

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير

تخصص: تسيير إستراتيجي

تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR

تحت إشراف الأستاذ المحترم

من إعداد :

د/ مدوري نور الدين

❖ بن رقية نور الدين

أمام لجنة المناقشة المشكلة من السادة الأساتذة

الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة	الصفة
	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة مستغانم	رئيسا
	أستاذة مساعدة -أ-	جامعة مستغانم	مقررا
	أستاذة محاضرة -ب-	جامعة مستغانم	ممتحنا

السنة الجامعية : 2017-2018

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه أزكى الصلاة و التسليم.

ما سعينا في نهاية هذا العمل المتواضع إلا أن نشكر الله و نحمده على توفيقه لنا فإن أصبنا فبفضله و إن أخطأنا فمن أنفسنا.

نتقدم بالشكر الجزيل و أخص التقدير للأستاذ "مدوري نور الدين " الذي قبل الإشراف على مذكرتي التي أسالت حبر أقلامه و استوقدت ساعات أيامه، فوضعنا على المسار الصحيح، نسأل الله أن يجعله نبراسا و ذخرا للطلبة،

كما لا ننسى أن نعطر و نزكي عبارات الشكر و العرفان لكل الأساتذة الكرام بقسم علوم التسيير الذين رافقونا في مشوارنا الجامعي.

و في الأخير لا يسعنا إلا أن نقول لمن ساعدنا و أنصفنا أو دعانا جزاكم الله خيرا و بارك الله فيكم.

الإهداء

ما أجهل أن يقطف المرء ثمرة النجاح و الأجل أن يهديها لأحبه، و لو سئل القلب
عن الأحبة بعد الله و رسوله صلى الله عليه و سلم، لا يعرف إلا هؤلاء الذين قال
فيهم الخالق "...و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة"....

إلى من رعتنا و حمتنا و غمرتنا بحنانها، إلى أمي الغالية و إلى من تحمل المشقة و
تعب لأجلنا، إلى عماد أسرتنا أبي الغالي، و إلى العائلة الكريمة صغيرا و كبيرا، إلى
إخوتي وأخواتي "فايزة، محمد ، عابد ، بوعلام ، أحمد ،آمال" إلى أروع ما عرفنا من
أصدقاء مخلصين "عبد القادر، قادة، بالأخص إلى "فاطمة " إلى كل من سعتهم
الذاكرة و لم تسعهم مذكرتي.

كـهـ بن رقية نور الدين

الفهرس

	شكر و عرفان
	إهداء
III-I	قائمة المحتويات
I	قائمة الأشكال
I	قائمة الجداول
8-1	مقدمة
	الفصل الأول : ماهية التدقيق
9	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتدقيق
9	المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق
11	المطلب الثاني: مفهوم التدقيق
13	المطلب الثالث : أهداف التدقيق
14	المطلب الرابع: أنواع التدقيق
16	المبحث الثاني: فروض ومعايير التدقيق والتزامات المدقق
16	المطلب الأول: فروض التدقيق
19	المطلب الثاني: معايير التدقيق
24	المطلب الثالث : حقوق وواجبات المدقق
25	المبحث الثالث: مسار تنفيذ عملية التدقيق
25	المطلب الأول: قبول المهمة والتخطيط لعملية التدقيق
28	المطلب الثاني: تقييم النظام الرقابة الداخلية
31	المطلب الثالث: أدلة التدقيق
34	المطلب الرابع : تقرير المدقق الحسابات
37	خلاصة الفصل

