وظيفة المراجعة

المبحث الثالث: مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية؛

تعتبر وظيفة 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 إدارة الموارد البشرية وأهدافها والأدوار التي تقوم بها ومراحل تطورها .

### المطلب الأول: مفهوم وتطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية

#### 1- تعريف وظيفة ادارة الموارد البشرية

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

التعريف الأول : " مجموعة نشاطات متعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية " <sup>1</sup>.

التعريف الثاني: تسيير الموارد هي عبارة مجموعة الممارسات و السياسيات المطلوبة لتنفيذ نختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه <sup>2</sup>.

التعريف الثالث : إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها , وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها و الحفاظ عليها , و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها <sup>3</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يتضح بأن إدارة الموارد البشرية تهتم بالحصول على الموارد البشرية و تطويرها وتمكين هذه القدرات في لإسهام في انجاز الأهداف بكفاءة و فعالية و أيضا تعمل على تخطيط الاحتياجات المهمة من الموارد البشرية و بأن إدارة الموارد البشرية هي التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في نختلف المستويات أو النشاطات المؤسسة و أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكن القيام بأعمالهم .

في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل و الفعالية الموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة وأهدافها كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال, أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجاتها المنظمة من القوى العاملة و المحافظة عليها و تنمية قدراتها و رغبتها في العمل مما يساعد على تكوين قوة عمل راضية و منتجة .

#### 2- التطور التاريخي لوظيفة ادارة الموارد البشرية

إن الاهتمام بالموارد البشرية لم تكن في الأزمنة الماضية بالشكل الذي نراه حاليا , فهو مر بتطورات عديدة مع تعاقب الأزمنة , حيث في كل مرحلة كانت تظهر مستجدات تؤدي إلى تغيرات لم تكن موجودة من قبل و

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي محمد ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003 ص 23 .

<sup>2</sup> جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال ، دار المريخ ، الرياض ، 2009 ص 34

<sup>3</sup> سعاد نائف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004 ص 17.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

بالتالي فان هذه المستجدات أدت إلى تغيير مفهوم وظيفة الموارد البشرية وكذلك معاملتها والتعامل معها أي أن نقطة وظيفة الموارد البشرية تطورت من حيث المفهوم ومن حيث المضمون ومن حيث الأهمية .

اختلف العلماء و الباحثون المتخصصون في هذا المجال على بعض المراحل واتفقوا على مراحل أخرى التي مثلت ثورة حقيقية أحدثت تغييرات جذرية في جميع الميادين منها ميدان إدارة الموارد البشرية و يمكن أن نوجز أهم هذه المراحل كالآتي<sup>1</sup>:

1.2 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بالأشغال في الميدان الصناعي أي الحرف اليدوية، حيث كان رب العمل هو العامل نفسه، بينما في الميدان الزراعي فكان ملاك الأراضي يعتمدون في خدمة أراضيهم على العبيد، وكما هو معروف فالعبد المملوك يباع و يشتري حاله حال وسائل الإنتاج الأخرى وبالتالي يمكننا هذا القول أن وظيفة الموارد البشرية تعمل على توفير اليد العاملة و إنهاء مهامها<sup>2</sup>.

2.2 مرحلة 1750-1920: تميزت بظهور الثورة الصناعية حيث اتسع نشاط الحرفيين الصغار و تضاعف الإنتاج أي أن الأفراد الذين كانوا يستخدمون أدوات يدوية بسيطة يشغلونها بمفردهم أصبحوا يستخدمون أدوات يدوية بسيطة يشغلونها بمفردهم أصبحت أكثر تطوراً و ظهرت هنا ضرورة الاستعانة بالعامل، ومنه ظهرت إدارة الأفراد الموارد البشرية بشكلها البسيط تمثلت في توفير اليد العاملة و المراقبة و إنهاء العمل، ومن أهم مفكرها فريدريك تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية كان يهدف الى رفع الإنتاجية و هنري فليول يعتبر أبو الإدارة، حيث قام بوضع مبادئ الإدارة التي نادى بضرورة العدالة بين الأفراد و إعطائهم نوع من الحرية في المبادرة<sup>3</sup>

3.2 مرحلة 1920-1950: أدت الحرب العالمية الأولى إلى تغييرات جذرية جميع الميادين وفي شتى المجالات حيث كانت حكومات الدول المشاركة في الحرب في حاجة الى وسائل علمية لاختيار المجندين و تكليفهم بمهام تتناسب مع مؤهلاتهم حيث قامت الحكومة الأمريكية باستخدام علم النفس الصناعي من أجل توفير وسائل لقياس المؤهلات<sup>4</sup>.

4.2 مرحلة 1950-1970: بدأت بعد حرب العالمية الثانية يظهر اتساع نطاق الأعمال التي يقوم بها وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث ظهر الاهتمام بتدريب العاملين و تنميتهم و تحفيزهم و زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و علاقة العمل .

5.2 مرحلة 1970-1980: إن الإحداث التي تبعت الأزمة البترولية لعام 1973 وما نتج عنها من تطورات و أزمات خطيرة على جميع الأصعدة، أدت الى تسريح عدد كبير من العمال دون الاعتماد على معايير موضوعية. فبدأ الأفراد يفقدون الثقة ولا يشعرون بأمان وكل هذا أثر سلباً على إنتاجيتهم، وكذلك تميزت بتفاقم البطالة.

6.2 مرحلة ما بعد 1980: تميزت بالتحويلات التكنولوجية السريعة، و تزايد وزن الخدمات و عولمة النشاط الاقتصادي و الاهتمام بالقوة التنافسية للمؤسسة، حيث أصبحت القوة التنافسية للمؤسسة لا تتبع فقط

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة-، الأردن ، دار وائل للنشر، سنة 2005 الطبعة 1 ص ص 19-20

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة-، ادارة الموارد البشرية ، دار صفاء ، عمان، الطبعة 1 سنة 2013 ص ص 27-28

<sup>3</sup> سعاد نائف البرنوطي ، ادارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد دار وائل للنشر الأردن 2004 ص 22

<sup>4</sup> صديقي مسعود ، محمد الهامي طواهر ، المراجعة و تدقيق الحسابات الاطار النظري و الممارسة التطبيقية . ديوان المطبوعات الجامعية ط 2 ، 2005 ص ص 6-8

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

القدرة على التكيف مع متطلبات السوق يبيع أيضا موارد داخلية وهنا أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري في المؤسسة عن طريق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية

1. الأهداف التخصّصية لإدارة الموارد البشرية:

1.1 الهدف الاجتماعي: تتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية عن طريق تلبية رغبات العاملين وهذا وفقا لكفاءتهم وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد.

2.1 الهدف التنظيمي : تتمثل في قيام بحملات تدريب ونوعية للموارد البشرية وتوعيتهم حول مسألة الجودة ورضا الزبون فبقاؤهم في حقل المنافسة يتوقف عليهم .

3.1 الهدف الوظيفي : العنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات وهنا نبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف و ممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا ,مدربا محفزا لديه ولاء و انتماء للعمل وللمنظمة التي تصبح قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.<sup>2</sup>

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

3. الأهداف على مستوى الدولة: تتمثل في المحافظة على التوازن بين الأشخاص و الوظائف المتاحة المراد التقدم إليها أي التوازن بين الفرص و الموارد البشرية المتاحة.

4. الأهداف على مستوى المنظمة : تتمثل في جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع موصفات الأعمال وذلك عن طريق الإخبار و التعيين وهذا بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب , و الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن تدريبها وتطويرها.

5. الأهداف على مستوى العاملين: تتمثل في إتاحة فرص التقدم للعاملين المؤهلين للمؤسسة وهذا عن طريق توفير ظروف عمل منشطة لمهامهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم وتوفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف و التبذير في الطاقات البشرية.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: دور وظيفة إدارة الموارد البشرية

يقصد به الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة , فهي تعاون الإدارة العليا في وضع السياسات و القواعد و النظم و اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد, وتتأكد من تواجد الممارسات بين الإدارات المختلفة من معاملة الموظفين وتراعي المشاكل الفردية للعاملين على أساس أن لكل فرد حاجاته و تطلعاته و سماته الشخصية ويساعد رؤساء الموظفين المباشرين في إدارتهم واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنهم .

- الدور الفعال : الدور الذي تشارك فيه إدارة الموارد البشرية مدراء خطة السلطة و الإدارة العليا في تطوير السياسات و القواعد و النظم واتخاذ جميع القرارات المتعلقة بشؤون العاملين .

<sup>1</sup> صديقي مسعود ، محمد التهامي طواهر ، المراجعة و تدقيق الحسابات الاطار النظري و الممارسة التطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة 2 ، سنة 2005ص-8

<sup>2</sup> عمروصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد الاستراتيجي ، الأردن ، دار وائل للنشر الطبعة 1سنة2005ص ص 29-30

<sup>3</sup> عمروصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد الاستراتيجي ، الأردن ، دار وائل للنشر الطبعة 1سنة2005ص

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- الدور المحدود : الدور الذي تنفذ فيه إدارة الموارد البشرية القرارات و الأوامر التي يصدرها مدراء خطة السلطة و الإدارة العليا وكذلك تطبيق السياسات و القواعد التي و النظم التي يحدونها لتعامل مع شؤون العاملين دون المشاركة الفعلية في تطويرها<sup>1</sup>.

فقد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقتصر على القيام باستقطاب اليد العاملة و التعيين وصف الأجور و منح الإجازات فأخذ دورها استراتيجيا يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطها فقد أصبحت تمارس مهامها متخصصة واستراتيجيات الى جانب المهام التنفيذية كاستقطاب واختيار اليد العاملة ,ومسك السجلات العاملين .

### المبحث الثاني: وظيفة المراجعة

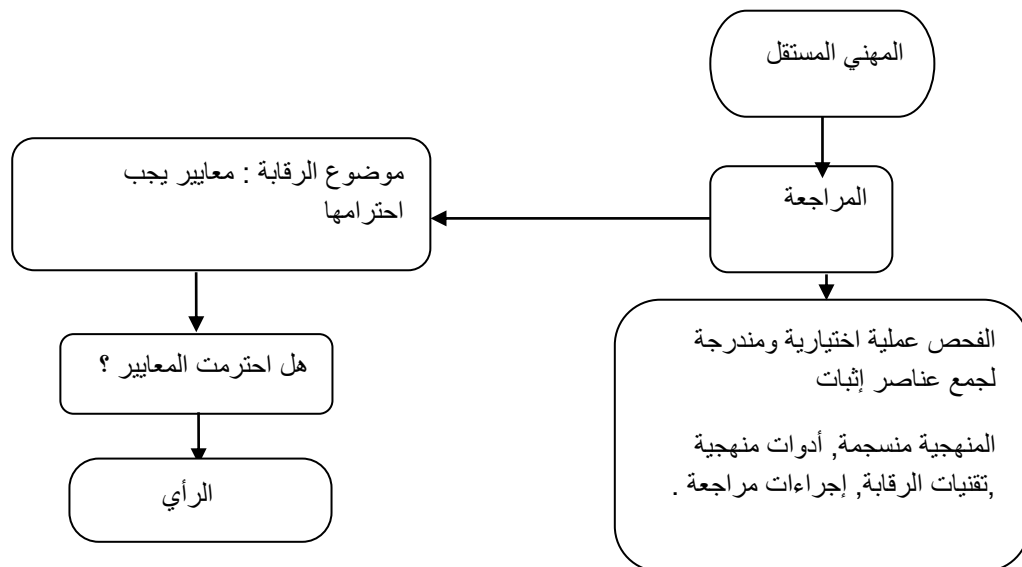
#### المطلب الأول: مفهوم وظيفة المراجعة وفروضها

##### 1- تعريف وظيفة المراجعة

تعرف وظيفة المراجعة بأنها عملية منظمة لجمع وتقييم أدلة إثبات بشكل موضوعي على تأكيدات تتعلق بنتائج تصرفات وأحداث اقتصادية التي ترتبط بها الفرد أو تنظيم الذي يقوم تلك التأكيدات لتحديد مدى وجود تطابق بين تلك التأكيدات و المعايير المقررة و توصيل النتائج الى مستخدمي التقارير المتضمنة تلك التأكيدات.<sup>2</sup>

وقد عرفت الجمعية المحاسبية الأمريكية \*المراجعة عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية بعرض التأكد من درجة مسaire هذه العناصر للمعايير الموضوعية ثم توصيل نتائج ذلك الى أطراف معينة .

#### الشكل رقم (1-1) : ملخص تعريف المراجعة



Source :Alain berlaude et al .comptabilité audit :manuel application edition foucher vanves.2008M/2009 p 442

<sup>1</sup> د. صحاف حبيب ,معجم إدارة الموارد البشرية شؤون العاملين ,مكتبة لبنان ناسرون سرون ,لبنان الطبعة 1. سنة 1997ص11

أمين السيد أحمد لطفي ,فلسفة المراجعة ,طبعة غير منشورة ,دار جامعية سنة2009ص3<sup>2</sup>

### 2- فروض المراجعة

تمثل الفروض في أي مجال للمعرفة نقطة بداية لأي تفكير منظم بغية التوصل إلى نتائج تساهم في وضع إطار عام للنظرية التي تحكم هذا المجال ولذلك فان وضع مجموعة من الفروض التي تأخذ في الاعتبار طبيعة المراجعة و نوعية المشاكل التي تتعامل معها ,هو بمثابة إيجاد مجموعة من الفروض التجريبية التي يجب أن تخضع للدراسة الانتقادية حتى تلق القبول العام من المهنة ,وعليه تكمن الفروض التجريبية للمراجعة فيما يلي :<sup>1</sup>

(1) قابلية البيانات المالية للفحص : من الملاحظة بأن الفروض مرتبطة بمهنة المراجعة فإذا لم تكن البيانات و القوائم المالية قابلة للفحص فلا مبرر لوجود هذه المهنة ,وتتبع هذه الفروض من المعايير المستخدمة لتقييم البيانات المحاسبية و الخطوط العريضة التي تشتهر بها لإيجاد نظام الاتصال بين معدي المعلومات ومستخدميها وتتمثل هذه المعايير في :

1.1 الملائمة: معنى ذلك ضرورة ملائمة المعلومات المحاسبية لاحتياجات المستخدمين المختلفين المحتملين و ارتباطها بالأحداث التي تعبر عنها.

2.1 القابلية للفحص: معنى ذلك أنه إذا قام شخصان أو أكثر بفحص المعلومة نفسها فإنها لا بد أن يصلوا إلى نفس النتائج.

3.1 قابلية للقياس الكمي :يعتبر التعبير الكمي أفضل صور التعبير عن الكمية اقتصادية و أدقها ذلك لأن القياس الكمي مادام دقيقا ومسندا على أسس محددة لا يختلف في تفسيره اثنان وتعد النقود المقياس العام و الموحد للتعبير عن القيم الاقتصادية في العصر الحديث وقد اعتمد عليها المحاسبون للتعبير الكمي عن نتائج القياس المحاسبي منذ أن تأسست الحاجة إلى مسك الدفاتر.

(2) عدم وجود تعارض حتمي بين مصلحة المراجع و مصلحة إدارة المؤسسة : يعتبر تقرير المراجع المحاسبات من الأدوات المهمة التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في اتخاذ قراراتها , ومن تم فهي تستفيد من المعلومات التي تمت مراجعتها بدرجة كبيرة أكبر من تلك التي لم تتم مراجعتها ,إن غياب هذا الفرض ينقص من ثقة المراجعة بالإدارة مما يحتم عليه القيام بمراجعة تفصيلية لكل ما يقدم إليه من معلومات وإيضاحات تعدها الإدارة, ومن ناحية أخرى فان وجود هذا الفرض يجعل استخدام المراجعة الاختيارية أمرا مستحبا و أن تكون عملية المراجعة اقتصادية و علمية .

(3) خلو القوائم المالية وأية معلومات أخرى تقدم للفحص من أية أخطاء :مراجع الحسابات في هذه الحالة لا يكون قادرا على اكتشاف الأخطاء خاصة تلك التي تبحث بسبب التواطؤ بين العاملين الأمر الذي يتطلب من المراجع إجراء اختبارات موسعة لعله يكتشف هذا الشكل من الأخطاء .

(4) وجود نظام سليم للرقابة الداخلية : ان قوة النظام الرقابة داخلية يعتبر من أهم العوائق أمام مرتكبي الأخطاء المقصودة ويعتبر هيكل الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة نقطة بداية بالنسبة لعمل المراجع الخارجي فكلما كان النظام سليما كلما زادت ثقة المراجع في تصرفات إداريين .

(5) العناصر و المفردات التي كانت صحيحة في الماضي سوف تكون كذلك في المستقبل: يعني هذا الفرض أنه إذا أتضح لمراقب الحسابات إن الرقابة الداخلية سليمة وان الإدارة رشيدة في تصرفاتها فان يفترض أن تستمر الوضع كذلك في المستقبل إلا إذا وجد دليلا عكس ذلك و العكس صحيح .

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن واخرون ،أسس المراجعة العلمية والعملية .الدار الجامعية طبعة غير منشورة سنة2004ص11

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

6) مراقب الحسابات يزاول عمله كمراجع فقط : إذا طلب مراقب الحسابات لإبداء الرأي في سلامة القوائم المالية فإن عمله يجب أن يقتصر على هذه المهمة فقط بغض النظر عن إمكانية المراجع وقدرته على أداء مهام أخرى ويشبه هذا الدور إلى حد كبير دور المحامي الذي يستطيع أداء العديد من الخدمات للجمهور و لكن عندما يتولى الدفاع في قضية معينة فإنه يكون مقيدا بها وليس لديه حرية الاختيار.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع ووظيفة المراجعة

مع تطور حجم المؤسسات وتعددت عملياتها استوجبت على هذه المؤسسات تبني نوع معين من المراجعة ملائم للمؤسسة ولنظام المعلومات , بحيث يسمح لتحقيق الأهداف المتوخاة منها وبالتالي المساهمة المباشرة في تقويم نظام المراجعة والمحافظة على استمراريتهما, ومن هذا الصدد سوف نميز بين مختلف المراجعات انطلاقا من الزاوية المنظور من خلالها الى المراجعة.<sup>2</sup>

1) من حيث نطاق عملية المراجعة:

المراجعة الكاملة : سابقا كان حجم المؤسسة صغير لذا كانت عملية المراجعة تمتد الى جميع العمليات المسجلة بالدفاتر والسجلات للتحقق من سلامة تسجيل قيود المحاسبة وعدم وجود أخطاء أو غش وضمن إتباع الأصول و المبادئ المحاسبية المتعارف عليها , ومع تطور حجم المؤسسات وتعدد عملياتها أصبح تدقيق العمليات جميعا يتطلب نفقات باهظة وجهدا ووقتا كبيرين فاتحه التفكير نحو المراجعة الاختيارية و التي تتمثل في فحص بعض العمليات بشكل دقيق وشامل دون غيرها وذلك في مواعيد يحددها المراجع كأنه يراجع مشتريات شهر معين ومبيعات شهر معين ومبيعات شهر لآخر وهكذا باستعمال الأساليب الإحصائية لتحديد نطاق المراجعة خصوصا وأن مع اتساع حجم المؤسسات بدأ الاهتمام بتصميم أنظمة سليمة للرقابة و الضبط الداخلي بما يحقق الرقابة الداخلية على التصرفات المالية ويوفر حد أدنى من الدقة الحسابية ويمنع حدوث الأخطاء و الغش ولذا يجب على المراجع أن يبدأ بعملية القيام بفحص دقيق لنظام الرقابة الداخلية في المشروع للتأكد من مدى سلامة هذا النظام ومدى الاعتماد عليه حيث أن ذلك الفحص الى توسيع نطاق عملية المراجعة أو الاكتفاء ببعض العمليات بشكل يضمن معه الى سلامة تسجيل وتصنيف العمليات المالية في الدفاتر والسجلات .

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

2) من حيث الوقت الذي تتم فيه عملية المراجعة : تنقسم المراجعة من حيث توقيت المراجعة و الفحص وإجراء الاختبارات الى نوعين:<sup>3</sup>

- المراجعة النهائية : تتميز تلك المراجعة بانها تتم بعد نهاية السنة المالية وإعداد الحسابات و القوائم المالية الختامية .