الفصل الثاني الأدبيات النظرية والتطبيقية لتدقيق إدارة الموارد البشرية

- 38 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية "المفهوم ، التطور، المهام ، الأهداف "
- 38 المطلب الأول : مفهوم و تعريف إدارة الموارد البشرية
- 40 المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- 47 المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية:
- 48 المبحث الثاني: مهام و تحديات و تنظيم إدارة الموارد البشرية
- 48 المطلب الأول: مهام إدارة الموارد البشرية
- 50 المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
- 51 المطلب الثالث : تنظيم وأهداف إدارة الموارد البشرية
- 53 المبحث الثالث: تدقيق وظيفة الموارد البشرية
- 53 المطلب الأول: مفهوم تدقيق وظيفة الموارد البشرية
- 56 المطلب الثاني: معايير تدقيق الموارد البشرية
- 58 المطلب الثالث : نطاق ومداخل تدقيق إدارة الموارد البشرية
- 61 المطلب الرابع: المنهج المستخدم والأدوات وطرق تدقيق إدارة الموارد البشرية
- 63 المبحث الرابع : المبادئ الأساسية والمستندات المستخدمة في تدقيق إدارة الموارد البشرية
- 63 المطلب الأول : المبادئ الأساسية في تدقيق إدارة الموارد البشرية
- 64 المطلب الثاني: المستندات المستخدمة في تدقيق إدارة الموارد البشرية
- 65 المطلب الثالث : خطوات عملية تدقيق الموارد البشرية
- 67 خلاصة الفصل

الفصل الثالث واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

- 68 المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR
- 68 المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR ونشأتها

70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة تأمين وإعادة التأمين LA CAAR
78	المطلب الثالث: وظائف مؤسسة التأمين وإعادة التأمين
80	المبحث الثاني: تحديد منهج الدراسة وأدوات البحث المستعملة
80	المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة
80	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
82	المطلب الثالث : استمارة الاستبيان والعينة المقصودة المختارة للدراسة
82	المبحث الثالث : تحليل وتفسير النتائج الميدانية
83	المطلب الأول : الدراسة الوصفية للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
89	المطلب الثاني: تحليل إستبيان الخاص بواقع تدقيق إدارة الموارد البشرية داخل الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR
98	خلاصة الفصل
99	الخاتمة
104	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
71	الهيكل التنظيمي لمؤسسة LA CAAR	1
72	الهيكل التنظيمي لوكالة التأمين وإعادة التأمين	2
83	توزيع العينة حسب متغير الجنس	3
85	توزيع العينة حسب متغير السن	4
86	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	5
87	توزيع العينة حسب متغير المنصب	6
88	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	7

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق بين عقد التأمين وعقد إعادة التأمين	70
2	توزيع العينة حسب الجنس	83
3	توزيع العينة حسب السن	84
4	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	85
5	توزيع العينة حسب المنصب	86
6	توزيع العينة حسب الأقدمية	88
7	يوضح وجود قسم تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية	89
8	يوضح وجود خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة توضح خطوط السلطة والمسؤولية بالمؤسسة	90
9	يوضح وجود نظام لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية (الأجور)	91
10	يوضح عمل تقارير دورية بنتائج تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية	92
11	يوضح طريقة صياغة تقرير تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية	93
12	يوضح مختلف أنواع تدقيق إدارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة	94
13	يوضح مستوى تقديم تقارير تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية	95
14	يوضح إذا كانت إدارة الموارد البشرية في الشركة تراجع مدى الإنجاز الصحيح لأنشطتها	96
15	يوضح وضع إدارة شركة للوائح تلزم الإدارات بمراجعة إنجاز الأنشطة وملائمتها	97

توطئة :

في ظل التحديات التي فرضها خصائص القرن الحالي كالعولمة و شدة المنافسة والتطور الشامل و التجارة الحرة أدى بالمؤسسات إلى السعي نحو تنظيم مواردها وخاصة البشرية باعتبارها عنصرا هاما و الدعاماة الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة ، و ذلك بتوجيهها و تدريبها من اجل رفع مستوى إنتاجيتها و تحقيق جودة عالية و التي بدورها تترجم إلى ميزة تنافسية .

كانت المؤسسات تعطي الأولوية للجانب المادي على العنصر البشري فكانت تعمل على زيادة راس مالها و إنتاجيتها نتيجة تأثيرها بقانون العرض و الطلب و مع 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 احد عوامل الإنتاج و الأكثر قابلية لرفع مردوديتها و بالتالي فان الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، فمهما اتقنت هذه الموارد أعمالها إلا انه يبقى مجالا و هامشا من الأخطاء يتخلل إنجاز هذه الأعمال.

و من هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام للتدقيق و الرقابة على إدارة الموارد البشرية و هذا من خلال خلية التدقيق لديها و التي تسمح بتحديد الانحرافات و اكتشافها و استبيان النقائص و معرفة مصدرها ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة و هذا يتم بموجب عمليات التدقيق التي تركز على جميع عمليات الأقسام بما فيها قسم الموارد البشرية ، اذا كلما تمت عمليات التدقيق بأسلوب عملي دقيق كلما صححت الأعمال و قوى التعاون بين مختلف المصالح و مع الإدارة العليا من جهة أخرى و على هذا الأساس يمكن صياغة الإشكالية التالية :

أ-الإشكالية الرئيسية :

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية لعملية تدقيق إدارة الموارد البشرية ؟ وهذا ما يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماذا يعني التدقيق وما هي أهميته ؟

2-ماذا نعني بتدقيق إدارة الموارد البشرية ؟

3- إلى أي مدى يتم تطبيق عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR ؟

ب-الفرضيات :

للإجابة على التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات التالية :

1- التدقيق عملية المنتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بموضوعية لغرض التأكد من مسابقتها للمعايير الموضوعية ثم إبلاغ النتائج للأطراف المعنية.

2- تدقيق الموارد البشرية مسح منظم وتحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية، لمعرفة مدى مطابقة الممارسات مع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية

3-يتم تطبيق عملية التدقيق في الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، كما يمتد التدقيق إلى اثار أنشطة إدارة الموارد البشرية علي العاملين.

ج-اسباب اختيار الموضوع :

- 1- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر خاصة ما يتعلق بتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية تحديدا
- 2- حاجة المؤسسات الجزائرية لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية قصد تحقيق الكفاءة التي تتوقف أساسا على مدى كفاءة العنصر البشري في حد ذاته
- 3- التعرف على وظيفة تدقيق إدارة الموارد البشرية تحديدا و الأدوات المستعملة لتطبيقها
- 4- المساهمة في إثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالعنصر البشري

ج-أهمية الموضوع :

اصبح تدقيق إدارة الموارد البشرية أداة مهمة في ظل الظروف التي تحيط بالمؤسسة , باعتبار المورد البشري الركيزة و الميزة الأولى للتفوق , و بالتالي أصبحت التدقيق من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها , كما أن تدقيق إدارة الموارد البشرية أداة رقابية لا يمكن الاستغناء عنها بحيث تعمل على التأكد من تطبيق الإجراءات واللوائح الموضوعه.

ح-حدود الدراسة :

تمت دراستنا على مستوى الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR و ذلك خلال شهر أفريل 2018

خ-أهداف الموضوع :

- 1- محاولة إبراز أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

2- محاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية و مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما اذا تم استغلالها من طرف المؤسسة

د- منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

لتقديم المفاهيم المتعلقة بمفهوم التدقيق بصفة عامة و تدقيق إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة في المؤسسة الإقتصادية قمنا بتطرق في الفصل الأول إلى دراسة ماهية التدقيق، أما الفصل الثاني فدرسنا فيه أدبيات النظرية والتطبيقية ، لتدقيق إدارة الموارد البشرية حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي للإجابة عن الإشكاليات المطروحة المتعلقة بينهما، أما الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسة ميدانية تم فيه استخدام الملاحظة العلمية و المقابلات الشخصية والاستبيان للتعرف على مدى تطبيق عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR وكالة غليزان .

ن - صعوبات البحث :

1- صعوبة الترجمة و قلة الدراسات السابقة للموضوع .

2-عدم توفر الكتب في المكتبة في هذا الموضوع و عدم استعارة اكثر من ثلاث كتب مما صعب عملية التنسيق في المعلومات.