- المراجعة المستمرة: تعمل المراجعة المستمرة في الواقع الى معالجة العيوب و الانتقادات التي وجهت الى المراجعة النهائية كإكتشاف الأخطاء و التلاعب وتنظيم العمل في مكاتب لمراجعة دون ضغط أو إرهاق موسمي .

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون , مرجع سبق ذكره , ص 31

<sup>2</sup> نواف محمد عباس الرمحي , مراجعة المعاملات المالية , دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان الطبعة 1 سنة 2009 ص ص 23- 24

<sup>3</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون , مرجع سبق ذكره ص ص 46- 50

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

(3) من حيث الهيئة التي تقوم بالمراجعة:<sup>1</sup>

- المراجعة الداخلية: لا تعتمد المؤسسات كبيرة الحجم على خدمات المراجع الخارجي بصورة نهائية ولذا فإنها تنشأ لديها قسما للمراجعة يقوم بمراجعة عمليات المؤسسة. الهدف هو اكتشاف الأخطاء و الغش بالإضافة الى رفع الإنتاجية أو كفاية الأداء ومحور الإشراف و الضياع و الإشراف على تقديم البيانات المالية لإدارة لاستخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات .

- المراجعة الخارجية : هي المراجعة التي تقوم بها جهة مستقلة لا تخضع لإشراف الإدارة بل تمارس عملها خصوصا في شركة المساهمة و خلاصة القول فان أهداف المراجعة الداخلية يلتقيان من حيث الوجهة و بالتالي فان التعاون الوثيق يؤدي ضمان سلامة القوائم المالية الختامية بشكل صحيح يعبر عن المركز المالي للمؤسسة.

(4) من حيث درجة الالتزام القانوني :

- المراجعة الإلزامية: هو التدقيق الذي تفرضه التشريعات القانونية التي تلتزم المؤسسات بضرورة استخدام مرجعي الحسابات لمراجعة حساباتها لضمان الحفاظ على حقوق الجهات المتعددة التي لها علاقة بالبيانات المحاسبية الخاصة بالمشروع.

- المراجعة الاختيارية: المراجعة التي تتم بإرادة أصحاب المشروع دون وجود إلزام قانوني يفرض عليهم تعيين مراجعة الحسابات لمؤسساتهم وهذا معرفة مركزها المالي.

من حيث درجة الشمولية و مدى مسؤولية في تنفيذ عملية المراجعة :

- المراجعة العادية : المراجعة التي تهدف الى فحص أنظمة الرقابة الداخلية و البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر و السجلات بهدف إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى تعبير القوائم المالية عن نتائج أعمال المؤسسة وعن المركز المالي في نهاية الفترة .

- المراجعة لغرض معين : هو مراجعة موضوع محدد لهدف محدد بتكليف من جهة مراجع الحسابات ويتم هذا التكليف ويحدد فيه نطاق عملية المراجعة و الغرض منها وقد يتم هذا التكليف من المؤسسة كأنه يكلف المراجع بفحص نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة بهدف تصميم نظاما أكثر دقة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث : معايير وظيفة المراجعة

#### 1. المعايير:

تعتبر المعايير عنصرا رئيسيا في نظرة المراجعة وهي كنتيجة طبيعية و منطقية لفروض المراجعة , حيث أن مهنة المراجعة كغيرها من المهن تعتمد على معايير متعارف عليها تصدر هيأت مهنية و محلية و دولية و تلقى القبول العام من طرف أعضاء هذه الهيئات , وتنعكس في إجراءات المتبعة القيام بمهمة المراجعة في ممارسته المهنية , وتعتبر عن القواعد إرشادية يمكن للمراجع الرجوع إليها في تقييم أدائه المهني كما تمثل الإطار العام لتقييم نوعية وكفاءة العمل الفني لتحديد طبيعة المسؤولية المهنية للمراجع وطبيعة عملية المراجعة للجهات المستفاد منها , مما يدعم الثقة في هذه المهنة ويجعلها ذات كيان مستقل و قد عرفها إبراهيم شاهين على أنها مقاييس للأداء يتم وضعها بواسطة السلطات المهنية أو عن طريق الإنفاق العام بين أعضاء المهنة لتكون مرشدا عاما يوضح طريقة العمل وتمثل مقياسا للأداء ويقول الباحثان: Sharl و schand أنه لا يمكننا أن

<sup>1</sup> نواف محمد عباس الرماحي ، مرجع سبق ذكره ص ص 26-28

<sup>2</sup> نواف محمد عباس الرماحي ، مراجعة المعاملات المالية، ص 28

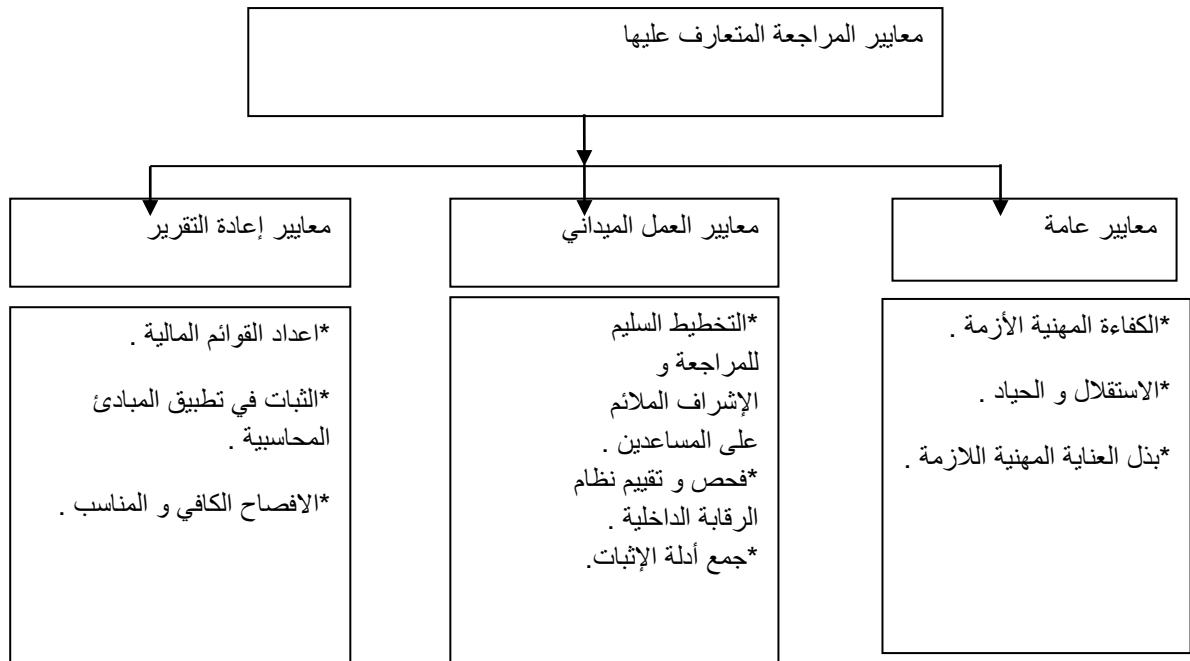
## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

نتصور وجود مراجعة بدون معايير فهذه الأخيرة لازمة لإبداء الرأي ,ويجب علينا أن نتقبل هذا الفرض بدون إثبات فالأحكام التي تقوم بإصدار بدون افتراض معايير معينة هي أحكام غير منطقية ومعايير هي التي تحدد نوعية الحكم وهي بذلك تمثل وحدة القياس اللازمة لكي نعبر عن رأينا .

تشير إلى أن إصدار المعايير المراجعة المتعارف عليها من قبل الهيئات المهنية المتخصصة الدولية والمحلية على مستوى الدول كان له الأثر الكبير في تطوير المهنة ورفع مستوى المراجعين ,وتقليل التعاون بينهم بالإضافة إلى تنظيم العلاقة فيما بينهم وعلاقتهم بعملائهم والهيئات المهنية التي ينتمون إليها.<sup>1</sup>

وقد قسم المعهد الأمريكي للمحاسبين للقانونيين معايير المراجعة الى ثلاثة مجموعات رئيسية يوضحها الشكل الموالي :

الشكل رقم (1- 2) :ملخص المعايير المراجعة المتعارف عليها



المصدر: ألفين اريتر, جيمس لوبك, المراجعة مدخل متكامل ترجمة, د محمد عبد القدر الديسبي, دار المريخ للنشر, الرياض 2009 ص42.

يلاحظ من الشكل أعلاه : أنه تم تقييم معايير المراجعة الى ثلاثة مجموعات رئيسية تهتم مجموعة الأولى بمعايير الشخص المراجع ووصفاته بينما الثانية بتنفيذ إجراءات المراجعة ولهذا تسمى بالمعايير الإجرائية في حين تهتم الثالثة بتقرير الراجع من حيث الشكل والمضمون.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم شاهين ، مفهوم معايير الأداء المهني في المراجعة المالية الخارجية ، مجلة الحاسبين ، الكويت العدد 5 - 1995 ص 36

<sup>2</sup> ابراهيم شاهين ، مفهوم معايير الأداء المهني في المراجعة المالية الخارجية، ص 36

مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ظهرت حديثا حيث بدأ إدخال التدقيق إلى مجالات التسيير المختلفة ويعتبر التدقيق الاجتماعي من أوسع المجالات نظرا لتوسع الوظيفة وتداخل العناصر النوعية في تسييرها (علم الاجتماع ,علم النفس و علم الاقتصاد بفروعه المالية و المحاسبية و التسييرية ) يتدخل في جميع الأنشطة تسيير الموارد البشرية التوظيف ,الاستقطاب , التكوين ,التدريب , الترقية ,الأجور ,التسيير التنبؤي للموارد البشرية ,وعلاقة العمل الجماعية و الفردية و الظواهر المرتبطة بذلك من تحفيز وتغيب في دوران العمل .....الخ إن المراجعة الاجتماعية قد تمس الوظيفة كاملة "تسيير الموارد البشرية" أو يمس جانبا معينا منها كالتكوين ,الترقية و التوظيف الاجتماعي عدة تسميات ,فهناك من أطلق عليه تدقيق الأفراد, تدقيق الموارد البشرية, و الذي يعد أكثر استعمالا هو التدقيق الاجتماعي ,و الاختلاف يرجعونه إلى المفاهيم و الخصائص التي تميز التدقيق الاجتماعي<sup>1</sup>:

#### المطلب الأول : نشأة ومفهوم مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

انطلاقا من أهمية المراجعة الاجتماعية وماله من أثر على تنمية و تطوير الموارد البشرية و العمل على تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها , كما أن المكانة التي حضي بها الجانب الاجتماعي من طرف المسيرين ناتج من قناعة أن المورد البشري هو في الأساس قدرة عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومة و الأفكار و الابتكارات لا بد من استثماره و توظيف قدراته بشكل ايجابي مما يؤدي إلى رفع الإنتاج بشكل كبير .

#### 1- نشأة إدارة الموارد البشرية

نشأة في الولايات المتحدة الأمريكية, حيث أصبحت الحاجة الماسة لمعلومات حول إدارة الموارد البشرية حيث (يووم) هو أول من أشار إلى هذا المصطلح حيث دعي إلى ضرورة مراجعة الأداء من وجهة نظرا الاجتماعية.

في فرنسا كان ظهور المراجعة الاجتماعية سنة 1979 مع صدور القانون الذي ألزم المؤسسات تقديم الميزانية الاجتماعية مما جعل العديد منها يقوم بتخطيط البعد الاجتماعي وفي سنة 1982 تم إنشاء المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي.

في الجزائر بدأ الاهتمام بالموضوع من طرف بعض الباحثين و المهنيين بداية سنوات التسعينات مع ظهور الإصلاحات الاقتصادية وإعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات الوطنية ,استقلالية المؤسسات وانفتاح الأسواق الوطنية على الأسواق الدولية من خلال مفاوضات الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة OMC ومعاهدة الشركة مع الاتحاد الأوروبي ,فقد تزايدت البحوث الأكاديمية حول الموضوع من طرف الباحثين و ظهور ما عرف بالجمعية الجزائرية للموارد البشرية ALGRH التي تظم بعض المتخصصين في الموضوع و المهتمين بشؤون الموارد البشرية الموارد لتدقيق الاجتماعي الجزائري AAAS في سنة 2005 غير أن التطبيقات

<sup>1</sup> خالد بن شويحة محاضرات في مقياس مراجعة نظام الموارد البشرية السنة الأولى ماستر تخصص تدقيق و مراقبة التسيير جامعة ورقلة سنة 2012/2013 غير منشورة .

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

الفعلية تبقى محتشمة و أن تمت فهي تتم في إطار المعايير الدولية ومن طرف مكاتب دولية و بمبالغ جد مكلفة.<sup>1</sup>

ومن خلال التتبع التاريخي لمراجعة إدارة الموارد البشرية نجد من خلال 1990 خاصة من خلال كثرة الملتقيات المنظمة و المعاهد و التي أصبحت تضاهي المراجعة المالية و المحاسبية و أصبحت الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة.

### 2- تعريف مراجعة وظيفة إدارة الوارد البشرية

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

التعريف الأول : عملية رقابة و مراجعة و تقييم للمؤسسة من طرف الإدارة العليا بواسطة خلية التدقيق لجمع الأنشطة التي تمارسها وظيفة إدارة الموارد من إجراءات ووظائف و نظم و ممارسات و استراتيجيات و وثائق.<sup>2</sup>

التعريف الثاني : عملية تقييم منظمة و رشيدة للمضمون الاجتماعي للبرامج و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و إعداد التقارير عن تلك النتائج للأطراف المعنية.<sup>3</sup>

التعريف الثالث : امتحان مهني يعتمد على مرجعيات ملائمة يسمح بإعطاء رأي حول مختلف مظاهر مشاركة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة و منه صياغة توصيات لتحسين نوعية تسيير موارد البشرية . من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص ما يلي :

- مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية هي عمل رسمي تشرف عليه الإدارة العليا و يقوم بتنفيذه المدققين.
- عملية تقييم منظم للأداء وليس الحكم عليه .
- تعمل على تحسين الموارد البشرية من خلال القيمة المضافة.
- جمع المعلومات من المصادر المتاحة داخل و خارج المؤسسة.
- تحليلها بالاعتماد على المرجعيات و المعايير وفق تشخيص دقيق للأسباب .
- استخراج انحراف و اختلال الموجود.
- تقديم النصائح و التوصيات لتصحيح الانحرافات.

### المطلب الثاني: مهام مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

تمارس مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة عدة مهام أساسية تساهم من خلالها في إنشاء القيمة بالمنظمة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية و تتمثل في تحقيق أربعة مجالات:

\*المجال الأول: مدى فعالية الكميات مع السعر.

<sup>1</sup> مراد سكاك ، تدقيق اجتماعي في إطار حوكمة مسؤولية اجتماعية في ظل الانفتاح الخارجي ، ملتقى علمي دولي حول الأزمة المالية الاقتصادية الدولية و حوكمة عالمية ، جامعة فرحات عباس أيام 20-21 أكتوبر 2009 ص 11

<sup>2</sup> بن عيشاوي أحمد ، تدقيق الموارد البشرية ، محاضرات في مقياس مراجعة و مراقبة الموارد البشرية ، مستوى أولى ماستر ، جامعة ورقلة سنة 2002.(غير منشورة)

<sup>3</sup> محمد سمير الصبان ، نظرية المراجعة و البات التطبيق ، الدار الجامعية ، مصر سنة 2003 ص 436.

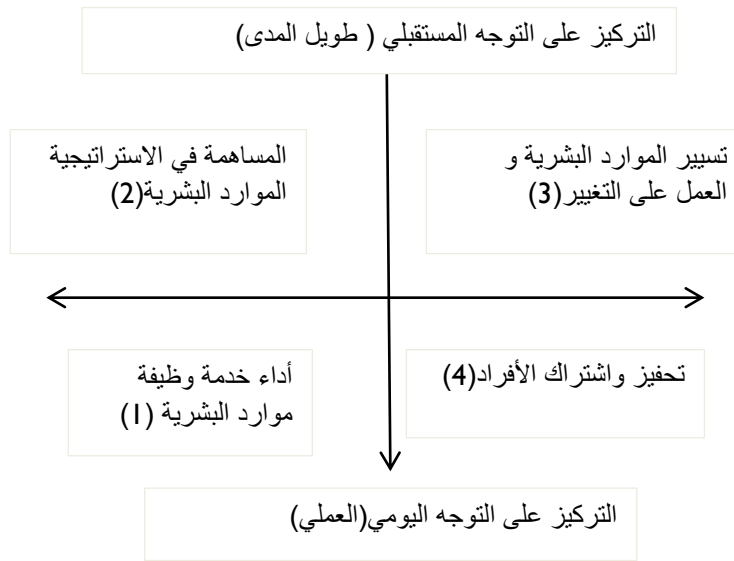
## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

\*المجال الثاني:ضمان للمؤسسة وسائل مقترحة نوعية و كمية خدمات التسييرية الضرورية وتحقيق الأهداف العملية والاسراتيجية .

\*المجال الثالث: تدفع نحو التطور و تحقيق ثقافة و عمل المنظمة و حركية الشبكة الداخلية والخارجية للعمال المدافعين عن التغيير.

\*المجال الرابع: المشاركة في التحفيز واشتراك الأفراد و المؤطرين وتشرف على الأمن و شروط العمل. من خلال المجالات الأربعة نستنتج أن المجال الأول و الرابع يركزان على الأجر أما الثاني و الثالث فيركزان على التطور و النمو، ويمكن توضيح هذه المهام بالشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-3) مهام وظيفة مراجعة إدارة الموارد البشرية



Source :Alain magnat manuel d'audit de management des ressources humain les éditions liaisons 2007 p 29

### المطلب الثالث :طرق تقييم مراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية

لتحقيق عملية مراجعة الموارد البشرية لا بد من المراجع استعمال مجموعة من الطرق المساعدة وتتمثل هذه الطرق في:

#### 1. طرق جمع المعلومة:

- 1.1. المعاينة: تعني المعاينة فحص نسبة أو عينة من مجموعة المفردات لغرض تقدير خاصية معينة عن طريق ما يفسر هذه العينة وغالبا ما يمثل المؤشرة الخاصة التي نحصل عليها من العينة أحسن تقدير للعينة، ومن تم سيكون لأية خاصية نريد قياسها ثلاثة قيم:<sup>2</sup>
  - القيمة التي نحصل عليها من دراسة العينة.
  - القيمة الدالة على الخاصية الفعلية للمجتمع.
  - القيمة المقدرة للخاصية في المجتمع والمحسوبة في العينة.

<sup>1</sup>:Alain magnat manuel d'audit de management des ressources humain les éditions liaisons 2007 p 29

<sup>2</sup> محمد سمير الصبان ،نظرية المراجعة واليات التطبيق الدار الجامعية ،مصر، سنة 2003 ص 322.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

2.1 قائمة الاستقصاء:<sup>1</sup> هي عبارة عن قائمة يتم إعدادها عن طريق المراجع وتحتوي على مجموعة من مختلفة من الأسئلة التي تتعلق بعناصر الرقابة الداخلية للمؤسسة بهدف تقييم و الحكم على مدى قوة أو ضعف هذه العناصر وبالتالي نظام الرقابة الداخلية ككل في المؤسسة .

### 2. طرق التحليل:

1.2 الملاحظة: يعتمد المراجع من بداية مزاولته مهنة المراجعة في المؤسسة على الملاحظة كوسيلة مهمة لتجميع الأدلة و البراهين، وذلك بتتبع سير العمل في إدارات المؤسسة ،<sup>2</sup> وبالتالي مهمته تبدأ مباشرة بعد ملاحظته المشكل، مثل ظهور معدل مرتفع لظاهرة التغيب، عدد الاستقالات في تزايد انزلاقات في حجم الكتلة الأجرية ،عمليات سبر الآراء التي ينتج عنها حالات استياء لدى الأفراد ،طلبات نقابية تعتبر غير معقولة من طرف الإدارة ،إجراءات تكوين غير مجدية لا من الناحية الكمية ولا من الناحية الفعلية، تدهور الوضعية الاجتماعية للمؤسسة كما يمكن اعتبار السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية . ويتم الاعتماد غالبا على المراجع الخارجي في مثل هذه الحالات المحددة باعتبار أن الاهتمامات المراجع الداخلي يخص السياسات لاعتبارات تتعلق بالوقت وان كان هذا لا يعني أنه لا يمكن إجراء مهمات داخلية.