هـ- هيكل البحث :

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تم التناول في الفصل الأول ماهية التدقيق الذي اشتمل على ثلاثة مباحث الأول مدخل مفاهيمي للتدقيق ، الثاني فروض ومعايير التدقيق والتزامات المدقق ،المبحث الثالث مسار تنفيذ عملية التدقيق أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الأدبيات النظرية و التطبيقية لتدقيق إدارة الموارد البشرية ، الذي اشتمل على ثلاثة مباحث الأول :إدارة الموارد البشرية "المفهوم ،

التطور، المهام ، الأهداف" ، أما المبحث الثاني مهام و تحديات و تنظيم إدارة الموارد البشرية ، المبحث الثالث تدقيق وظيفة الموارد البشرية ؛أما المبحث الرابع المبادئ الأساسية والمستندات المستخدمة في تدقيق إدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR وكالة غليزان ، كما اشتمل على ثلاثة مباحث هي: المبحث الاول عموميات حول الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR ، أما المبحث الثاني فيه تحديد منهج الدراسة وأدوات البحث المستعملة المبحث الثالث تحليل وتفسير النتائج الميدانية .

و- الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

1 - محمد السايح الزغودي ،مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة 2011/2012.

وكانت إشكالية الدراسة كما يلي:

"ما هو أثر مراجعة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية" ؟

أهداف الدراسة:

- محاولة إبراز أهمية مراجعة تدقيق الموارد البشرية؛
- محاولة إظهار الأعمال التي تقوم ا مراجعة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم إستغلالها من طرف المؤسسة؛

- محاولة معرفة الطرق التي يستعملها المراجع لتحسين أداء المؤسسة؛

- توضيح مدى تأثير مراجعة الموارد البشرية على أداء المؤسسة.

ووصلت الدراسة من خلال منجزها إلى أن أثرها تظهر أهميته من خلال حسن سير الأنظمة الرقابية المتعلقة بالموارد البشرية حيث تعمل على مد الإدارة العليا بكافة المعلومات التي تتعلق بقسم الموارد البشرية قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل وبالتالي الوصول إلى كيفية تحسين الأداء.

الدراسة الثانية

عبد الرحمان هاج ،أثر مراقبة التسيير على الرفع من المستوى الأداء المالي، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة 2012/2011 .

وكانت إشكاليته كما يلي:

"كيف يمكن أن تساهم مراقبة التسيير في الرفع من الأداء المالي"

أهداف الدراسة:

- التعريف بوظيفة مراقبة التسيير؛

- معرفة مدى فعالية مراقبة التسيير لترشيد القرارات.

ووصلت الدراسة إلى أن أهمية مراقبة التسيير تظهر من خلال السير الحسن لأنظمة مراقبة التسيير المتعلقة بالأداء في المؤسسة حيث تعمل على مد الإدارة العليا بالمعلومات عن طريق التقارير قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بالمؤسسة وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء.

الدراسة الثالثة

ميلود عزوز ،دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، رسالة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006/2007 .

إشكالية الدراسة:

كيف تساهم المراجعة الخارجية في تحسين الرقابة الداخلية وبالتالي تحقيق نجاعة المؤسسة الإقتصادية؟ أهداف الدراسة:

- محاولة إظهار و إبراز دور المراجعة الخارجية في المؤسسة
- محاولة إبراز مهام المراجعة الخارجية ومدى إسهامها في خلق التوازن داخل المؤسسة.