2.2 المخطط التنظيمي للمؤسسة: يعتبر المخطط التنظيمي للمؤسسة كمستند لتحليل التنظيم العام لها أي نسبة الملائمة لتدفق العمل من وظائف المنظمة كما يساعد على تحديد نسبة التغطية العمال للتكنولوجيا في المؤسسة. أن الهيكل التنظيمي يعطي صورة شاملة لإدارة أعمال المؤسسة، وكذا الفلسفة المتبعة لتحقيق ذلك، أي يتم تحديد ما هي المصلحة أو المديرية التي من الممكن إلغاؤها، ويكون هذا وفق برنامج متوسط و طويل الأجل .

3.2 هرم الأعمار<sup>3</sup>: هو عبارة عن تمثيل بياني سنوي لشريحة معينة من العاملين المتواجدين داخل المؤسسة، حيث تقسم هذه الشريحة إلى فئات تمثل كل فئة سن معين من العمال، يقوم بإعطاء فكرة عن التاريخ العاملين في المؤسسة، أي الفئة الذاهبة من المؤسسة سنوية كثافات العمال المتراوح أعمارهم ما بين 50-60 سنة وهذا من أجل القيام بعملية التقاعد المسبق، وقد يصمم هذا الهرم لتوضيح حالات أخرى كوضعه على أساس الدرجة المهنية الجنسية أو بحسب السن وذلك من أجل المقارنة بين الوحدات داخل المؤسسة ،وتجدر الإشارة أنه يمكن وضع هرم الأعمار حسب كل مصلحة أو وظيفة ،كما قد يوضع لتمثيل المؤسسة ككل .ان شكل الهرم المصمم يسمح لنا بالأخذ بعين الاعتبار ظاهرة عدم التوازن المحتملة ومعرفة الفجوات الحاصلة، من أجل تبني مقاييس تصحيحية بديلة، مشكلة التعويض مثلا الناتجة عن ذهاب الأشخاص من المؤسسة التي ينتمون إليها، وتختلف مميزات الهرم حسب كل حالة كالآتي :

- الهرم المنتفخ في القاعدة: دلالة على أن التوظيف هام لعمال جدد، لذا من الضروري وضع حلول لمشاكل الترقية الممكنة.

- الحالة العكسية للهرم: إشارة إلى غياب سياسة التوظيف في السنوات الأخيرة، مما يستدعي استبدال الموظفين المسنين في المؤسسة . كما يعمل هرم على التنبيه لخطر غياب الحماس المترتب عن غياب الترقيات الناتجة عن تقارب السن داخل الفئات ذات السن المعتبر، وكذا تصرفات العمال المحالين إلى التقاعد من جراء التعب والإرهاق، إن تصنيف هرم الأعمار للعمال حسب الجنس يمكننا من وضع توزيع للفئات حسب

<sup>1</sup> كمال الدين الدهراوي ، محمد السيد سرا دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة المكتب الجامعي الحديث سنة 2009 ص ص 283-285.

<sup>2</sup> مراد سكاف فارس مرجع سبق ذكره ص 17

<sup>3</sup> مراد سكاف فارس مرجع سبق ذكره ص 21

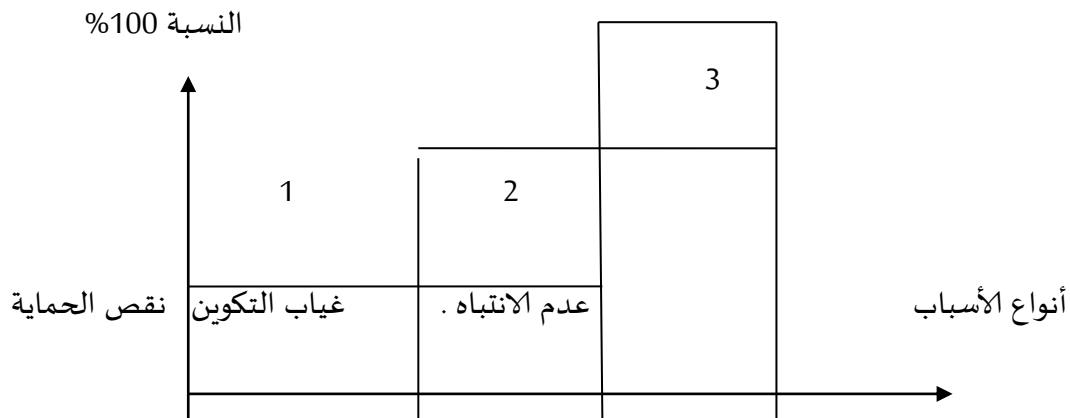
## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

سلم الدرجات المهنية ،فعلى سبيل المثال ظاهرة ارتفاع معدل الغيابات السنوية للإطارات مقارنة مع الفئات الإجمالية ،وكذلك يعطي تفسيرات لغياب سياسة الترقية بالنسبة للنساء وكذا عدم التحفيز لبعض العاملين لفئات من الأعمار .

- مخطط بار يطو: بار يطو عالم إحصاء ايطالي، جاء بفكرة أن 80% من ثروات البلاد تتركز في 20% من الناس و العكس صحيح .... واستخدمت فكرة بار يطو لتفترض أن 80% من المشكلة هو نتيجة 20% من الأسباب الممكنة حدوثها، بمعنى أن هناك عدد محدود من الأسباب ذات تأثير كبير على مشكلة الجودة في المؤسسة، لذا فإن هذه الوسيلة تستخدم للتعرف على المشكلات التي ينبغي التركيز عليها و معرفة أسبابها على أن تكون خلال مدة زمنية محددة. وينظر الى الشكل فتلاحظ أن 20% من أسباب المشاكل إن تم التركيز عليها تعطي نتيجة 80% والعكس صحيح . و بالتالي مخطط بار يطو يعد تقنية من تقنيات التشخيص المستعملة من طرف المراجع لتشخيص أسباب الحوادث خلال اللقاءات، هناك العديد من الأفراد محل المراجعة من يخلط ما هو السبب و ما هي النتيجة ،أي لا يفرقون بين ما هو الحدث الذي يكون النتيجة ، و المشكل الذي يكون السبب و غالبا أيضا ما يعتبر سبب الخلل سببا رئيسيا .

عند القيام بعملية المراجعة على المراجع وضع قائمة من قائمة الأسباب بحسب درجة التفاوت وكذا التسلسل الزمني حيث يرتب المراجع المشاكل ثم يتم عرضها على مجموعة من المراجعين لمعرفة مواقفهم .وانطلاقا من هذا ،يعيد المراجع النظر في الترتيب السابق ،لهذا كما أشرنا سابقا بأن مخطط بار يطو يقوم بترتيب هذه الأسباب حسب درجة الأهمية.

الشكل (1-4) : تمثيل أسباب حادث عمل



Source : pierre candau .audit social aubin imbbrei . 1985p 103

يمثل الشكل السابق حالة حادث عمل ،من بين الأسباب المشخصة نذكر عدم الانتباه، غياب التكوين، ونقص الحماية ووسائل العمل غير الملائمة ،نقص التنسيق بين الأعضاء الفرقة وعلى أثر تحليل تقرير الحادث و محتوى المقابلات مع المسؤولين ،تم الاتفاق على أن الأسباب الرئيسية رتبت حسب درجة أهميتها على النحو التالي :

نقص الحماية: 40% ، غياب التكوين: 20% ، عدم الانتباه: 15%

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

### 3. أدوات عرض النتائج:

- 1.3 عرض النتائج الوسيطة: قبل تنفيذ كل عمل ميداني باستطاعة المراجع الحصول على معرفة عامة حول المؤسسة من خلال ملف يسمى بالملف التداولي لمختلف المرجعيات والذي يتمثل في<sup>1</sup>:
- لأشغال أولية : هي خطوة يطلع المراجع من خلالها على الوثائق الخارجية على المؤسسة، مما يسمح له التعرف على محيطها ومعرفة القوانين و التنظيمات الخاصة بالقطاع ،وما كتب حوله وخصوصياته وحول المهنة و المؤسسة أحيانا . مما يمكنه من استخراج معايير المقارنة ما بين مؤسسات القطاع.
  - اتصالات أولية مع المؤسسة المراجعة :يتعرف المراجع من خلال هذه الخطوة على المسؤولين ومسيري المصالح ويجري حوار معهم ومن يشتغل معهم . أكثر من غيرهم، أثناء أداء للمهنة. كما يقوم بزيارات ميدانية يتعرف من خلالها على أماكن المؤسسة ،نشاطاتها ووحداتها . وعليه أن يغتنم الفرصة والاستفادة من زيارة العمل هذه فقد يعتذر عليه تكرارها.
  - انطلاق الأشغال :يحصل المراجع على نظرة عامة ،وشاملة وكاملة حول المؤسسة بعد قطع مختلف الخطوات وجمع معلومات تتصف بالديمومة ،نسبيا في ملف هو الملف الدائم الذي سبق الإشارة إليه ،كما يمكنه في نهاية هذه المرحلة من إعادة النظر في برنامج تدخله المسيطر.
- 2.3 تدخل التدقيق الاجتماعي: هناك ثلاثة مستويات يمكن أن نحددها للممارسة الشخصية وهي :
- المستوى الوظيفي الإداري : هنا المراجعة تخص التسيير الوظيفي اليومي، أي الهدف منه هو تفادي الأخطار من خلال التحصيل على النتائج و التوصيات الفورية و العاجلة فهو تدقيق قصير الأجل حيث يمس فحص المعلومات المتاحة عن طريق اختبار مصداقيتها و طرق تحليلها ومصدرها، كما يدرس مدى مطابقة الإجراءات للأنظمة و التشريعات المفروضة على المؤسسة أو ما يعرف بمراجعة المطابقة "LAUDITE DE CONFIRMITE".
  - مستوى التسيير الإجرائي: يقع في المنتصف بين المراجعة الوظيفية والمراجعة القيادية، حيث تلعب المراجعة التسييرية دورا هاما في السهر على احترام تطبيق الإجراءات في مجال تسيير الموارد البشرية ومتابعة السياسات والإجراءات في المدى المتوسط والطويل كما يسهر على مدى تطبيق التوصيات التي يتوصل إليها المراجع الوظيفي .
  - المستوى الاستراتيجي القيادي : يهدف الى المساهمة في وضع السياسات في المجال الاجتماعي وتحديد البرامج المتوسطة و طويلة المدى كما يسمح بالاندماج ضمن مراحل التخطيط العام للمؤسسة. و خلاصة القول فأن المراجع يبحث المستويات معا حتى يتمكن من تحديد الانحرافات الممكنة لكل مستوى ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي :

<sup>1</sup> محمد بوتين بالمراجعة والمراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق ،ديوان المطبوعات الجامعية سنة 2003 ص 69

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

الجدول (1-1) : المستويات الثلاثة للمراجعة

مستوى النشاط	التحقيق و الفحص
الإداري و الوظيفي	- التحقق من الأرقام . - المطابقة و الشرعية.
التسييري	- مدى تطبيق الإجراءات الموجودة. - مدى تناسق الإجراءات مع السياسات .
الاستراتيجي	- تسطير الأهداف. - تناسق داخلي للأهداف. - تنظيم و نوعية الأفراد وكمية . - ادماج الأهداف الخاصة بالأفراد مع الأهداف العامة بالنظر الى الامكانيات الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

المصدر: مراد سكاو فارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي بين رهنات الواقع و تحديات المستقبل، المؤتمر الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع و الأفاق، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة أيام 11 - 12 أكتوبر 2009

ومن أجل هذه العمليات على المراجع احترام مجموعة من الشروط المتمثلة في الشفافية و الوضوح عند التسوية، لذلك يتسنى للمراجع استخدام الجداول لإتمام هذه العملية، هذا ما يسمح بعدم نسيان بعض النقاط.

3.3 التقرير النهائي : يعتبر التقرير النهائي في عملية المراجعة وسيلة لنقل البيانات والحقائق والرأي بشكل واضح ومفهوم لطالبي خدمات المراجعة، فالتقرير يؤدي وظيفة إخبارية وإعلامية<sup>1</sup>، فمسؤولية المراجع محددة بالأراء المنبثقة من تقارير المراجعة حيث يقدم رأيه عما إذا كانت الإجراءات مطابقة للأنظمة و التشريعات المفروضة وهذا من خلال تطبيق مراجعة المطابقة، ومدى تحقيق القيادة العليا للأهداف من خلال قياس التأثيرات، ويتحقق ذلك بمراجعة الفعالية، والتأكد من مساهمة السياسات في البرامج الاجتماعية وذلك عن طريق مراجعة الاستراتيجية و أخيرا يهدف التقرير النهائي إلى تقديم الملاحظات حول النقاط الهامة التي تمت خلال عملية المراجعة وكذا وضع الاقتراحات و التوجيهات الأزمة حيث تكون هذه الاقتراحات واقعية، وذلك وفق القواعد الأساسية للاتصال .

<sup>1</sup> شعاني لطفي المراجعة الداخلية مهمتها مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم

اقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر سنة 2003 ص63

### خلاصة الفصل :

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 الانحرافات الممكنة إن وجدت، وتحليلها ثم استخراج النقائص والثغرات ثم تصحيحها واتخاذ القرارات الأزمة بشأنها، بالإضافة إلى إبداء رأي محايد واقتراح الحلول وتقديم التوصيات الممكنة .

وازدادت الحاجة إلى مراجعة الموارد البشرية منذ منتصف الستينيات 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 وما زالت تستلزم بحث وجهود جبارة لبلوغ المستوى التنظيمي الذي بلغه التدقيق المالي والمحاسبي.

# الفصل الثاني :

أساسيات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

### مقدمة الفصل:

يعتبر أداء المؤسسات الاقتصادية من المواضيع التي تشغل بال المسيرين، أن لم نقل الأهم في واقع المؤسسة والذي شهد بحوثا مستمرة للبحث عن مشكلاته، من خلال إشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف، إتباع حوافز للجهود الفردية والجماعية، حيث نجد أن هذه الأساليب تتمحور كلها حول هدف واحد وهو تحسين الأداء .

ونظرا لأهمية أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فقد استعملت عدة طرق في قياس أداءهم، لذا وفي ظل الظروف الراهنة فأن الحاجة تنصب كلها حول تطوير الأداء بطرق تقنية ومنظمة التي و من خلالها يتم تحقيق الجودة والإنتاجية وبدورها تترجم الى الأداء .

و لتسليط الضوء على هذا المصطلح البالغ الأهمية، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث

نسوقها علي النحو التالي:

المبحث الأول : ماهية الأداء

المبحث الثاني: الرقابة على الأداء؛

المبحث الثالث: مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ودورها في التحكم بالأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: مفهوم أداء وأبعاده المؤسسة

1. تعريف الأداء

قبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير أن أصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية والتي تعني إعطاء كلية الشيء للشيء ما أما باللغة الانجليزية فتعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه<sup>1</sup>.  
التعريف الأول: الهدف المركزي لعملية التحول و الذي يركز على مدى تحقيق الأهداف و مستوى تنفيذ الخطط<sup>2</sup>.

التعريف الثاني : كما يرى ابن حمادي أن الأداء هو " تصور مخرجات أو أهداف ظهورها وهو إنتاج المدخلات مغطاة لكن هذه المدخلات تنوي بها تفجير و تحديد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التطور الذي تسعى إليه المنظمة"<sup>3</sup>.

التعريف الثالث: يعرف الأداء " السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المنظمة وبما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب"<sup>4</sup>.

التعريف الرابع : الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يكون منها عمله وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي تؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية و الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال فترة مدروسة<sup>5</sup>.

2. أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي، و البيئي .

1.2 البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشجع المؤسسة رغبات المساهمين و الزبائن و الموردين و تكتسب

ثقتهم و يقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2.2 البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي

بغية تحقيق أهدافها و من تم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول نوفمبر 2004 ص2

<sup>2</sup> وائل محمد صبيحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، سلسلة إدارة أداء استراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، داروائل للنشر طبعة الأولى 2009 ص 40 .

<sup>3</sup> . نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2005-2006 ص 3

<sup>4</sup> سناء عبد كريم الخناق مظاهر أداء استراتيجي وميزة تنافسية ، مطبوعات الملتقى علي دولي لأداء المتميز، المنظمات و الحكومات، كلية حقوق و

علوم اقتصادية جامعة ورقلة الجزائر، مارس 2005 ص 36

<sup>5</sup> ، عبد المالك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ص 3

المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية واقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.<sup>1</sup>

3.2 البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء أفراد مؤسساتهم ، ويتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة) صراعات ، أزمات .....).

4.2 البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.<sup>2</sup>

إذ نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث يتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .  
المطلب الثاني: أنواع الأداء وأهميته

### 1. أنواع الأداء

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء ومن أهم المعايير لدراسة الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر ومعيار الشمولية.

1.1 معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة الى أداء داخلي وأداء خارجي :  
1.1.1 الأداء الداخلي : وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة .

2.1.1 الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد تزيد حجم المبيعات المؤسسة بسبب التحسن في أوضاع الاقتصادية.

2.1 معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء الى أداء كلي وأداء جزئي:<sup>3</sup>

1.2.1 الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.

2.2.1 الأداء الجزئي: ويقصد به أداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة و الوظائف الأساسية، وأداء كلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل وتسلسل بين أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup>النسخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث ، عدد 2009/07 جامعة الجزائر ص 219

<sup>2</sup> عبد المالك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ص 89

<sup>3</sup>عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره ،ص89

3.1 معيار الطبيعة: يمكن تصنيف الأداء الى اقتصادي و أداء تكنولوجي

1.3.1 الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم، وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات التقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

2.3.1 الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين.

## 2. أهمية الأداء

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد ، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع و التي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة و الرفاه الاجتماعي ، الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية و المالية التي تحققها البلدان و التي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد ، كان لفريدريك تايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل و توقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة و إيقافها .

و لقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره ، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات و دراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة و حدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة خاصة بها .

نلاحظ من خلال ما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد و المعدات لتحديد معدلات الأداء ، و لكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: الرقابة على الأداء

نعني بالرقابة على الأداء بأنها "وظيفة من وظائف الإدارة تقوم بمتابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف<sup>2</sup>.

## المطلب الأول: معايير تخطيط الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ترتكز عليها التقييم، والتي تحدد إذا كان الأداء جيدا أم لا، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.

<sup>1</sup> فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر سنة 2001 ص 103

<sup>2</sup> جاب الله شريف، دورة التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، قسم

1- أنواعها :

1.1 معايير صفات الشخصية: والتي لا تمس الأداء بشكل مباشر، من أهم هذه المعايير: الذكاء، الثقة بالنفس، رد الفعل، المبادرة....الخ.

2.1 المعايير المعتمدة على النتائج: التي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية ، من بين هذه المعايير<sup>1</sup> :

1.2.1 السلامة: هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة وبيئة العمل للعاملين.

2.2.1 الإنتاجية: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة

3.2.1 الفاعلية: هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة مطابقتها للمخرجات لمتطلبات المنظمة

4.2.1 الكفاءة: هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج العمليات المنظمة بالنتائج المطلوب بأدنى كلفة من المورد.

3.1 المعايير السلوكية: هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة التي يجرى قياسها. والأمثلة على ذلك هي تنفيذ برنامج السلامة أو استبيانات رضا العاملين.

2- شروطها:

ولكي تكون هذه المعايير دقيقة وواضحة يجب أن تتعي ببعض الشروط المهمة منها:<sup>2</sup>

1.2 الصدق: يقصد بالصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء .

2.2 الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء فأوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر .

3.2 التميز : إمكانية المقياس علي تمييز الجهود و الأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب و التطوير .

4.2 القبول : هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد و من الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس أن النتائج المنجزة من قبلهم فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي ادريس، الطاهر محسن منصور الغالي ،سلسلة ادارة الأداء الاستراتيجي أساسيا الأداء و بطاقة الأداء المتوازن داروائل للنشر ،

الطبعة 1 سنة 2009 ص 77

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،داروائل للنشر 2 سنة 2006 ص ص 142-143

والإيجابية . أما المعيار الذي يبني على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.<sup>1</sup>

أن كل مجموعة من المعايير المذكورة سابقا (المعايير الشخصية والمعايير السلوكية والمعايير المعتمدة على النتائج لها مزايا وعيوب ، وكذلك لها ظروفها التي تحتم الأخذ بها ، إن المعايير الشخصية والسلوكية غالبا ما يصعب قياسها وتحديدا بدقة فهي تخضع للتفسيرات المختلفة من قبل المقيم يقابل هذه السلبية ما يكتنف المعايير المعتمدة على النتائج من الصعوبات الاعتماد عليها في قياس الأداء في الوظائف التي تعتمد على الإبداع والابتكار بدرجة أكبر من الأهداف الكمية المحققة لاسيما في الأجل القصير، ومن الأفضل مناقشة المعايير التي يتم وضعها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وما يتوقع منهم؛ إذا يكون الاتصال مباشرة بين المديرين والمؤوسين بصدد شرح و توضيح كل الجوانب المتعلقة بالأداء ومعايره للوصول الى الصورة النهائية للمعايير المستخدمة في قياس الأداء.

### المطلب الثاني: قياس الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته والهدف منه وطرق ومشاكل قياسه نستعملها بتحديد معنى المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية قياس الأداء .

1- تحديد معنى المصطلحات<sup>2</sup> : التقييم، قياس، تقويم نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا لدلالة على نفس العملية (قياس الأداء)، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية . ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية هي :

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية يطلق على هذه العملية بالقياس.

- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا أي بمعنى إعطاء الأداء قيمته ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.

- تعزز نقاط القوة أو نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم إذا فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهو ما يعبر عنها باللغة الفرنسية بكلمة appréciation وباللغة الإنجليزية appraisal ، أي يجب أن تنطوي العملية على مهمة تحديد وقياس ودارة أداء العاملين في المؤسسة وهي تشمل على ثلاثة مكونات أساسية هي<sup>3</sup> :

• الأداء المؤثر على فعالية الأداء التنظيمي

• قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه؛

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ص 143

<sup>2</sup> بعجي سعاد،تقييم فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد بوضياف المسيلة،

قسم العلوم تجارية سنة 2006 ص 13

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، داروائل للنشر، ط 2 ص 138.

• مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة وإيجاد الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء وعليه فكلمة قياس التي تستخدم في البحث تعبر عن العملية المتكاملة ( قياس، تقييم، تقويم).

## 2- مفهوم قياس الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على المتابعة و ملاحقة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر. ولإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته والتحقق من سلوكه أثناء العمل و التحسن الذي طرأ على أدائه لها. ولذلك يجب أن يكون هذا الأداء للعمل بكفاءة و فاعلية لأن ذلك يبين مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية.<sup>1</sup>

وكذا تعتبر قياس الأداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة وتحديد كفاءة الموظف في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير في لأغلب الأحيان و يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بتلاقية الموظف.<sup>2</sup>

## 3- أهمية قياس الأداء:

يتضح من كل ذلك بأن هذه العملية تخدم كلا من الفرد والمنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف التالية:

### 1.3 الأهداف الاستراتيجية: stratégie objectives

تهدف عملية تقويم الأداء الى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) و نشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتقدير الاستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمرجات المحددة سابقا و لذلك لا بد أن يكون نظاما تقويم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة وذلك بتغيير مكوناته و السلوكيات و الخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

### 2.3 الأهداف التطويرية: développemental objectives

يعد التطور العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقويم الأداء و بصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم أما أولئك الذين يكون معدل أداؤهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أداؤهم.

### 3.3 الأهداف الإدارية: managérial objective

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقويم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور و الرواتب وإعادة استخدامات و الاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي محمد رابعة، ادارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الادارية، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ط1 سنة 2003 ص 85

<sup>2</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 147

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره ص 139

4- خطوات قياس الأداء وطرقه<sup>1</sup>

1.4 خطوات قياس الأداء:

1.1.4 خطوات وضع نظام قياس الأداء:

- تحديد المقياس: يجب وضع كي يتم مقارنة الأداء بها حيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.
- اختيار طريقة القياس: هناك عدة طرق للقياس لذلك يجب اختيار الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.
- تحديد دورية التقييم: المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وفير ذلك من العوامل.
- تحديد التقييم: من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار الأهمية الموضوعية و الصدق في عملية التقييم و البعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.
- تدريب المقيم : التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم و تزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيم من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.
- التظلم من نتائج لتقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من النتائج التقييم الغير مرضي له قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد و إعطائها أكثر أهمية.

2.1.4 خطوات التقييم التنفيذية :

- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- ملاحظة أداء العاملين و انجازاتهم وقياس ذلك.
- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

5. طرق قياس أداء العنصر البشري:

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتميز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها الى طرق تقليدية وأخرى حديثة كما يأتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ص 148

<sup>2</sup> علي محمد محمد رابعة، مرجع سبق ذكره ص 91

1.5 الطرق التقليدية:

1.1.5 طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفحات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها، وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف .

ان أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال كما تستخدم في حال وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تلاءم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات ومن عيوبها أنها لا ترتبط بصورة مباشرة مع سلوك الأفراد موضع التقييم وكذا يصعب تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.

ويتطلب استخدام هذا الأسلوب درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل المشرف المباشر كما يتطلب جهود كبيرة في الملاحظة والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم ولهذا التقييم نوعان:

- التقييم من خلال الأوصاف التقديرية كما يلي:



- التقييم من خلال الأسلوب الوصفي وهو الأكثر استعمالاً لأنه يعطي فكرة واضحة ودقيقة لمدى توافر الصفات في الموظف ومدى قيامه بواجبات وظيفته الشكل التالي يوضح ذلك:



كثير التعب لأسباب تافهة. متحين الفرص للتغيب. متغيب لأسباب معقولة. عادي التغيب . مواظب باستمرار.

وتقتصر مهمة المقوم بموجب هذا الأسلوب على دراسة كل صفة على حدة بشكل دقيق ووضع إشارة معينة على ما هو أكثر انطباعاً على الموظف، وتتم تكرار العملية لباقي الصفات، وبعد أن يتم تقييم جميع الصفات نستخرج التقرير النهائي الذي يعبر عن أداء الموظف وعلى النحو التالي:<sup>1</sup>

التعاون 90، المواظبة على العمل 80، حسن التصرف 60، القدرة على التفكير 90، معاملة الجمهور 80، فالمجموع يكون 400 وهنا نستخرج الوسط الحسابي الذي يساوي  $80 = \frac{400}{5}$  درجة للتقديرات السابقة ثم يجري تحويله الى قيمة وصفية تعبر عن أدائه ضمن قائمة فئات محددة كما يلي :

أقل من 50 درجة ضعيفة.

من 50 إلى 60 درجة مقبولة.

<sup>1</sup> علي محمد محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره ص 92

من 60 إلى 70 درجة جيدة.

من 70 إلى 80 درجة جيدة جدا.

من 80 إلى 100 درجة ممتازة.

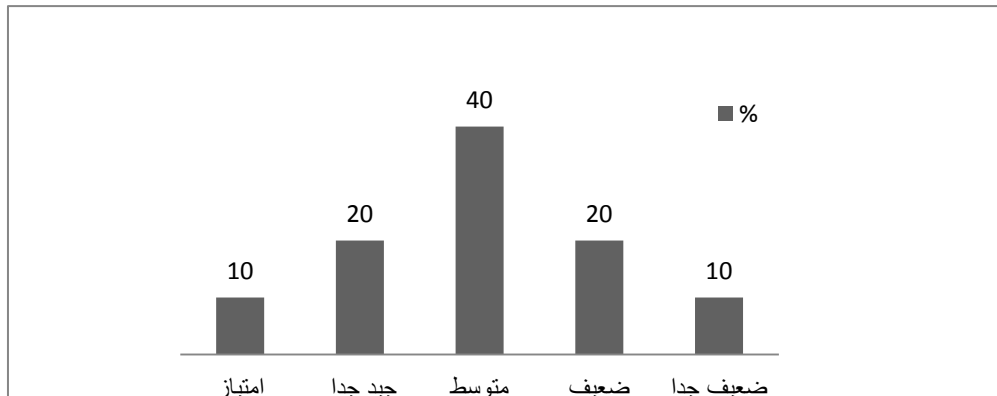
2.1.5 طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من أحسن أداء إلى لأسوء أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر. وتتميز هذه الطريقة بالبساطة و سهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.<sup>1</sup>

3.1.5 طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية): يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تجديد مرتبة الفرد بين زملائه فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل، لذلك نجد أن استخدام هذه الطريقة لخمسـة أفراد يتضمن عشرة قرارات لأن كل قرار يأخذ شخصين فقط من عدد القرارات :

$$10 = \frac{4 * 5}{12} + \frac{\text{عدد أفراد العاملين} (1 - \text{عدد أفراد العاملين})}{2}$$

4.1.5 طريقة التوزيع الإحصائي : تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن ظاهرة تميل إلى التركيز حول الصحة المتوسطة لها ويقل تركزها عند الطرفين كالشكل التالي:

الشكل رقم (2-1) : التوزيع الإحصائي



المصدر: عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء ، دار النهضة، مطبعة اخوة قاهرة ، مصر ص 63.

<sup>1</sup>علي محمد رابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 93

وطبقا لهذه الطريقة يتولى الرئيس المشرف تقييم المرؤوسين مجموعات على النحو يماثل طريقة الترتيب العام فيختار 10 % التي تمثل صفوف المبقاة وفي المقابل يختار 10% التي تمثل المستوى الضعيف ثم يختار من الباقين 20% أعلى من المتوسط و 20% أخرى دون المتوسط وتبقى 40% تعبر هي المستوى المتوسط. ومن مزايا هذه الطريقة تقوم الدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح أما عيوبها فأنها لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين .

5.1.5 طريقة القوائم المراجعة: حسب هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف الأداء الأفراد العاملين، و أن يكون تأشير مقيم إما نعم أو لا وعند إتمام قوائم المراجعة وترسل إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها<sup>1</sup>.

ووفقا لهذه الطريقة فان المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة سابقا وبالتالي فان هذه الطريقة تقلل من التحيز أما عيوبها كلفتها العالية و لأنها تتطلب إعداد قوائم بقدر التصنيفات الموجودة طبقا للأعمال المحددة و أن الفقرات تختلف من عمل لآخر. والنموذج التالي يوضح هذه القائمة:

الجدول رقم (2-1) نموذج طريقة القوائم الحرجة

لا	نعم	الفقرات
		1- هل يتبع تعليمات المشرف؟
		2- هل يقترح أفكار جديدة ؟
		3- هل يتطوع لمساعدة زملائه؟
		4- هل يرتكب أخطاء في عمله؟

المصدر: علي محمد ربابعة، ادارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الادارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى سنة 2003 ص 92

6.1.5 طريقة المواقف الحرجة: يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال و السلوكيات المؤثرة سلبا على فعالية الأداء هذه المواقف الجوهرية الايجابية و السلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة ( فترة التقييم) على ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي .

ان هذه الطريقة ذات الأهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا و ملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها و غير المرغوب فيها والنموذج التالي يوضح هذه الطريقة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره ص 93

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس مرجع سبق ذكره ص ص150-151

الشكل رقم (2-2) : نموذج طريقة المواقف الحرجة

تقديم سجل المواقف الجوهرية لسلوك العامل المؤثرة سلبا وإيجابا على الأداء .			
اسم العامل .....		القسم .....	
اسم المقوم.....		تاريخ التقييم .....	
معييار السيطرة على لمخاطر العمل			
التاريخ	السلوك الايجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/1	يعلم المسؤولين بأن أحد السلالم غير صالحة للاستعمال.	10/11	يترك أحد الشبابيك في المختبر مواد كيميائية مفتوحة .
12/2	ينظف الأماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل الموقع العمل	11/2	يدخن في مخازن المواد الكيميائية

المصدر: علي محمد ربابعة، ادارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الادارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى سنة 2003 ص 93

## 2.5 الطرق الحديثة

1.2.5 مقياس التدرج السلوكي : يتم تطوير هذا المقياس في عام 1963 من قبل كل من سميث وكيد لاذ يتم تقويم أداء العاملين بموجب هذا المقياس الذي يتضمن مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة وتوضع مستويات لكل بعد أو معيار من الأبعاد أو المعايير السلوكية غالبا ما تتراوح بين مستوى أدنى (1) و مستوى أعلى قد تكون (7) أو (9) غالبا ، إن هذا المقياس يوفر للعاملين فرص لمعرفة مستويات المحددة للسلوكيات المرغوبة و غير المرغوبة كما يبرئ تغذية مرجعية ذات فائدة لتحسين أدائهم وهذا ما يقلل بدرجة كبيرة من إمكانية رفض نتائج التقييم من قبل العاملين.<sup>1</sup>

2.2.5 الملاحظات السلوكية: بموجب هذا المقياس يقوم المقوم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة .ولذلك فان هذا المقياس يختلف عن سابقه في أنه يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع، أي يتم متابعة و مراقبة العاملين و تسجيل سلوكياتهم و التأشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقوم سلوك العاملين .

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره ص 152

3.2.5 التقويم وفق المخرجات: يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل العاملين مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف (mbo) وإذا بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل من العاملين و المشرفين، ومن ثم يتم تحديد مستوى انجاز الأهداف وتحديد أداء العاملين على ضوء مستويات الانجاز هذه.

### المطلب الثالث: تصحيح انحرافات الأداء

#### 1. خطوات تصحيح الانحرافات

تمر تصحيح انحرافات الأداء بثلاثة مراحل، وهي مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار، ثم مناقشة نتائج التقويم مع العاملين، وأخيرا القيام بإجراءات تصحيحية متمثلة في إجراءات التغذية العكسية والعمل على تحسين الأداء وعليه سنتطرق إلى هذه المراحل كالتالي:

1.1 مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها ، و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي امكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة ، اذ أن نتائج التقويم تؤثر كبيرة على الروح المعنوية و التواصل المستقبلي في الأداء.

2.1 مناقشة وتحليل نتائج التقييم مع العاملين : وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم وقياس الأداء ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير كفاءة أداءهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته . بل وسيلة للبحث عن أفضل السبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الادارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة و الضعف في الأداء و التحليل الموضوعي للبيانات تقارير تقييم كفاءة تستطيع الادارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية ، وأن تتحسس المهارات الواجبة تنميتها وترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

3.1 الإجراءات التصحيحية: من الممكن أن تكون الاجراءات التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة على نوعين الأول سريع و مباشر، اذ بموجب هذا الاجراء يتم اتخاذ الاجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع معيار دون الخوض في الأسباب المؤدية الى ، أما النوع الثاني من الاجراءات التصحيحية فهو الاجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب و العوامل المسببة للانحراف بهدف اجراء تحسينات متواصلة في الأداء، وسنحاول التطرق الى هذه الاجراءات :

1.3.1 تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري، اذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الادارة و العاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما اذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء، عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع و القابليات و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة، و العمل الفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من ان غياب واحد من هذه العوامل قد تؤدي الى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء و

المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافز، إضافة الى المتغيرات الذاتية ( الحاجات) و العوامل الموقفية الى تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبي أو ايجابا كنوعية المواد المستخدمة، و نوعية الاشراف و نوعية التدريب و ظروف العمل الخ.<sup>1</sup>

2.3.1 تطوير خطة العمل للوصول الى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء وضع الحلول لها لتعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستثماريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء فلقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في المناقشة المشاكل و عدم الرية في كشف الحقائق و المعلومات حول تحسين الأداء المباشر الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين، و تحسين أدائهم وازالة مشكلات الأداء.

3.3.1 الاتصالات المباشرة: ان الاتصالات المباشرة بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أنماط الاتصال المناسبة، و من الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء الى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، ان مثل هذه الاجراءات تعزز من سلوكيات الايجابية و تقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: مراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية و دورها في التحكم في الأداء

تعتبر مراجعة تسيير الموارد البشرية من الاتجاهات الحديثة التي ظهرت في بداية الستينات و أصبحت محل اهتمام من قبل الباحثين و المهتمين بشؤون المؤسسة و تطويرها لمواجهة التحديات التي تعيشها اليوم اذا ظهرت محل عدة اتجاهات في العصر الحالي و التي ارتبطت بعلائق مع مراجعة تسيير الموارد البشرية من أجل خلق القدرات لدى المؤسسة لمواجهة التحديات التي تعيشها و من أبرز هذه الاتجاهات ذات العلاقة و التي يتم تناولها في هذا المبحث .

### المطلب الأول: مراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية و الجودة<sup>3</sup>

ان رغبة العميل عند اتخاذه قرار شراء تنعكس من خلال بحثه عن النوعية الأفضل الى جانب السعر المناسب و قد تفوقت أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد قرار الشراء قياسا الى السعر، لذا يتوجب على المنظمات الراغبة في البقاء في المنافسة داخل السوق تقديم منتجات ذات جودة عالية. و تتمثل الجودة في "قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات المستهلكين و تحقيق توقعاتهم" أي أنها تمثل درجة الانسجام و التوافق بين مستوى توقعات المستهلكين و بين مستوى ادراكهم لتلك التوقعات و يشير مفهوم الجودة في منظور الكتاب و الباحثين الى أبعاد متعددة فمنهم من يراها "درجة ملائمة مواصفات تصميم المنتج أو الخدمة الوظيفية أو الاستخدام." و يراها آخرون بأنها " درجة ملائمة السلعة أو المنتج للاستعمال و كذلك درجة مطابقة مواصفات المنتج أو الخدمة لخصائص التصميم و يؤكد هذا البعد على خمسة خصائص هي الموثوقية

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره ص 105

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 158-159

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ط 1 دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان سنة 2009 ص ص 116 -

بالمنتجات و جودة يدركها الزبائن و درجة أو نسبة مطابقة المنتج مع الموصفات و المعايير المحددة، و التصميم الوظيفي للمنتج. " ومن خلال التعاريف يتضح أن الجودة تركز على السلعة أو المنتج و درجة الملائمة أو المطابقة للاستعمال. ويرى كل من krajwshi و ritzman بإمكانية تحقيقها من خلال بعدين أساسيين هما :

- جودة التصميم : وتشير جودة التصميم لموصفات المنتج، الخدمة و تحقيق مستويات متفوقة في الأداء.
- جودة المطابقة : و تشير جودة المطابقة الى قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات الى مخرجات مطابقة للخصائص المحددة في التصميم.

وفي ضوء ما سبق يتضح بأن الجودة ما هي الا مطابقة المنتج لموصفات العميل على المؤسسة تطبيقها و الهدف منها تحقيق مستويات متفوقة الأداء أما الهدف الأساسي لمراجعة و وظيفة ادارة الموارد البشرية هو التحسين المستمر للجودة و هذا عن طريق تشخيص نواحي القصور للموارد البشرية و تحديد مجالات تحسينها لأنه هو وراء الجودة داخل المؤسسة و اضافة على ذلك فهي تهدف الى:

- تحقيق التعاون الجماعي و الجهود المشتركة من خلال تبني أساليب فرق العمل.
- التدريب و التعليم المستمرين من أجل الجودة لرفع المهارات ذات العلاقة المباشرة بتطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

#### المطلب الثاني: مراجعة وظيفة ادارة موارد البشرية و الانتاجية

يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المؤسسات، فالإنسان هو الذي يخطط و ينظم، و يتخذ قرارات و تنفيذ و يتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة و قد اختلفت وجهات النظر في الوصول الى مفهوم موحد لها و تعرف الانتاجية كما يرى سامح عبد المطلب بأنها "الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الحصول على أفضل النتائج المطلوبة، و ما هي الا مقياس يعطي مدلولاً عن التشغيل الاقتصادي لعناصر الانتاج و مدى استغلالها أحسن استغلال ممكن"<sup>1</sup> و يعرفها محمد توفيق ماضي بأنها " الانتاجية مقياساً للقدرة على خلق النتائج ( المخرجات ) باستخدام عوامل الانتاج ( المدخلات ) خلال فترة زمنية محددة و يمكن القول اجمالاً بأنها:

- وحدة الحاسب الآلي.
- قسم المالية و المحاسبة.
- قسم الأمن الصناعي.
- قسم الموارد البشرية.
- ادارة البحوث و التطوير.