ووصل الباحث إلى أن للمراجعة الخارجية في المؤسسات أهمية بالغة نظرا لما لها من أثر في السير الحسن لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة و أداة للمراجعة التي تستعين بخدماتها والتي بدورها تعمل على مد الإدارة العليا بالمعلومات المستمرة فيما يتعلق بدقة أنظمة الرقابة الداخلية و الكفاءة التي يتم التنفيذ الفعلي للمهام.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتدقيق

المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق

يرجع تاريخ التدقيق إلى العصور القديمة، التي تمتد إلى ما قبل الميلاد¹، حيث كانت العمليات التجارية صغيرة جداً بحيث كان الفرد قادر على تفقد أعماله بنفسه.² ففي العصور الوسطى حيث كان يسود نظام الانقطاع. لم يكن النشاط التجاري والصناعي أي أهمية تذكر، ولذلك فإن وحدة النشاط الاقتصادي التي كانت سائدة في ذلك الوقت هي الضيعة قطعة أرض التي يمتلكها النبلاء و الأثرياء، و بطبيعة الحال تتم عن طريق استدعاء القائمين بالعمل في هذه الضياع من قبل أشخاص ذوي سلطة عليهم ليتقدموا تقريراً شفهيًا عما قاموا به.³

وتشير الوثائق التاريخية إلى أن حكومات قدماء المصريين و اليونانيين كانت تستخدم المراجعين من صحة الحسابات العامة، وكان المراجع وقتها يستمع إلى القيود المثبت في الدفاتر و السجلات للوقوف على مدى صحتها، أي استماع الشخص الذي يقوم بهذه الحسابات التي كانت تتلى عليه، و استعمال تجربته لمعرفة مدى دقة ما كان يسمعه، و هكذا نجد أن كلمة مراجعة "audit" مشتقة من كلمة اللاتينية "audire" ومعناها يستمع.⁴

شهد التدقيق عدة تطورات كان لها أثر البالغ على تطورها، فقد ترتب على ظهور القيد المزدوج، التي وردت في الموسوعة الرياضية للعالم الإيطالي لوكا باشيلى 1494م، و هو الاعتراف بضرورة وجود أنظمة محاسبية سليمة لمنع الأخطاء و الغش.

فقد صاحب تطور المراجعة و المراقبة تطور النشاط التجاري و الاقتصادي، فمنذ النهضة التجارية بإيطاليا في القرنين 15 إلى 16، و التطور مستمر الذي تبع تطور المنشآت و المؤسسات، فلم تكن الحاجة إلى المراقبة الخارجية قوية في المؤسسات الفردية الصغيرة إذا كان

1 نصر صالح محمد، نظرية المراجعة، الطبعة 1، منشورات الدار الأكاديمية، طرابلس، 2011، ص 34
2 توفيق مصطفى أبو رقية، عبد الهادي إسحاق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، اريد، الأردن، 2000، ص 11
3 رجب السيد راشد، محمود ناجي درويش، عبد الفتاح محمد الصحن، أصول المراجعة، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، 2000، ص 11
4 حسين القاضي، حسين دحدوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية، مؤسسة أوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999، ص 1

المالك مالكا و مسيرا في نفس الوقت ,غير أن ظهور الثورة الصناعية في القرن 18 تميز بالحاجة رؤوس أموال كبيرة الركب , فكانت الأموال على مستوى الأفراد نادرة امتناع.

البعض عن المخاطرة بها ,مما أدى إلى ظهور شركات الأموال و هذا أدى بدوره إلى انفصال تدريجيا الملكية عن التسيير لقد لوحظ مع مرور الزمن أنه من المستحيل أن يشارك كل المساهمين في التسيير , وعليه فإن انفصال ملكية رؤوس الأموال عن إدارتها كان سبب ظهور المراجعة و المراقبة التي يقوم بها شخص محترف متخصص يكون كوسيلة تطمئن أصحاب الأموال عن نتيجة ما استثمروه وعن عدم التلاعب فيه¹.