وبناء على ذلك تعتبر الانتاجية هي واحدة من عمليات عديدة يتم مراقبتها من خلال مراجعة ادارة الموارد البشرية لذا فإن عملية التحسين المستمرة تبرز في الانتاجية من خلال عوائدها و قيمتها المضافة للمؤسسة، وبما أن هدف مراجعة وظيفة ادارة موارد البشرية هو تحسين انتاجية العاملين من خلال التحكم في مسببات انخفاض الانتاجية و بالتالي هناك علاقة طردية بين المراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية و الانتاجية .

<sup>1</sup> عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره ص 239

المطلب الثالث : أثر وظيفة مراجعة ادارة الموارد البشرية على تحسين الأداء

ان الهدف الرئيسي لأي مؤسسة في الحرص و البقاء في دنيا الأعمال و تحقيق نوع من الاستمرارية في ظل التغيرات المحلية و العالمية و هناك محاولات عديدة و مداخل كثيرة لتحسين الأداء و جميعها تهدف الى تحقيق نوع من الحماية للمنظمات من الأمواج التي تعصف بها و من أهم هذه المحاولات مدخل تطوير المنظمات ، و مدخل الادارة بالأهداف و مدخل الادارة بالنتائج فضلا عن مدخل ادارة الجودة الشاملة و مدخل المواصفات القياسية العلمية الايزو و مدخل المراجعة و مهما تعددت المداخل و تنوعت يصبح هدف الأساس لقيادة المنظمات هو الاستمرارية و لا يتم ذلك الا بتحسين أداء المؤسسة بطريقة منظمة و مخططة و مستمرة و بالتالي فإن أثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على تحسين الأداء يكمن في الخطوات التالية :

- 1- مرحلة تحديد أهداف المؤسسة و مقياس الأداء.
  - 2- تحديد المستوى الحالي و مستوى الأداء المستهدف.
  - 3- تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة.
  - 4- المراجعة و التقييم و اعادة النظر في تقييم الأداء.
- و على ضوء ما سبق فإن أثر مراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية على تحسين الأداء في مدى تحقيق أهداف تحسين الأداء من خلالها، و بالتالي يمكن تصوره في المجالات التالية:

1. السعي لتحقيق انجازات باهرة .
2. تبني التغيير كسياسة ثابتة على كافة المستويات التنظيمية.
3. تشجيع المديرين على ممارسة القيادة و ليست الرئاسة.
4. التركيز على أن تكون المؤسسة رائدة في مجالها الأساسي.
5. استثمار الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية و استثمارها.
6. توفير نظم و لآليات تحليل المعلومة و استنتاج حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة ثم التصرف بحسب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد المطلب عامر مرجع سبق ذكره ، ص 240

## خلاصة الفصل:

على ضوء دراستنا لمفهوم الأداء خاصة وعملية تقييم الأداء، يمكننا الاستخلاص بأن عملية قياس الأداء هي عبارة عن حجر الأساس في أي منظمة و ذلك باعتبارها نقطة مهمة في موضوع تقييم الأداء وسلوك الأفراد أثناء العمل من أجل تقدير جهودهم التي يبذلونها في المؤسسة على أساس موضوعي وعادل وبالتالي مكافأة الفرد المنتج، وتتم عملية تقييم الأداء في كل المستويات داخل المؤسسة. وتعتبر عملية قياس الأداء خاصة من أصعب العمليات الإدارية لكونها تعبر على مستويات أداء المؤسسة وتبرز أهمية قياس الأداء كإحدى وظائف أو أساسيات الأفراد في المؤسسة من كونه يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل وأنه يساعد على تطوير الأداء الشخصي ويشعر العامل بمسؤولياته ويوفر الضمان في أن معاملة العاملين تقوم على أساس من العدالة والمساواة ولذلك يجب أن يكون وسيلة كل مؤسسة في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء.

كما أن هدف مراجعة وظيفة الموارد البشرية هو العمل على مدي مطابقة المعايير التي تحكم الموارد البشرية أثناء تقييم أداءهم وهذا من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، ومن ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء عاملها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم استراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطورها مستقبلاً، كما تعتمد كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب والاختيار، والتي من شأنها تؤثر على تحسين أداءها .

# الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم-

## مقدمة الفصل:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لمراجعة وظيفة ادارة الوارد البشرية و أساسيات الاداء، سوف نحاول إسقاط ذلك على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم" وذلك لاختبار مدى صحة الفرضيات واعتبارها حقلا لدراسة الميدانية هذه من خلال دراسة دور مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة .

ولذا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وعلى النحو التالي :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: تحديد منهج الدراسة والأدوات المستعملة

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستمارة الاستبيان و العينة المختارة للدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر

أولاً: تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الاعلام و الاتصال، باشرت الدول الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في اطار البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قوانين جديدة للقطاع في شهر أوت 2000 م بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدل على البريد المواصلات كرس الفصل بين نشاطي التنظيم استغلال تسيير الشبكات، تطبيقا لهذا المبدأ تم انشاء سلت ضبط مستقلة إداريا ماليا متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية الخدمات المالية البريدية متمثل في مؤسسة بريد الجزائر، ثانيهما بالاتصالات متمثل في اتصالات الجزائر، في اطار فتح سوق الاتصالات للمنافس تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة استغلال شبك للهاتف النقال، استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحا تماما في 2005 م.

ثانيا: ميلاد مؤسس اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 5 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبك الاتصالات بالجزائر، اذ بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي نشط في مجال الاتصالات، في 1 يناير 2003م كانت الانطلاق الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر.

ثالثا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر شركة عمومية اقتصادية برأس مال عمومي يقدر ب: 50.000.000.000 دج هي ملك للدولة بنسبة 100% و مقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كامل من خدمات الصوت و البيانات للزبائن مصممة لابتكار سياسات استخدامات لصالح العملاء. أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم دخلت رسميا في ممارس نشاطها ابتداء من 2003/01/01م ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف : المردودية ، الفعالية، جودة الخدمات لها مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية هي الجزائر العاصمة ، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمي 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية ، سنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي:

1. الرئيس المدير العام: هو رئيس مجلس الادارة، يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة من مهامه الحفاظ على الحصص في السوق و السهر على تطبيق البرامج الموافق وكذا المحافظة على السير الحسن العادي في المؤسسة.
2. مدير المشروع: ويقوم بالتغذية الإعلامية العامة و تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس العام، التنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية و الاطلاع على كل ما الفواتير.
3. المفتشية العامة: وهي مكلفة بقاعدة الأعمال السنوية، تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا، وتنسيق متابعة مراقبة مصالح المفتشيات.
4. المفتشية المركزية : من مهامها مراقبة السير القانوني أو غير القانوني لمهام مصالح الشركة و رقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها، وتشخيص أي خلل بالشركة.
5. مديرية الوسائل العامة اليومية: المشاركة في اعداد المخططات السنوية للشركة وتسيير المشاريع ، التطوير ، التخطيط العملي خلاص العقود وتأدية الخدمات ارسالها الى التشغيل .
6. مديرية تجهيزات الربط: وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، أجهزة الحاسب.
7. مديرية التراسل: مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين المؤسسة و الزبائن.
8. مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات: المكلفة بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية لعدة سنوات أخرى، ومراقبة تحليل سير الخدمات البحث عن توسيع الشبكات، وتسيير المراكز الوطنية التي أعاد ربطها.
9. مديرية مشروع مارد الحاسوب: هي مكلفة بتحديد فرضيات لتطير شبكة الاتصال، وإعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية، متابعة مخططات الاستثمارات وتطوير الأنظمة العامة.
10. مديرية الطاقة و البيئة: هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة.
11. مديرية الموارد البشرية: تعتبر العمود الفقري للشركة بحيث تقوم بإعداد الدراسات انشاء الاحصائيات متابعة مؤشرات التسيير.
12. مديرية الادارة العامة و الامدادات: معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة و المحافظة على الهياكل الشركة وإعادة تسجيل عقود الملكية.
13. مديرية المالية المحاسبة: تقديم المساعدة للهياكل العملية وتنيط السير المحاسبي و المالي للشركة.
14. الثلاث خطط مباشرة: وهي جواب ،جازي، موبيليس.

الشكل رقم (3-1) وضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الام اتصالات الجزائر



المبحث الثاني: طريقة الدراسة

المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة و الوسائل الاحصائية المستعملة

أولا : تحديد منهج الدراسة

يمثل المنهج في الدراسة الميدانية، والأسلوب المتبع قصد الوصول الى الأهداف المسطرة، وباعتبارها بحثا يدور حول دور مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمعنى أوضح تحديدا ما اذا كان هناك أهمية وفاعلية مراجعة الموارد البشرية وأثرها على تحسين الأداء وهذا من خلال مرحلة الفحص والتحقيق و اعداد التقرير. لذلك سوف نعلم في دراستنا على المهج التحليلي في تحليل البيانات و المعلومات المحصل عليها ومن تم حديد النتائج المتوصل اليها.

ثانيا: الوسائل الاحصائية المستعملة

استخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الاحصائية التالية:

النسبة المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الاستبيان. وهذا بالاستعانة بالبرنامج المعلوماتي المتمثل في M.S.EXCEL.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

للتأكد من صحة فرضيات البحث قمنا باستخدام مصادر كثيرة ومتنوعة وذلك من أجل إثراء الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة، وعلى هذا النحو قمنا بتقسيم المصادر الى:

أولا/المقابلة الشخصية: بغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، و نشاطاتها و أساليب تقييم الموارد البشرية التي يتبعها المسيرين بصفة خاصة قمنا بجراء مقابلة مع بعض رؤساء المصالح تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة ودارت حول نشاط و مهام كل مصلحة و مدى تقييمها من طرف مسيرها وعن رؤية المراجعين الخاصة لظروف العمل بالمؤسسة وكيفية تقييمهم و المعايير المستعملة ،ومن جهة أخرى مدى عنايتهم و احساسهم بالمسؤولية و حيم عملهم و رغبتهم في تنمية مهاراتهم و تغيير مناصبهم .

ثانيا/الملاحظة: من خلال الزيارة الميدانية تمكنا من الحصول على بعض المعلومات لم نتمكن من الحصول عليها من الاستبيان مباشرة كسلوكيات الأفراد في عملهم و كيفية أدائه و علاقتهم ببعضهم البعض ومع رؤوسهم.

ثالثا/الاستبيان: يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث هذه الأداة كوسيلة بحث للكشف عن آراء و مواقف العاملين عن أسلوب تقييمهم وعن علاقتهم بأداء المؤسسة ثم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج

المطلب الأول : الدراسة الوصفية للخصائص الديمغرافية

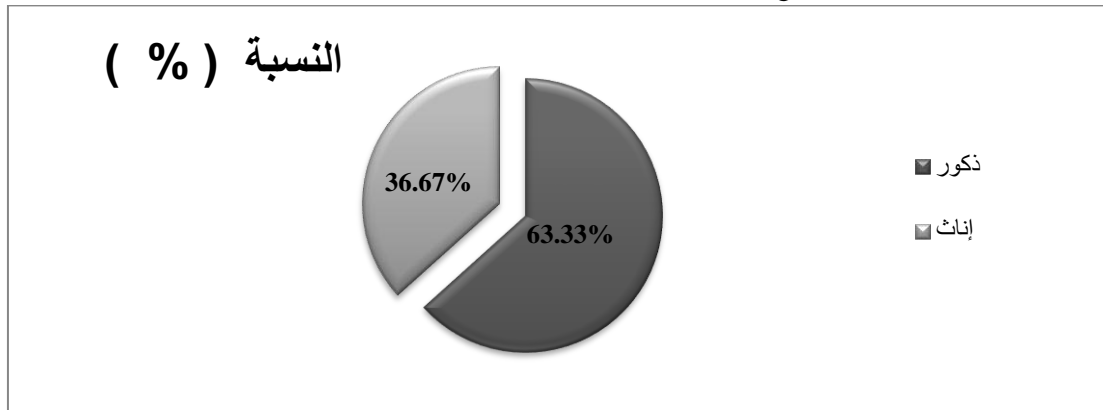
1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس : تتكون أفراد عينة الدراسة من 30 فردا، منهم 19 ذكرا و 11 اناث، حيث يوضح الشكل أدناه، في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، و إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة 63.33 % ، في حين قدرة نسبة الاناث بحوالي 36.67%.

جدول رقم (3 – 1): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة ( % )
ذكور	19	63.33
إناث	11	36.67
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3- 2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



2. توزيع أفراد العينة حسب السن

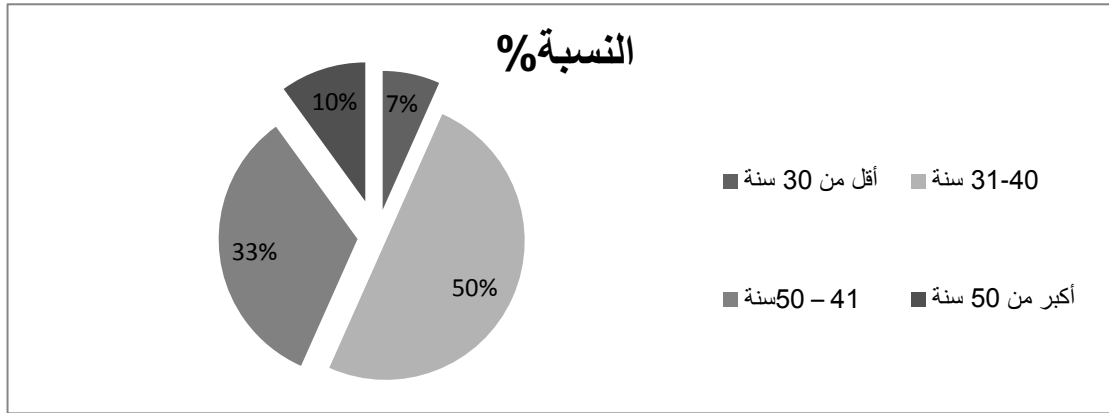
من خلال الجدول رقم (3-2) و الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدراسة و أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في الفئة العمرية من 31 سنة الى 40 سنة بنسبة مئوية 50% ، وتليها الفئة العمرية من 41 سنة الى 50 سنة بنسبة مئوية 33.33% ، و في الأخير يأتي الفئتين العمريتين أقل من 30 سنة بنسبة 6.67% وأكثر من 50 سنة بنسبة مئوية تقدر ب 10% .

جدول رقم (3 – 2):توزيع العينة حسب السن

العمر	أقل من 30 سنة	31-40 سنة	41 – 50 سنة	أكبر من 50 سنة	المجموع
التكرار	02	15	10	03	30
النسبة ( % )	06.67	50	33.33	10	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-3) : توزيع العينة حسب السن



### 3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

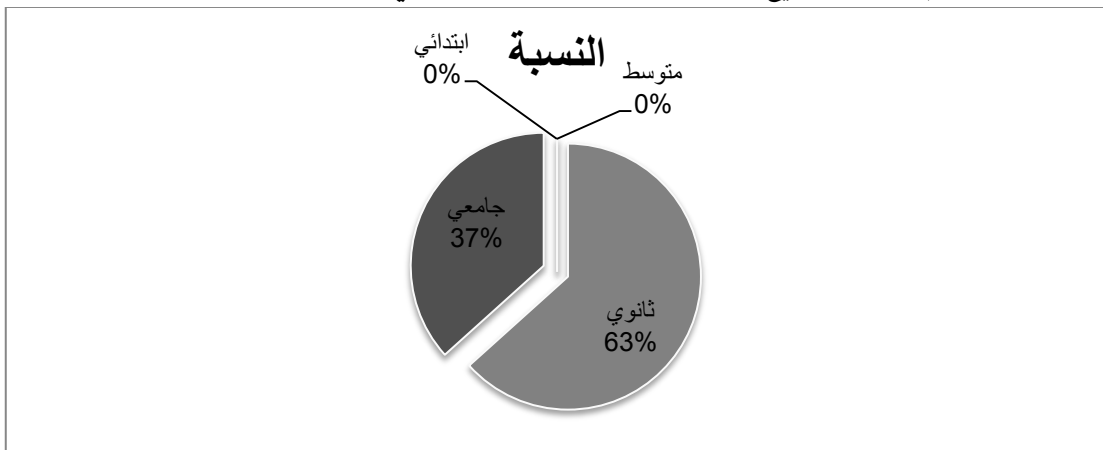
نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-3) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد العينة من مستوى ثانوي حيث بلغ عددهم 19 فرد بنسبة 63.33% وهي نسبة مرتفعة في حين بلغت نسبة مستوى جامعي 36.66% ونسبة مستوى متوسط وابتدائي منعدمة 00%

جدول رقم (3-3) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة ( % )	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
00	00	متوسط
63.33	19	ثانوي
36.66	11	جامعي
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-4): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



4. توزيع العينة حسب المنصب

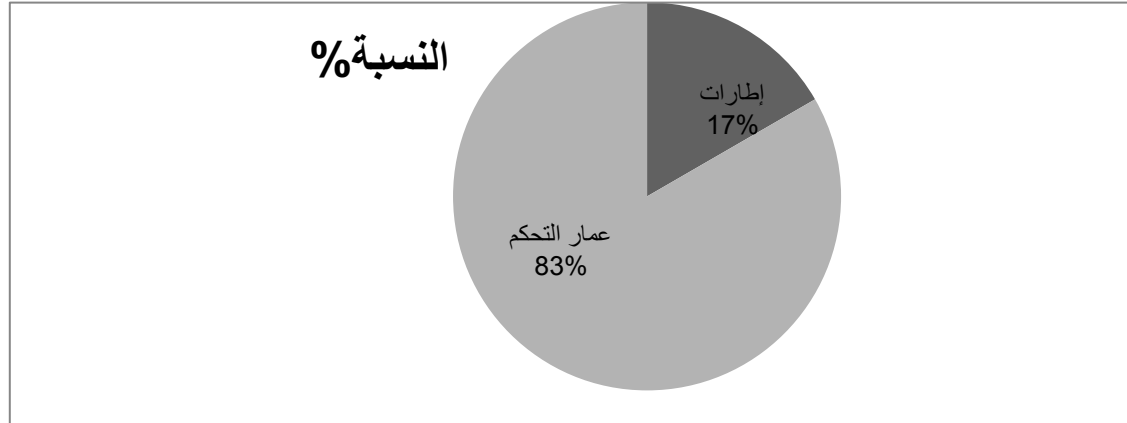
من خلال الجدول رقم (3-4) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من وظيفة عمال التحكم حيث بلغ عددهم 25 فردا بنسبة 83.33%، وتليها أفراد العينة من وظيفة إطار حيث بلغ عددهم 05 فردا بنسبة مئوية 16.66% .

جدول رقم (3 – 4): توزيع العينة حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة ( % )
إطارات	05	16.66
عمار التحكم	25	83.33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-5): توزيع العينة حسب المنصب



5. توزيع العينة الدراسة حسب الأقدمية

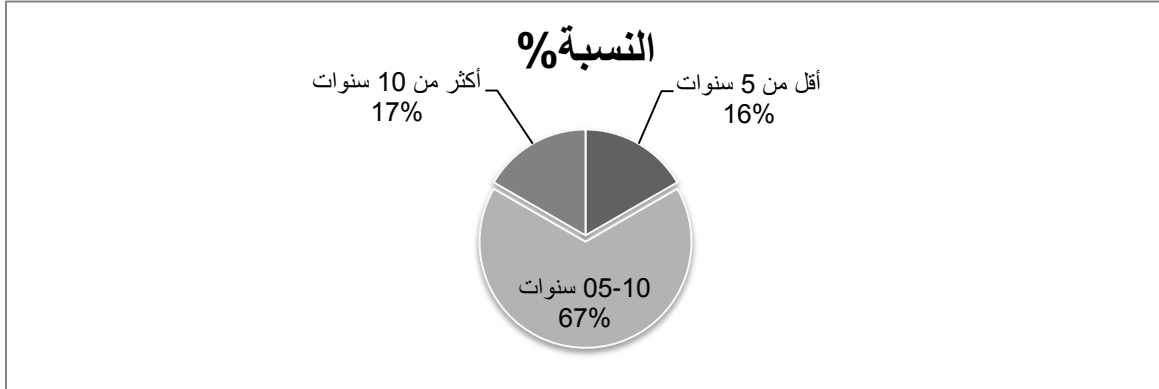
يمثل الجدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة، حيث نجد أغلب أفراد العينة لديهم خبرة العمل ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة مئوية 66.66% وهي نسبة مهمة إذ من الممكن أن تفضي على الدراسة نوعا من الدقة، ثم تليها بالتساوي أفراد العينة أقل من 5 وأكثر من 10 سنوات بنسبة 16.66% .

جدول رقم(3 – 5): توزيع العينة حسب الأقدمية

العمر	أقل من 5 سنوات	10-05 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	5	20	05	30
النسبة ( % )	16.66	66.66	16.66	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-6) :توزع العينة متغير الأقدمية



المطلب الثاني : تحليل المحور الأول الخاص عن أسئلة واقع مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر- مستغانم -

السؤال الأول: هل يوجد بالمؤسسة هيئة للمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم ( 3-6 ) عبرت نسبة 83.33% من المستجوبين بوجود هيئة للمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية، وتأتي النسبة 13.33 % التي عبرت عن عدم وجود هيئة للمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية، ومع نسبة ضئيلة جدا 3.33% تمثل الأفراد الذين يعبرون عن عدم علمهم بوجود الهيئة.

الجدول رقم ( 3-6 ) : يوضح وجود هيئة للمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

المجموع	لا أعلم	لا	نعم	هل يوجد بالمؤسسة هيئة للمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ؟
30	01	04	25	التكرار
100	3.33	13.33	83.33	النسبة (%)

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-7) وجود هيئة للمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

السؤال الثاني: هل يوجد بالمؤسسة خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة توضح السلطة و المسؤولية ؟

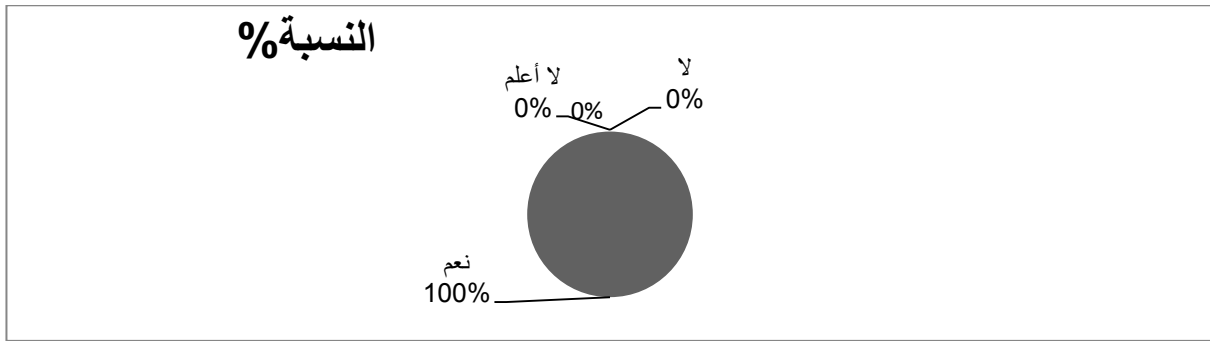
نلاحظ من خلال الجدول (3-7) نجد أن جميع الأفراد عبروا بوجود خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة توضح خطوط السلطة و المسؤولية بنسبة 100% كما هو موضح في الجدول أدناه

الجدول رقم (3-7) يوضح وجود خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة توضح خطوط السلطة

المجموع	لا أعلم	لا	نعم	هل يوجد بالمؤسسة خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة توضح السلطة و المسؤولية ؟
30	00	00	30	التكرار
100	00	00	100	النسبة ( % )

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-8) وجود الخريطة التنظيمية بين المستويات الإدارية



السؤال الثالث: هل يوجد نظام لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية ( الأجر ) ؟

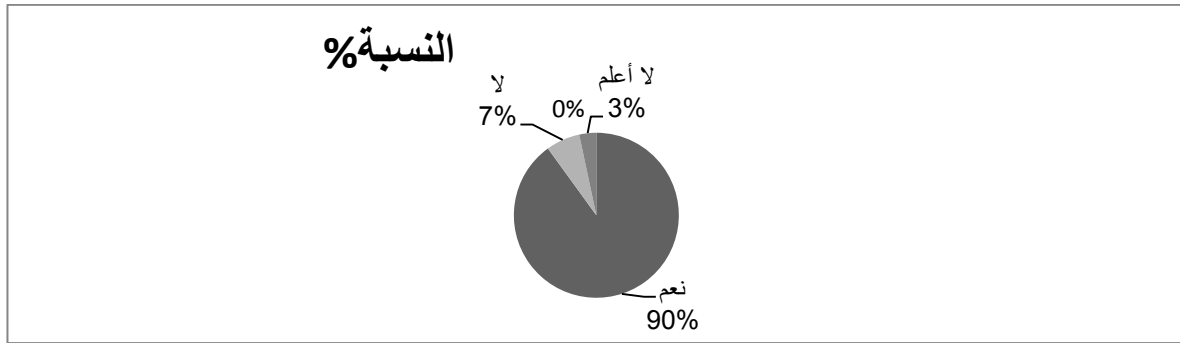
نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-8) أن غالبية الأفراد يعبرون عن وجود نظام لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية بنسبة 90 %، أما بالنسبة للأفراد الذين ليس لديهم علم أو ينفون وجود هذا النظام فقد تراوحت نسبهم ما بين 3.33 % و 6.66 % .

الجدول رقم (3-8) يوضح وجود نظام لمراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية

المجموع	لا أعلم	لا	نعم	هل يوجد نظام لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية ( الأجر ) ؟
30	01	02	27	التكرار
100	3.33	6.66	90	النسبة ( % )

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3- 9) يوضح وجود نظام لمراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية



السؤال الرابع: هل يتم عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية؟

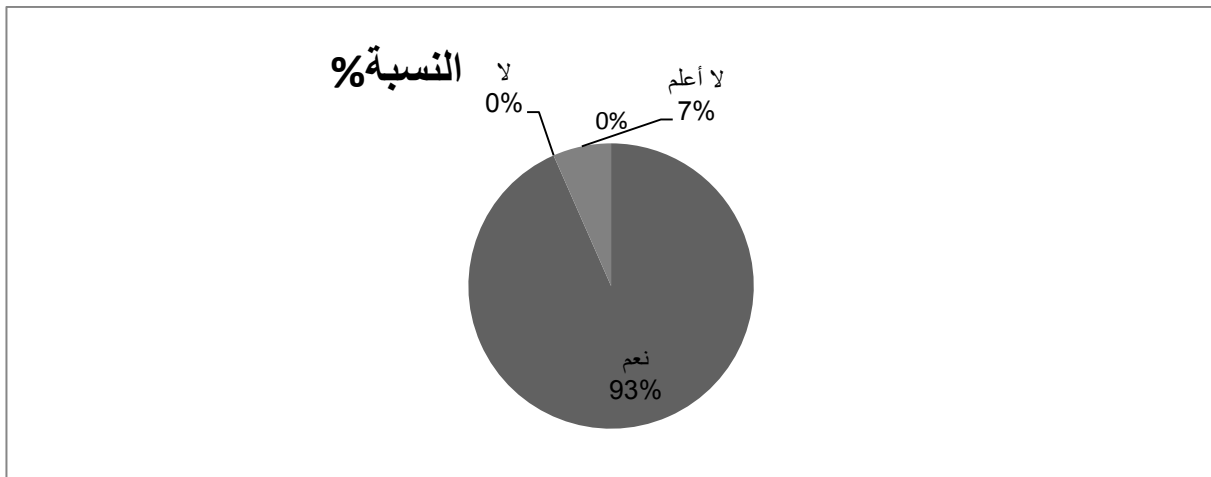
نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه أن أغلبية الأفراد يعبرون على عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية وذلك من خلال النسبة المستحوذة 93.34% ومن تم النسبة الضئيلة 6.66% التي تعبر عن عدم علمهم بعمل هذه التقارير مع انعدام نسبة الأفراد الذين يعبرون عن عدم عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية.

الجدول رقم (3- 9) يوضح يتم عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية

المجموع	لا أعلم	لا	نعم	هل يتم عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية؟
30	02	00	28	التكرار
100	6.66	00	93.34	النسبة ( % )

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3- 10) يوضح يتم عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية



السؤال الخامس : إلى أي مستوى يتم تقديم تقارير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية؟

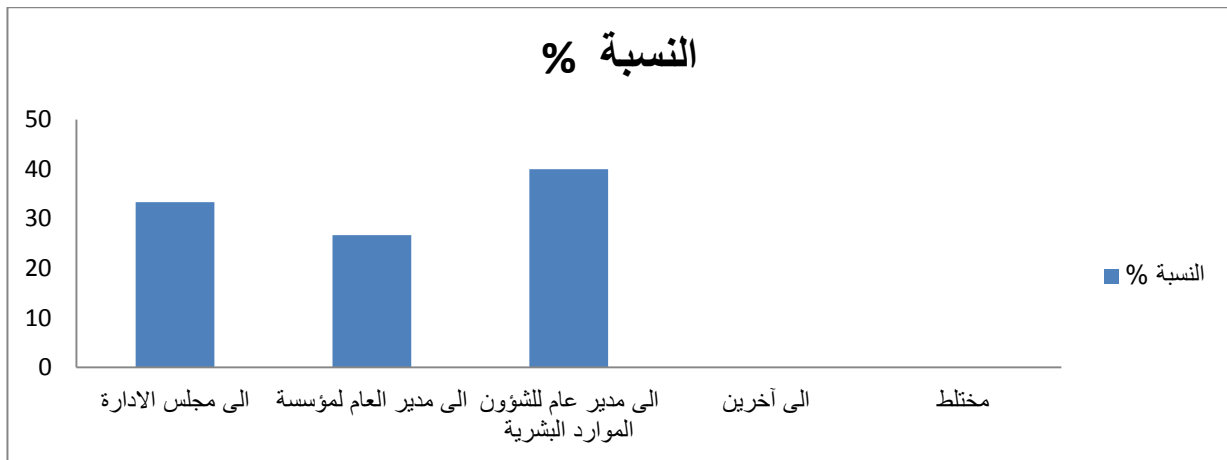
نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم ( 3 – 10) أن أغلبية الأفراد يعبرون بنسبة 40% في مستوى تقديم تقارير المراجعة الى المدير العام لشؤون الموارد البشرية ، ثم تليها نسبة 33.33% الأفراد الذين يعبرون في مستوى تقديم التقارير الى مجلس الادارة و تليها نسبة 26.67 % الذين يعبرون عن تقديم تقارير مراجعة الى المدير العام للمؤسسة و في الأخير تنعدم بالنسبة الى آخرين ومختلط .

الجدول رقم ( 3 – 10) يوضح مستوى تقديم تقارير المراجعة وظيفة إدارة لموارد البشرية

المجموع	مختلط	الى اخرين	الى مدير العام لشؤون الموارد البشرية	الى المدير العام للمؤسسة	الى مجلس الإدارة	إلى أي مستوى يتم تقديم تقارير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية؟
30	00	00	12	08	10	التكرار
100	00	00	40	26.67	33.33	النسبة ( % )

المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3- 11) يوضح مستوى تقديم تقارير المراجعة وظيفة إدارة لموارد البشرية



السؤال السادس: ما هي الفترة التي يعد عنها تقارير المراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية؟

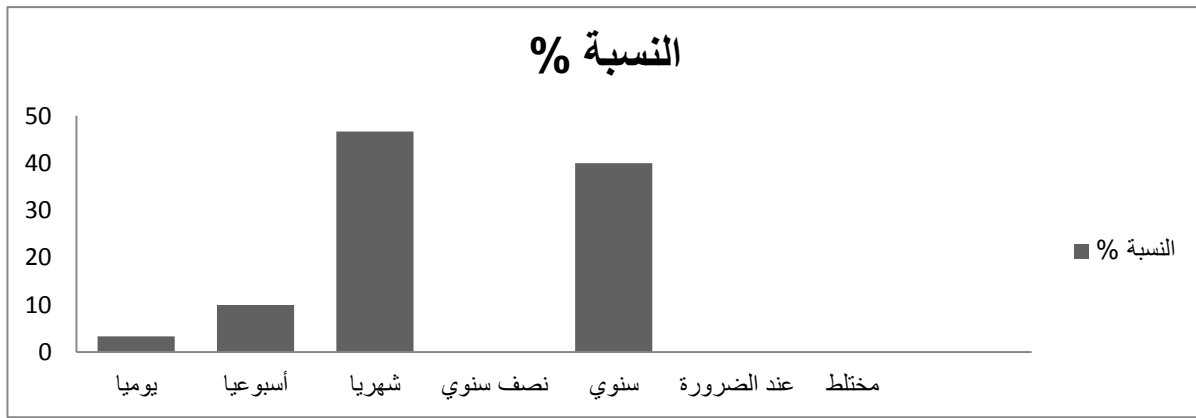
من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم ( 3- 11) عبرت نسبة 46.66% من المستحوذين عن الفترة التي يعد فيها تقارير مراجعة إدارة الموارد البشرية بشكل شهري، وتأتي النسبة 40% التي عبرت بشكل سنوي أما نسبة 10% فعبرت أفراد بشكل أسبوعي و 3.33% فعبرت بشكل يومي ، و في الأخير انعدمت الفترة التي يعد عنها تقرير مراجعة إدارة الموارد البشرية لكل من مختلط، نصف سنوي ،وعند الضرورة .

الجدول رقم ( 3- 11 ) يبين الفترة التي بعد عنها تقارير المراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

المجموع	مختلط	عند الضرورة	سنوي	نصف سنوي	شهريا	أسبوعيا	يوميا	يبين الفترة التي بعد عنها تقارير المراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية
30	00	00	12	00	14	03	01	التكرار
100	00	00	40	00	46.66	10	3.33	النسبة ( % )

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3- 12) الفترة التي بعد عنها تقارير المراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية



السؤال السابع: هل يتم صياغة تقرير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية؟

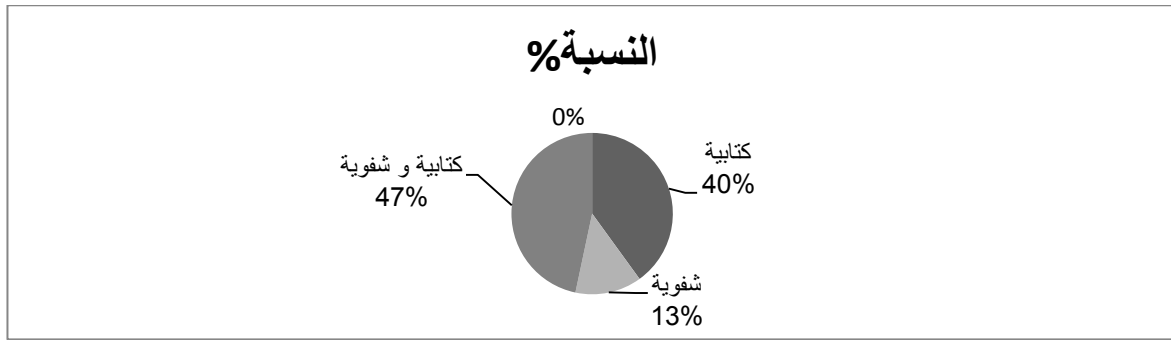
أما السؤال السابع فنلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3- 12) ان لا يوجد تفاوت بين طريقة صياغة تقارير المراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية كتابية و كتابية و شفوية بالنسب التالية على التوالي 40% و 46.66% و نسبة 13.33 بالنسبة لطريقة الشفوية .

الجدول رقم (3- 12) صياغة تقرير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

المجموع	كتابية و شفوية	شفوية	كتابية	هل يتم صياغة تقرير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية؟
30	14	04	12	التكرار
100	46.66	13.33	40	النسبة ( % )

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3- 13) صياغة تقرير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية



السؤال الثامن: ماهي مختلف أنواع مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة؟

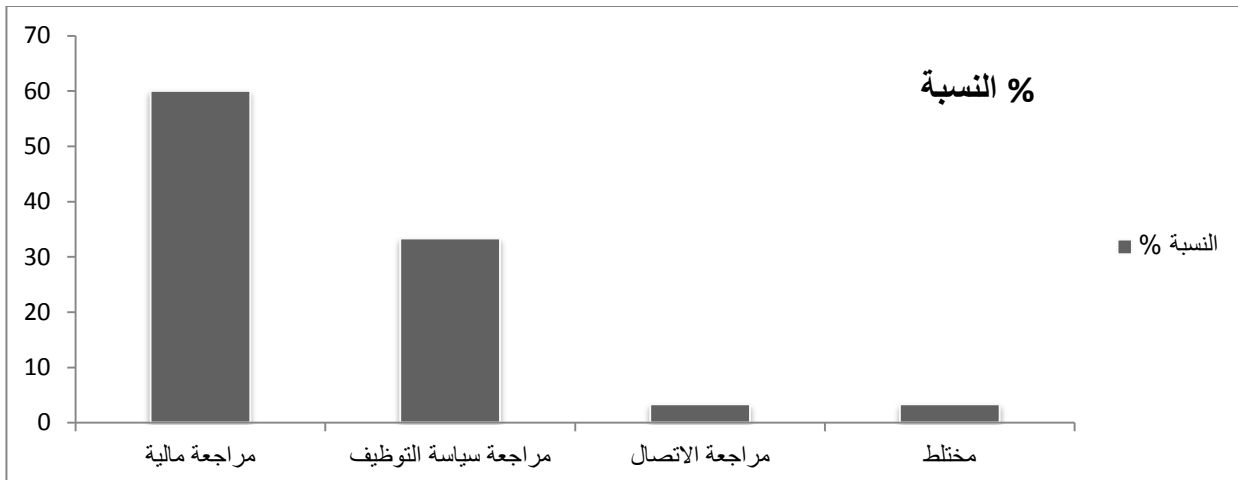
نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3 - 13) عبرت نسبة 60% من المستحودين عن مختلف أنواع مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة بأنها مراجعة مالية ( الأجرور) و تأتي نسبة 33.33% للأفراد الذين عبروا عنها بأنها مراجعة سياسة التوظيف و التكوين، أما نسبة 3.33 % فشملت الأفراد الذين عبروا عنها بمراجعة الاتصال وبشكل مختلط.

الجدول رقم (3 - 13) مختلف أنواع مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة

المجموع	مختلط	مراجعة الاتصال	مراجعة سياسة التوظيف و التكوين	مراجعة المالية	ماهي مختلف أنواع مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة؟
30	01	01	10	18	التكرار
100	3.33	3.33	33.33	60	النسبة ( % )

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-14): مختلف أنواع مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة



المطلب الثالث: تحليل محور الأسئلة الخاصة بتقييم فاعلية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال النظام التقييم السائد

أولاً: محور الأسئلة المتعلقة بتقييم مكانة و أهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة.