وباستجابة القوانين الانجليزية للاعتقاد العام و الرغبة في ضرورة إخضاع تصرفات مؤسسي الشركات و مديريها لرقابة طرف الثالث مستقل يقوم بفحص أعمالها , إبداء الرأي في نتيجة هذا الفحص, و ذلك بصفة دورية في نهاية كل سنة مالية خصوصا بعد النمو الاقتصادي العظيم الذي شاهده بريطانيا و ظهور الإنتاج الكبير , و تعاظم الثورة الصناعية , وانتشار شركات المساهمة, و انفصال الإدارة عن الملكية فقد نص قانون الشركات لسنة 1862م على ضرورة مراجعة الشركات المساهمة من قبل مراجعي الحسابات , و إن يتضمن تقريرهم الرأي الفني إذا كانت الميزانية قد أكمل شكلها القانوني و تشمل جميع البيانات التي يطلبها القانون, وماذا كانت تعبر تعبيراً صادقا وصحيحا عن الحالة المالية للشركة, و جاء قانون الشركات لسنة 1900م ليجعل من عملية المراجعة عملية إلزامية لكل الشركات المساهمة في بريطانيا, و تضمن القانون بمكافآتهم مما أعطى دفعة قوية لتطوير مهنة المراجعة لقد اعتبر هذا القانون بمثابة حجر الأساس أو العلامة البارزة في التاريخ تطور مهنة المراجعة .

في هذه الرحلة الزمنية من العمر الراجعة بتلك الأزمة التي عرفت في التاريخ بأزمة الكساد العظيم, التي سادت الأسواق المالية سنة 1929-1930م أدى إلى احتدام المنافسة بين المشروعات المختلفة, فكانت المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي كبش الفداء فيها حيث أعلنت الكثير منها إفلاسها, في حين لجأت طائفة أخرى منها إلى التضليل عن طريق إقرار سياسات المحاسبية تؤدي إلى رفع قيمة الأصول, و زيادة الأرباح بشكل مغاير للحقيقة.

1 محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، الطبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 8، بتصرف

وفي ظل هذه الظروف لجأ المقرضون و المساهمون الدين تضررت مصالحهم جراء هذه التصرفات إلى القضاء بمسألة كل من المحاسب والمراجع و الإدارة، و الكثير ما كانت الأحكام تصدر لصالح هؤلاء المقرضون أو المساهمين، وأمام هذه التحديات أخذت المنظمات المهنية المحاسبية تعمل على فرض وجودها على الدولة والمجتمع المالي من خلال تمتعها بالدور الطبيعي في توجيه العمل المحاسبي، و رفع الوعي للمحاسبي في أوساط المجتمع، ومحاولة التوحيد الممارسات المحاسبية العملية، ووضع الضوابط للسلوك المهني، بحيث أصبح المحاسب يعتمد على توجيهات مهنية عند معالجته لأي مشكلة تقابله في الحياة العملية دون الاكتفاء بتعليمات الإدارة التي يعمل موظفا لديها في المجتمع ملئ بالغش و التلاعب و الإحتيال و كذلك الحال بالنسبة للمراجع، ولعل من أهم أحداث هذه المرحلة إصدار المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين في سنة 1954م تطور لمعايير المراجعة و اعتبارها أساس يحكم الممارسة العملية فيها.¹

المطلب الثاني: مفهوم التدقيق:

عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية التدقيق على أنها "عملية منظمة و منهجية لجمع و تقييم الأدلة و القرائن بشكل موضوعي التي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، و ذلك لتحديد التوافق و التطابق في هذه النتائج و المعايير المقررة و التبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق"²

أما منظمة العمل الفرنسي فعرفت على أنها "مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من التقنيات المعلومات و التقييم بغية إصدار حكم معلل و مستقل، استنادا على معايير التقييم والتقدير المصادقية و فعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم"³

1 نصر صالح محمد، مرجع سبق ذكره، ص 37-70 (بتصرف)

2 وليم توماس، أمرسون هنكي: المراجعة بين النظرية والتطبيق، تعريب: أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد، دار المريخ، السعودية، 1989، ص 26

3 محمد التهامي طواهر، مسعود صديق، المراجعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 9

كما عرف boynton التدقيق أنها " عملية منتظمة و موضوعية للحصول على أدلة مرتبطة بتأكيدات الإدارة عن البيانات المالية للمنشأة، والتقييم هذه الأدلة بطريقة موضوعية من مدى مطابقة هذه التأكيدات للمعايير المحددة، ثم توصيل النتائج إلى الجهات ذات العلاقة.¹ نلاحظ من خلال هذه التعاريف أنه توجد عناصر أساسية في عملية التدقيق:

*- أن التدقيق عملية منتظمة تتم من خلال منهج يعتمد على التخطيط وفق برنامج محدد مسبقا يقوم بإعداده المدقق الخارجي المستقل.