السؤال الأول: هل تعلم بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة ؟

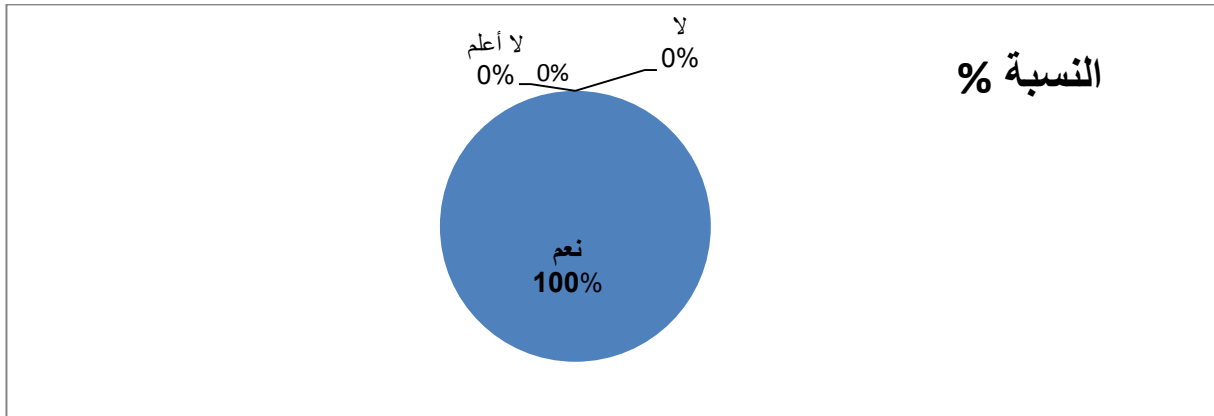
من خلال الجدول رقم (3 - 14) نلاحظ أن كل الأفراد لديه دراية بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة بنسبة 100% و انعدام النسبة الأفراد الذين ليس لديهم علم بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (3 - 14) :وجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة

هل تعلم بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة ؟	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرار	30	00	00	100
النسبة ( % )	100	00	00	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-15) وجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة



السؤال الثاني: هل تتولى مؤسستك اهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام؟

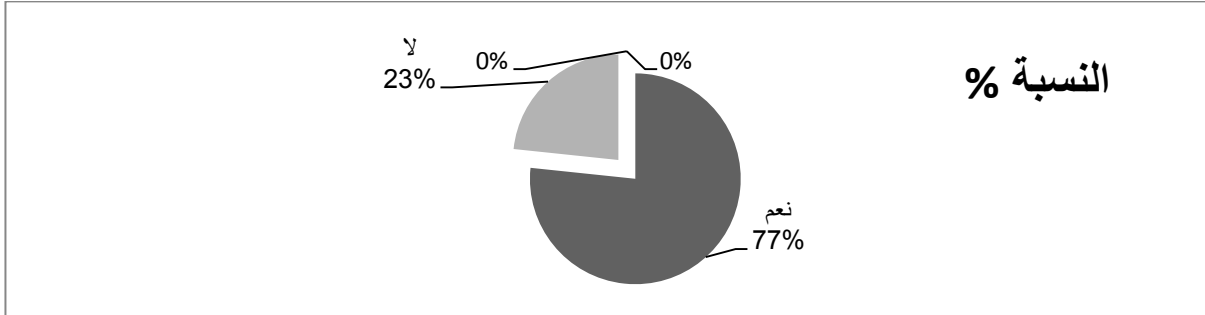
نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 15) أن الأفراد المستحوزين لهم علم بان المؤسسة تهتم بتطبيق و متابعة هذا النظام بنسبة 76.66% و نسبة الأفراد الذين ينكرون وجود اهتمام بتطبيق و متابعة هذا النظام بنسبة 23.34%، مما يدل هذا على أن المؤسسة تولي اهتماما بمتابعة و تطبيق نظام التقييم المطبق في المؤسسة لأن حسب اعتقادهم أن كل عامل منهم يتحصل على درجة تقييمه و هذا كل شهر.

الجدول رقم (3 - 15) يوضح أن المؤسسة تهتم بتطبيق و متابعة هذا النظام

المجموع	لا	نعم	هل تتولى مؤسستك اهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام؟
30	07	23	التكرار
100	23.34	76.66	النسبة ( % )

المصدر: من إعداد الطالبة سب نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-16) يوضح أن المؤسسة تهتم بتطبيق و متابعة هذا النظام



السؤال الثالث: ماهي المصلحة التي تقوم بالمتابعة ؟

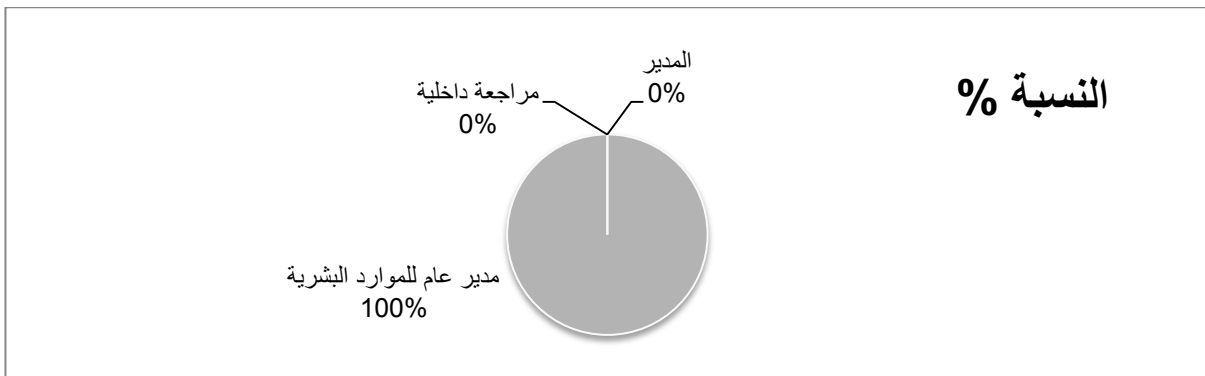
وعن السؤال الثالث من المحور الأول فنجد أن جميع الأفراد قد عبروا بأن المؤسسة تتولى اهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام بنسبة 100% من طرف مدير شؤون الموارد البشرية و هكذا كما هو موضح في الجدول رقم (3 - 16).

الجدول رقم (3 - 16) يمثل المصالح التي تقوم بالمتابعة

المجموع	نظام المراجعة الداخلية	مدير عام للموارد البشرية	المدير	ماهي المصلحة التي تقوم بالمتابعة ؟
30	00	30	00	التكرار
100	00	100	00	النسبة ( % )

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-17) المصلحة التي تقوم بالمتابعة



السؤال رابع: هل تعرف أهداف تقييم أداءك ؟

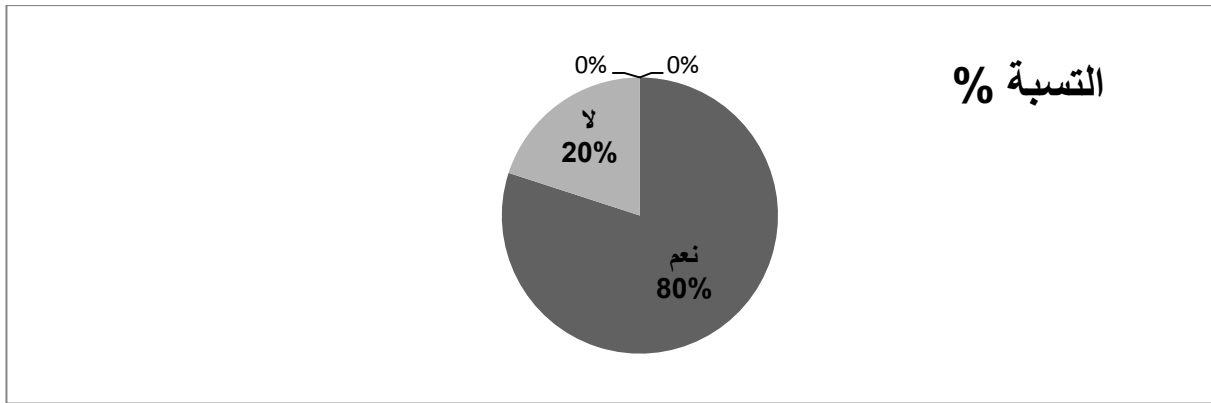
نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 17) أن أغلبية الأفراد قد يعبروا بمعرفتهم بأهداف تقييمهم بنسبة 80%، أما الذين عبروا عكس ذلك بنسبة 20% وهذا راجع الى مستواهم الثانوي كما هو موضح في الجدول

الجدول رقم (3 - 17) يمثل أهداف تقييم أداء الأفراد

هل تعرف أهداف تقييم أداءك ؟	نعم	لا	المجموع
تكرار	24	06	30
النسبة %	80	20	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-18) مدى معرفة أهداف تقييم الأداء



السؤال الخامس: ما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف ؟

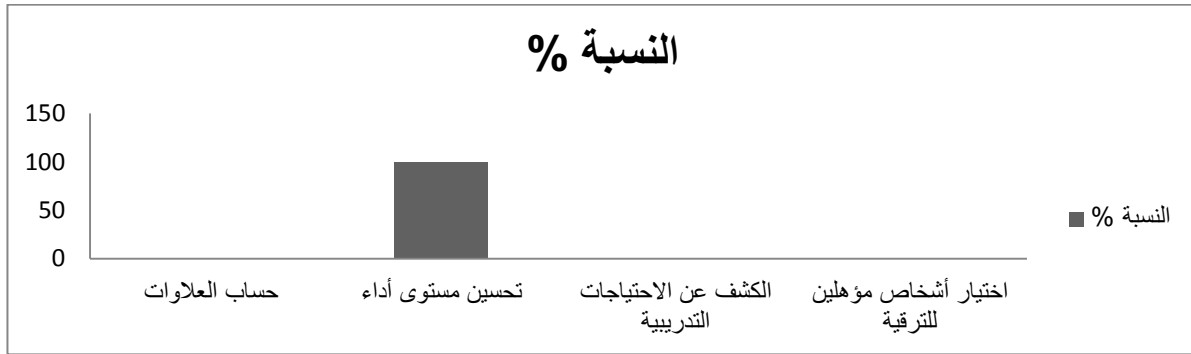
من خلال نتائج الجدول (3 - 18) عبرت بنسبة 100% من المستجوبين على أن الهدف الرئيسي لنظام تقييم أداء الأفراد هو تحسين مستوى الأداء، ولا يعتبرون أن حساب العلاوات و الكشف عن الاحتياجات تدريبية واختيار أشخاص مؤهلين من الأهداف الرئيسية.

الجدول رقم (3 - 18) يمثل الهدف الرئيسي من بين الأهداف

ما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف ؟	حساب علاوات	تحسين مستوى أداء	الكشف عن الاحتياجات تدريبية	اختيار أشخاص مؤهلين	المجموع
التكرار	00	24	00	00	24
النسبة %	00	100	00	00	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-19) الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف



ثانيا : محور الأسئلة المتعلقة بمشاكل وصعوبات نظام التقييم المطبق

أولا: هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء ؟

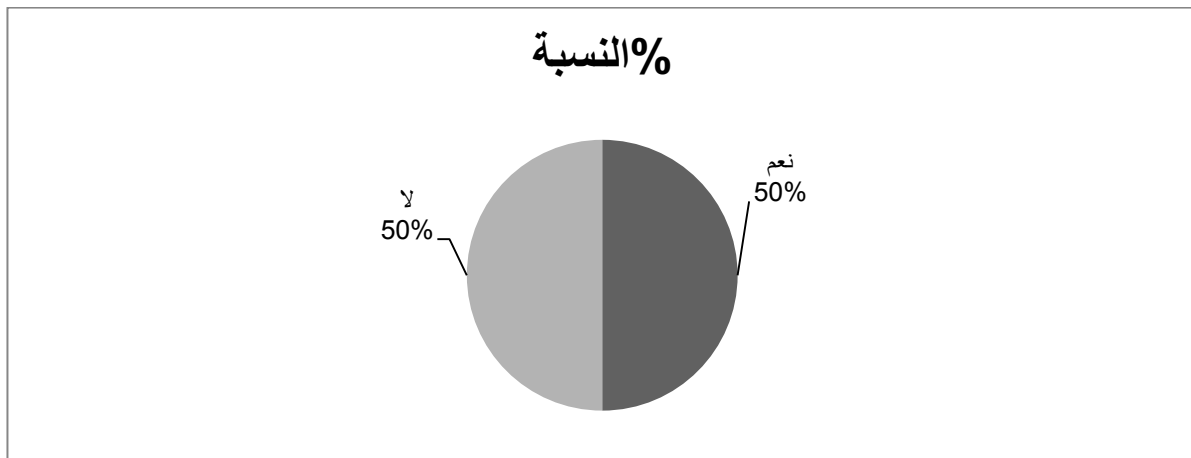
نلاحظ من خلال الجدول ( 3 – 19 ) أن نسبة أفراد العينة التي يوافقون على توفر الوظيفة التي يمارسونها على الظروف و الوسائل الملائمة لتحقيق أفضل أداء تمثل 50% أما النصف الثاني فيؤكد عدم توفر الوظيفة التي يمارسونها على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل الأداء.

الجدول رقم ( 3 – 19 ) يمثل توفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء

هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء ؟	نعم	لا	المجموع
التكرار	15	15	30
النسبة %	50	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-20): توفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء



السؤال الثاني: هل انت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك ؟

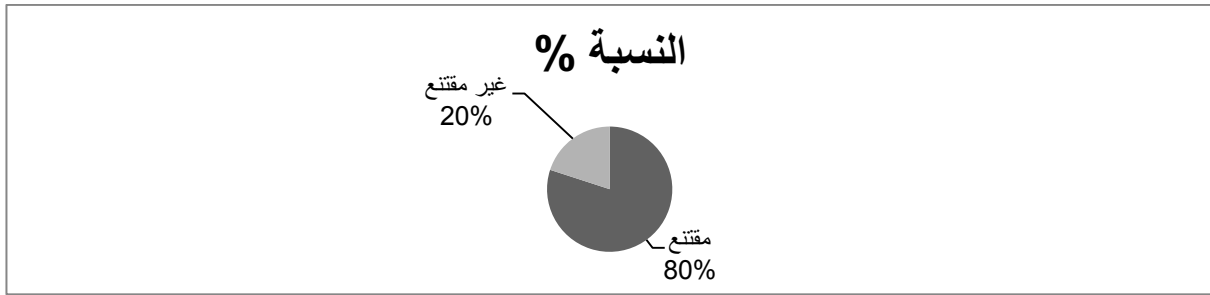
من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم ( 3 – 20) عبرت بنسبة 80 % من أفراد العينة أي ما يعادل 24 فردا مقتنعين بإعطاء كامل الحرية لرئيسهم المباشر لتقييم أدائهم، أما نسبة 20 % من أفراد العينة غير مقتنعين بإعطاء كامل الصلاحيات لرئيسهم المباشر في تقييمهم.

الجدول رقم ( 3 – 20) يمثل مدى اقتناع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيس المباشر لتقييم أدائك

هل انت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك ؟	مقتنع	غير مقتنع	المجموع
التكرار	24	06	30
النسبة %	80	20	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-21) انت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك



السؤال الثالث: هل تعتبر نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك وبين رئيسك ؟

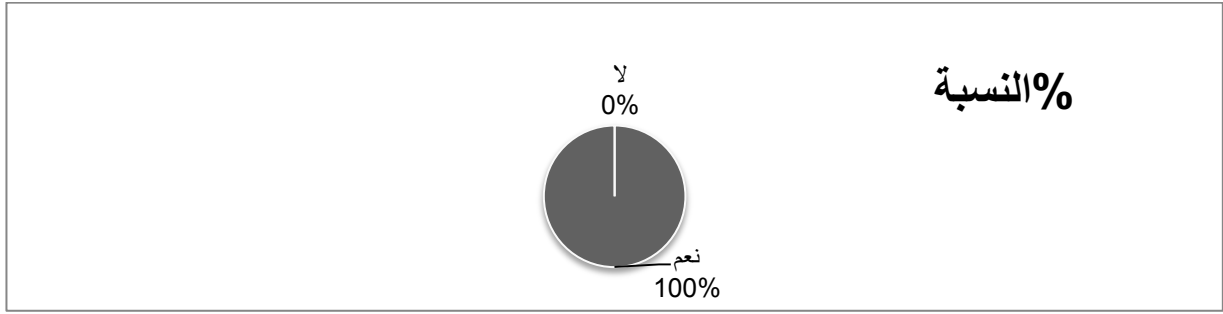
من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم ( 3 – 21) نلاحظ أن كل أفراد العينة التي قدرت ب 30 فردا مما يعادل نسبة 100% أجابوا بنعم مما يدل على أنهم يشجعون أسلوب الاتصال بينهم وبين رئيسهم لأنه يقوم على الحوار والمناقشة خاصة فيما يتعلق بمناقشة نتائج التقييم

الجدول رقم ( 3 – 21) يمثل مدى اعتبار التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك وبين الرئيس

هل تعتبر نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك وبين رئيسك ؟	نعم	لا	المجموع
التكرار	30	00	30
النسبة %	100	00	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-22) يمثل مدى اعتبار التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بيتك و بين الرئيس

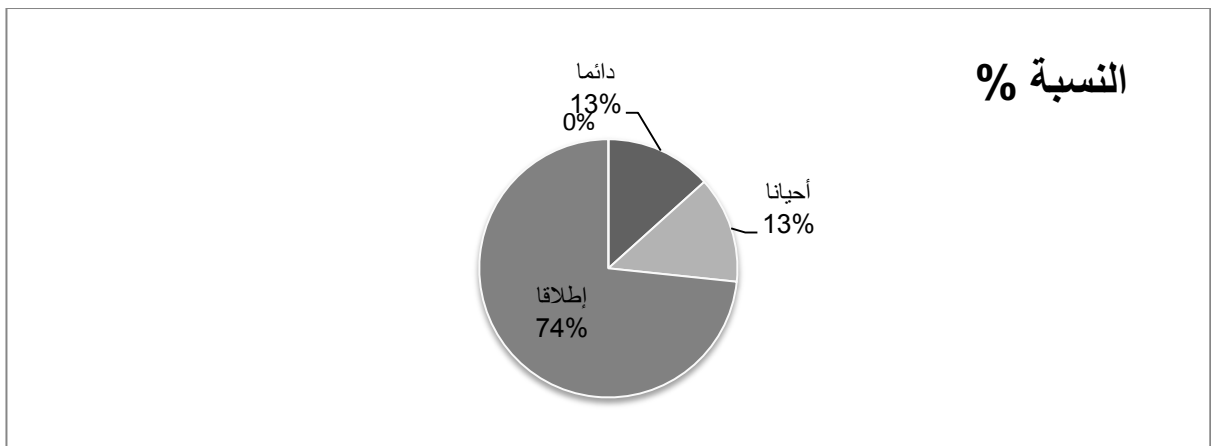


السؤال الرابع: هل تتلقى تغذية مرتدة ( عكسية ) من رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك بصفة من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (3 – 22) مجموعة 22 فردا من أفراد العينة أيما يعادل 73.34% يقرون بعدم تلقي أي توجيهات من رئيسهم المباشر وبصفة مطلقة في حين تؤكد نسبة 13.33 % من الأفراد الذين أبدوا أنهم يتلقون توجيهات من رئيسهم المباشر بصفة دائمة وانما أحيانا كذلك بنسبة 13.33% الجدول رقم (3 – 22) : تتلقى تغذية مرتدة ( عكسية ) من رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك بصفة

هل تتلقى تغذية مرتدة ( عكسية ) من رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك بصفة	دائمة	أحيانا	إطلاقا	المجموع
التكرار	04	04	22	30
النسبة %	13.33	13.33	73.34	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم(III-23) تتلقى تغذية مرتدة ( عكسية ) من رئيسك المباشر حول أدائك



السؤال الخامس: هل يحقق لك نظام التقييم درجة؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (3 – 23) عبرت 80 % من أفراد العينة أبدت رضاها حول نظام التقييم المطبق في المؤسسة بدرجة عالية ، في حين أن نسبة 13.33 % أكدت أن نظام التقييم المطبق

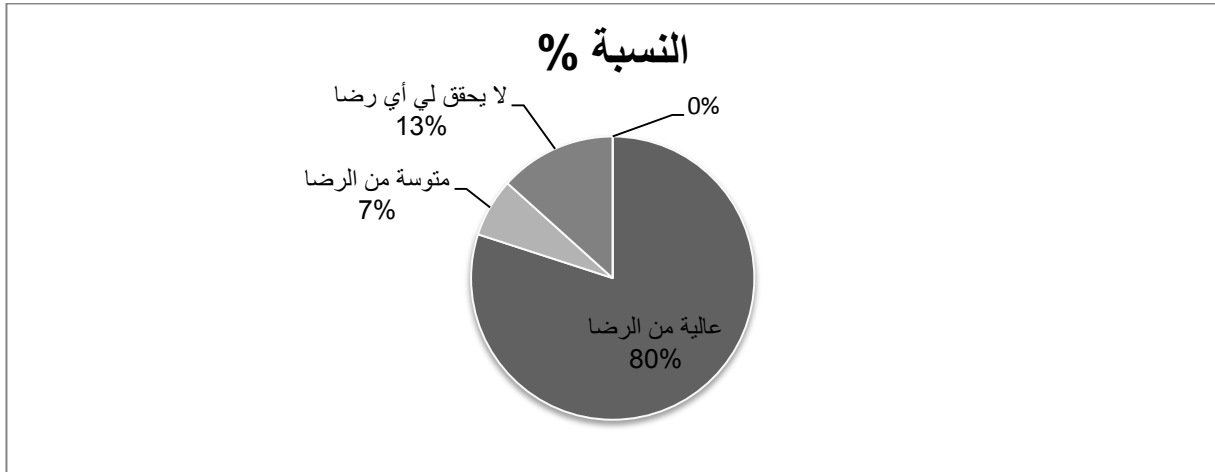
في المؤسسة يحقق لها درجة متوسطة فقط من الرضا، أما نسبة 6.67 % وهي أضعف نسبة أبدت عدم رضاها عن نظام التقييم المطبق.