*- أن عملية التدقيق تعتمد على حصول المدقق الخارجي على الأدلة و القرائن المرتبطة بتأكيدات الإدارة عن الأحداث و الأنشطة الاقتصادية للمنشأة قيد التدقيق.

*- إن عملية التدقيق تعتمد على فحص الأدلة و تقييمها بموضوعية لتحديد مدى الاتفاق بينها و بين تأكيدات الإدارة من جهة و مدى توافقها مع معايير الإبلاغ المالي الدولية من جهة أخرى.

*- أن عملية التدقيق تنتهي بإصدار تقرير نهائي يوضح نتائج هذه العملية و مدى تعبير القوائم المالية عن حقيقة نشاط خلال فترة محددة وإيصال هذا التقرير إلى الجهات المعنية التي تعتمد عليه.

*- أن تأكيدات الإدارة التي تقدمها إلى المدقق الخارجي في شكل إقرارات صريحة وغير صريحة و قوائم مالية تمثل احترافا من الإدارة بمسؤوليتها عن تقديم هذه القوائم بشكل عادل يتماشى مع الإطار مناسب للتقارير المالية.²

أهمية التدقيق:

تتبع أهمية التدقيق من كونه وسيلة لا غاية تهدف إلى خدمة عدة فئات سواء كانت داخل أو خارج المنشآت و تربطهم علاقة بها، حيث تعتمد هذه الفئات على تقرير النهائي لعملية التدقيق في اتخاذ القرارات و رسم السياسات ووضع الخطط المستقبلية لها، ومن هذه الفئات مايلي:

1- إدارة المشروع التي تعتمد اعتمادا كلياً على البيانات المحاسبية المدققة من قبل جهة محايدة التخطيط و المراقبة الأداء و تقييمه

1 توفيق مصطفى أبو رقية، عبد الهادي إسحاق المصري، مرجع سبق ذكره، ص 15
2 رزق أبو زيد الشحنة، تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2015، ص 25-26

- 2- المستثمرين الذين يعتمدون على القوائم المالية المدققة في اتخاذ القرارات التي تستخدم لتوجيه مدخراتهم واستثماراتهم بحيث تحقق لهم أكبر عائد ممكن.
- 3- الجهات الحكومية التي تعتمد على القوائم المدققة في أغراض كثيرة، منها التخطيط و الرقابة و فرض الضرائب و غير ذلك.
- 4- المقرضون والبنوك الذين يعتمدون على قوائم المالية المدققة من قبل هيئة فنية محايدة، بحيث تساعدهم في التعرف على الوضع المالي للمنشأة التي تقوم بتقديم القروض أو تسهيلات ائتمانية لهم.¹

المطلب الثالث : أهداف التدقيق

تمثل الأهداف بصفة عامة الغايات المرجو تحقيقها من نشاط معين، وأهداف التدقيق كثيرة و متعددة، و تطورها صاحب تطور التدقيق عبر الزمن، فقد كانت تهدف تدقيق في بدايتها إلى اكتشاف الأخطاء وأعمال الغش والتعزيز التي قد توجد في السجلات العمليات المسجلة بالدفاتر وأن القوائم المالية تبين بصدق المركز المالي الناتج عن هذه العمليات ثم أصبح من أهدافها القيام بدراسة إنتقادية لأنظمة المشروع بما فيها نظام الرقابة الداخلية، ومع تطور المراجعة أصبح الهدف الرئيسي للمراجعة هو إبداء الرأي فني محايد حول مدى صحة وعدالة عرض القوائم المالية، كما زادت أهمية الفحص و تقييم النظام الرقابة الداخلية. والجدير بالذكر أن تطور أهداف المراجعة يرجع إلى القضاء الانجليزية من خلال العبارة المشهورة للقاضي عام 1896م و التي وصف فيها المراجع بأنه: "كلب الحراسة و ليس كلب حاسة شم قوية لاقتفاء آثار المجرمين"، حيث تشير هذه العبارة إلى الهدف الأساسي للمراجعة ليس اكتشاف الغش و الأخطاء وإنما إظهار هذه الأخطاء و الغش عند قيام المراجع بمهمته .