الجدول رقم (3 - 23) هل يحقق لك نظام التقييم درجة

هل يحقق لك نظام التقييم درجة	عالية من الرضا	متوسطة من الرضا	لا يحقق أي رضا	المجموع
التكرار	24	02	04	30
النسبة %	80	6.67	13.33	100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-24) يحقق لك نظام التقييم درجة



من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم - نستنتج أن المؤسسة تعتمد على العنصر الذكري في التوظيف بنسبة 63.33 % حيث تتراوح عمارهم ما بين 31 و 40 أصحاب شهادات عليا ويمكن اعتبار هذه الفئة متعلمة ولديها خبرة حيث أن 66.66 % خبرتهم ما بين 5 سنوات الى عشرة سنوات وهذه من بين العوامل التي ساعدتنا في اثناء هذه الدراسة.

بعد اختيار عينة الدراسة و توزيع استمارة الاستبيان لاحظنا أن أغلبية العمال ما يقارب 84% لديهم دراية تامة بوجود هيئة لمراجعة إدارة الموارد البشرية و وجود خريطة تنظيمية بين المستويات الادارية المختلفة توضح السلطة والمسؤولية ووجود نظام لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية (الأجور) . كما لاحظنا نسبة 93.34% يؤكدون عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية حيث يتم تقديمها الى المدير العام لشؤون الموارد البشرية وأحيانا الى مجلس الإدارة عن فترات شهرية وأخرى سنوية و يتم صياغتها طريقتين كتابية وشفوية .

كما لاحظنا تنوع مراجعة ادارة الموارد البشرية التي تشملها المؤسسة وهي المراجعة المالية و مراجعة سياسة التوظيف و التكوين .

أما عند تحليل المحور الخاص بتقييم فعالية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من خلال نظام التقييم السائد لاحظنا أن كل الأفراد العينة لديهم علم بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة وأن مؤسستهم تهتم بتطبيق ومتابعة هذا النظام وأن المدير العام للموارد البشرية يقوم بمتابعة هذا النظام . أما بالنسبة للأهداف التقييم وجدنا نسبة ضئيلة ما تقارب 6% تجهل هذه الأهداف المتمثلة في حساب العلاوات. تحسين مستوى الأداء. الكشف عن الاحتياجات التدريبية و اختيار أشخاص مؤهلين بمناصب مناسبة. وعند محاولة التطلع الى مدى رضاهم عن وظيفتهم الشاغرة وظروفها لتحقيق أفضل أداء وجدنا أن 50% راضين عن هذه الظروف مما جعلهم مقتنعين اعطاء رئيسهم الحرية المطلقة لتقييم أدائهم ، كما يعتبرون النظام المطبق لتقييم الأداء في المؤسسة فرصتهم للاتصال بينهم وبين رئيسهم مما ينمي أسلوب الاتصال و الحوار البناء خاصة فيما يتعلق بمناقشة نتائج التقييم . وفي الأخير لاحظنا أن 80% من أفراد العينة أبدوا رضاهم حول النظام المطبق في المؤسسة بدرجة عالية .

## خلاصة الفصل الثالث:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم ولقد كان هذا بهدف أن العمال على علم بوجود نظام مراجعة الموارد البشرية و دوره في تحسين أدائها من خلال آرائه كافة شرائح المؤسسة من عمال و مرؤوسين من خلال فحص تقييم النظام السائد في المؤسسة لمواجهة الصعوبات و المشاكل و الظروف التي تحيط بهم لتطبيق هذا النظام و بالتالي الوصول الى فجوة التي تمكنهم من تحسين الأداء ، كما تناولنا في هذا الفصل عدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة ، كنشأتها التاريخية و مجالها البشري و دورها الاقتصادي أهميته هذا الميدان و بملائمته للبحث

الخاتمة العامة

## الخاتمة

في هذا الاطار سعينا من خلال دراستنا هذه الى الإطاحة أداة من أدوات الرقابة والمسمامة ب : مراجعة إدارة الموارد البشرية، و التركيز على بعض تأثيرها لتحسين أدائها، و التي بإمكانها إحداث أثر فعال في المؤسسة وكمحاولة منا دراسة هذا المجال، وهذا بالتعرف على الاطار العام لأساسيات الأداء و تبيين مختلف العناصر التي يعتمد عليها عمل مراجعة إدارة الموارد البشرية و كذا كيفية فاعلية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " اتصالات الجزائر " قمنا بدراستنا هذه تحت عنوان " ما هو أثر مراجعة إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " والتي ركزت على جانبين نظري و تطبيقي من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و التساؤلات المرافقة لها.

وتظهر أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لما لها تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة بالموارد البشرية، و أداة في يد الإدارة العليا للمؤسسة، حيث تعمل على مد الإدارة بالمعلومات المستمرة فيما يتعلق بفحص نظام التقييم السائد في المؤسسة قصد الوقوف على الصعوبات و المشاكل و الظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام و بالتالي الوصول الى الفجوة التي تمكن من خلالها تحسين الأداء داخل المؤسسة .

من خلال هذه الدراسة فقط تم التوصل بجزأها النظري و التطبيقي الى النتائج التالية :

الفرضية الأولى: 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 حاولنا بواسطته الاجابة على إشكالية الفرع الأول و هو : هل أن قيام مراجعة الموارد البشرية كان نتيجة التطور الذي شهدته مهنة المراجعة في الجانب المالي و المحاسبي؟ و لقد توصلنا الى الاستنتاجات التالية :

• المراجعة شهدت تطورا ملحوظا عبر الزمن فمن المراجعة المالية و المحاسبية الى مراجعة التسويق و الجباية الى لآخره من المراجعات كالمراجعة البشرية.

من خلال الاستنتاجات السابقة تبين أن ظهور المراجعة الموارد البشرية كان نتيجة التغيرات المحيطة بها و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية : تحاول المؤسسة الجزائرية اتخاذ اجراءات تحسين الأداء بناء على تقرير مراجعة الموارد البشرية حيث يعتبر محل اهمام بالنسبة لها و هذا لما للمراجعة من اسهام في تحقيق النتائج .

من خلال تناولنا للفصل الثالث من هذا البحث والذي حاولنا بواسطته الإجابة على إشكالية الفرع الثاني هل أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على وجه العموم " اتصالات الجزائر " تعمل على تطبيق هذا المدخل من مداخل الرقابة و المسمامة بمراجعة تسيير الموارد البشرية ؟ و هل يمكن أن تساهم مراجعة الموارد البشرية في تحسين الأداء؟ و لقد توصلنا الى الاستنتاجات التالية :

• وجود هيئة للمراجعة وظيفية إدارة الموارد البشرية و كذلك هناك خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة توضح خطوط السلطة و المسؤولية و وجود نظام للمراجعة إدارة الموارد البشرية

- للعمليات المالية ( الأجر) كما ثبت أيضا أنه يتم عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة الموارد البشرية الى كافة المستويات لتصحيح أخطائها ويكون هذا بطريقة كتابية وشفوية.
- تكمن مساهمة مراجعة إدارة الموارد البشرية من خلال نظام التقييم السائد و تبين أيضا أن الهدف الأساسي هو اختبار الأشخاص المؤهلين للترقية.
- من خلال الاستنتاجات السابقة تبين لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر أنه يتم تحسين الأداء بناء على تقرير المراجع والذي من شأنه المساهمة في تحقيق نتائج المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- الفرضية الثالثة: تعمل مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وإبراز نقاط القوة والضعف لإدارة الموارد البشرية.

ضمن تحليلنا للفصل الثالث المتعلق بالمحاولة الاجابة على السؤال الفرعي الثالث و هو: ما مدى أهمية المراجعة كأداة رقابية لأنشطة إدارة الموارد البشرية ؟لقد توصلنا الى الاستنتاجات التالية :

- تبين أن النتائج التقييم و القرارات المتعلقة بمراجعة أداء العمال في المؤسسة محل الدراسة .
- كشف نتائج الدراسة عن جملة من المشاكل كتمارسه الوظيفة في جو ملائم لها و عدم ارتياحهم لها بسبب ظروف ما كتحيز الرئيس المباشر على عملية التقييم كما تم تأكيده من طرف أفراد العينة و بناء على الاستنتاجات السابقة تبين لنا أن مراجعة تسيير الموارد البشرية تعمل على اكتشاف و ابراز نقاط القوة و الضعف و بالتالي يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة .

آفاق البحث:

- دور مراجعة تسيير الموارد البشرية في تعزيز الثقة والمصداقية في التقارير المالية للأجور.
- معوقات عمل قسم مراجعة إدارة الموارد البشرية والآليات المقترحة لزيادة فاعليتها.
- مراجعة تسيير الموارد البشرية ومدى فعاليتها في تحسين سياسة التوظيف.
- مساهمة مراجعة تسيير الموارد البشرية في تقييم الأداء.
- دور مراجعة تسيير الموارد البشرية في تحسين سياسة التكوين .

# قائمة المراجع

أولا/الكتب

- 1 أمين السيد أحمد لطفي,فلسفة المراجعة ,طبعة غير منشورة ,دار جامعية سنة2009 .
  - 2 جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ،ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال ،المريخ ،دار الرياض ،2009،
  - 3 جمال الدين المرسي محمد ،الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ،الدار الجامعية ،الإسكندرية 2003
  - 4 سعاد نائف البر نوطي ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2004،
  - 5 صحاف حبيب ،معجم إدارة الموارد البشرية شؤون العاملين ،مكتبة لبنان ناسرون سرور ،لبنان 1997ط1
  - 6 صديقي مسعود ،محمد التهامي طواهر ، المراجعة و تدقيق الحسابات الاطار النظري و الممارسة التطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ط 2سنة 2005
  - 7 عبد الفتاح محمد الصحن و آخرون ،أسس المراجعة العلمية و العملية ،دار الجامعية ،طبعة غير منشورة سنة 2004
  - 8 علي محمد ربابعة، ادارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الادارية، دار صفاء للنشر و التوزيع ط1 سنة2003
  - 9 عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة-دار وائل للنشر ، ط1 سنة2005.
  - 10 فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي و الإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ،مصر سنة 2001
  - 11 كمال الدين الدهراوي ، محمد السيد سرا دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة المكتب الجامعي الحديث سنة 2009
  - 12 محمد بوتين بالمراجعة و المراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق ،ديوان المطبوعات الجامعية سنة 2003
  - 13 محمد سمير الصبان ، نظرية المراجعة و اليات التطبيق ، الدار الجامعية ، مصر سنة 2003
  - 14 نادر أحمد أبو شيخة-،ادارة الموارد البشرية ،دار صفاء ،عمان ط1 سنة 2013
  - 15 نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جود، تطور إدارة الموارد البشرية ،دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن-عمان 2010
  - 16 نواف محمد عباس الرماحي،مراجعة المعاملات المالية،دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ط1 سنة 2009
  - 17 وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، سلسلة إدارة أداء استراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن ،دار وائل للنشر طبعة الاولى 2009
  - 18 علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد ،أساسيات المقارنة المرجعية، ط 1 دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان سنة 2009
- ثانيا/ الرسائل والأطروحات الجامعية:
- 19 بعجي سعاد، تقييم فعالية الأداء العاملين في مؤسسة اقتصادية جزائرية، رسالة ماجستير جامعة محمد بوضياف قسم علوم تجارية سنة 2006.

- 20 جاب الله شريف دورة تكاليف معيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، قسم علوم التسيير سنة 2008 (غير منشورة).
- 21 شعبان لطفي مراجعة الداخلية مساهمتها في تحسين المؤسسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم اقتصادية، جامعة الجزائر سنة 2003 (غير منشورة)
- 22 عبد المالك مزهودة، الأء بين كفاءة وفعالية، مجلة علوك انسانية، جامعة ممد خيضر بسكرة العدد الأول نوفمبر سنة 2004.
- 23 نعيمة فيصل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة جزائر سنة 2006-2005.
- ثالثا/المحاضرات و الملتقيات:
- 24 بن عيشاوي أحمد تدقيق الموارد البشرية، محاضرات في مقياس الموارد البشرية مستوى أولى ماستر، جامعة ورقلة سنة 2002 (غير منشورة).
- 25 خالد بن شويحة محاضرات في مقياس مراجعة نظام الموارد البشرية السنة أولى ماستر تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، سنة 2012-2013 غير منشورة.
- 26 سناء عبد كريم خناق مظاهر أداء الاستراتيجي وميزة تنافسية ملتقى علمي دولي لأداء المتميز منظمات و حوكمات، كلية حقوق و علوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، مارس 2005.
- 27 مراد سكاك فارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع وتحديات المستقبل، المؤتمر الوطني الثامن من حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع و الأفاق، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة أيام 11-12 أكتوبر 2010.
- 28 مراد سكاك، تدقيق اجتماعي في اطار حوكمة مسؤولية اجتماعية في ظل الانفتاح الخارجي، ملتقى علمي دولي حول الأزمة المالية الاقتصادية الدولية و حوكمة عالمية، جامعة فرحات عباس أيام 20-21 أكتوبر 2009
- 29 النسخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 07/2009 جامعة الجزائر
- رابعا: المرجع باللغة اللاتينية

30 Alain berlaude et al .comptabilité audit :manuel application edition foucher

vanves.2008M/2009

31 pierre candau .audit social aubin imbbrei . 1985

الملاحق

أولاً: معلومات عامة

- (1)- الجنس : ذكر  أنثى
- (2)- السن : أكبر من 50  50-41  40-31  أقل من 30 سنة.
- (3)- المستوى التعليمي: جامعي  ثانوي  متوسط  ابتدائي
- (4)- نوع المنصب : اطار  عمال التحكم
- (5)- الأقدمية في الشركة أو المؤسسة أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محور خاص عن أسئلة واقع مراجعة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية اتصالات

الجزائر – مستغانم-

- (1)- هل يوجد بالمؤسسة هيئة للمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية نعم  لا  لا أعلم
- (2)- هل يوجد بالشركة خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة توضح خطوط السلطة والمسؤولية نعم  لا  لا أعلم
- (3)- هل يوجد نظام للمراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية (الأجور) نعم  لا  لا أعلم
- (4)- هل يتم عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية: نعم  لا  لا أعلم
- (5)- الى أي مستوى يتم تقديم تقارير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية: الى مجلس الادارة  الى مدير عام للمؤسسة  الى مدير عام للشؤون الموارد البشرية  الى الآخرين  مختلط
- (6)- ماهي الفترة التي يعد عنها تقارير المراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية يوميا  أسبوعيا  شهريا  نصف سنوي  سنوي  عند الضرورة  مختلط
- (7)- هل يتم صياغة تقرير المراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية : كتابية  شفوية  كتابية وشفوية
- (8)- ماهي مختلف أنواع مراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة: مراجعة المالية  مراجعة سيابة التوظيف و التكوين  مراجعة الاتصال  مختلط

ثالثا: محور خاص عن أسئلة تقييم فاعلية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء

المؤسسة الاقتصادية من خلال نظام التقييم السائد

أولا: محور خاص الأسئلة المتعلقة بتقييم مكانة و أهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة

- (1)- هل تعلم بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة:  
 نعم  لا  لا أعلم
- (2)- هل تتولى مؤسستك اهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام :  
 نعم  لا
- (3)- إذا انت الاجابة بنعم ماهي المصلحة التي تقوم بالمتابعة:  
 المدير  مدير العام للموارد البشرية  نظام المراجعة  أخرى   
 أذكرها .....
- (4)- هل تعرف أهداف تقييم أدائك :  
 نعم  لا

(5)- في حالة الاجابة بنعم : ما هو الهدف الرئاسي من بين هذه الأهداف:

- ا- حساب العلاوات و المكافئات
- ب- تحسين مستوى أداء العاملين
- ج- الكشف عن الاحتياجات
- د- اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية

ثانيا: محور الأسئلة المتعلقة بمشاكل و صعوبات نظام التقييم المطبق

(1)- هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء

- نعم  لا

(2)- هل أنت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك:

- مقتنع  غير مقتنع

(3)- هل تعتبر نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك و بين رئيسك

- نعم  لا

(4)- هل تتلقى تغذية مرتدة ( عكسية) من رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك بصفة :

- دائمة  أحيانا  إطلاقا

(5)- هل يحقق لك النظام درجة

- عالية من الرضا  متوسطة من الرضا  لا يحقق أي رضا

## الملخص:

تواجه مهنة المراجعة في الوقت الراهن مجموعة من المتغيرات والتي ترجع الى عدة عوامل اجتماعية و بيئية و اقتصادية، كنتيجة لهذه التغيرات أدى بالمؤسسات الاهتمام بالموارد البشري يعتبره الركيزة و الميزة الأولى للتفوق، و بالتالي أصبحت هذه الأخيرة من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى تحقيقها، حتى تستطيع الاستمرار في مزاولة أنشطتها.

تعتبر مراجعة تسيير الموارد البشرية تلك الأداة التي تساعد الإدارة على بلوغ أهدافها حيث تعمل على تقييم أنشطتها المختلفة، و هذا لاختبار مدى التزام بالإجراءات و المراسيم الرقابية الأمر الذي جعل مراجعة إدارة الموارد البشرية أداة مهمة في ظل الظروف التي تحيط بها المؤسسة، و قد اتسع نطاق الاهتمام بمراجعة تسيير الموارد البشرية في الجزائر من طرف بعض الباحثين و المهنيين بداية سنوات التسعينات مع ظهور الاصلاحات الاقتصادية و إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات الوطنية، و المؤسسة الجزائرية اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات تسعى جاهدة لتبني هذا المدخل الذي يؤهلها الى تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية و الذي ينعكس بدورها على تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: المراجعة، مراجعة إدارة الموارد البشرية، مؤسسة اتصالات الجزائر

## Résumé ::

Aujourd'hui l'audit fait face des grands changement dépendant des facteurs variés :

( sociaux, environnementaux et économiques ), si lieu que les établissements intéressent à la ressource humaine car il est la pierre angulaire de développement.

Afin de réaliser la continuité de poursuivre ses activités, les établissements visent d'atteindre cet objectif il s'agit de la ressource humaine. L'audit de la gestion des ressources humaines est l'outil administratif qui aide l'administration pour atteindre ses objectifs, où il peut évaluer ses activités variées et même expérimenter la partie d'application aux dispositions et les décrets de contrôle.

En Algérie et précisément aux années quatre-vingt-dix, où les chercheurs et les professionnels élargissent cet intérêt parallèlement avec l'apparition de la réforme économique et l'encadrement financière et des membres des établissements nationaux.

Comme les autres entreprises algériennes, Algérie Telecom s'efforce d'adapter ce chapitre qu'il la qualifie d'activer la fonction d'administration de la ressource humaine, cette dernière qui améliore son activité

**Mots clés :** L'Audit, Audit de l'administration de la ressource humaine, Algérie Telecom