وقد أضيفت أهدافا عديدة للمراجعة في الوقت الحديث نذكر منها ما يلي:

- مراقبة الخطط و المتابعة تنفيذها و التعرف على ما حققته من أهداف، و دراسة الأسباب التي حالت دون الوصول إلى الأهداف المحددة.

¹المرجع نفسه، ص 39

- تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفا منها.
- القضاء على الإسراف من خلال تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة في جميع نواحي النشاط.
- تخفيض خطر المراجعة.
- تحقيق أقصى قدر من الرفاهية لأفراد المجتمع.

المطلب الرابع: أنواع التدقيق

للمراجعة أنواع عديدة و تعد أنواعها يؤثر على جوهر عملية المراجعة و المهنية المخولة لها و سوف نحاول التطرق إلى أنواع المراجعة.

أولاً: من حيث حتمية القيام بالمراجعة

وتنقسم المراجعة إلى نوعين هما: المراجعة الإلزامية و المراجعة الاختيارية.

المراجعة الإلزامية: هي المراجعة التي تلزم القانون بها، حيث يلتزم المشروع بتعيين مراجع خارجي لمراجعة حساباته و اعتماد القوائم المالية¹، و في حالة عدم القيام تلك المراجعة تقع المؤسسة المخالفة تحت المقررة.²

المراجعة الاختيارية: يكون القيام بالمراجعة دون أي إلزام قانوني بطريقة اختيارية، ففي المؤسسات الفردية ومؤسسة الأشخاص، قد يتم الاستعانة بخدمات مراجع خارجي في المراجعة حسابات المشروع، واعتماد قوائمه المالية الختامية نظرا لاطمئنان المؤسسات على صحة المعلومات المحاسبية عن نتائج الأعمال والمركز المالي بوجود المراجع الخارجي.³

ثانياً: من حيث توقيت المراجعة

وبدورها تنقسم إلى نوعين: المراجع النهائية والمراجعة المستمرة

المراجعة النهائية: تتم بعد إتمام أو إقفال الدفاتر و إجراء التسويات و إعداد الحسابات الختامية، فهي تتم في نهاية السنة المالية و تناسب عادة المؤسسات صغيرة الحجم، كما أنها تتميز بضمانها حدوث أي تعديل في البيانات المسجلة في الدفاتر بعد مراجعتها.⁴

1 عبد الفتاح محمد صحن، محمد سمير الصبان، شريفة علي حسين، أسس المراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 42

2 الخطيب خالد راغب، رافعي خليل محمود، الأصول العلمية لتدقيق الحسابات، دار المستقبل، الأردن، 1998، ص 27

3 خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 54

4 سهير شعراوي جمعة، أصول المراجعة، الطبعة السادسة، مصر، 2001، ص 31

وفي هذا النوع من المراجعة يقوم المراجع بعملية المراجعة بعد انتهاء السنة المالية، ومن مزاياها عدم حدوث ارتباك في العمل داخل المؤسسة، كون أن المراجع وأعوانه لا يترددون كثيرا عليها ولا يحتاجون إلى سجلات ودفاتر إلا بعد انتهاء من عملية الإقفال، وتعديل البيانات والأرقام.¹

المراجعة المستمرة: وهي التي يبدأها المراجع بعد أن تكون إدارة الحسابات قد انتهت من إثبات جزء من عملية السنة في الدفاتر، وتستمر المراجعة جنبا إلى جنب مع الإثبات في الدفاتر إلى نهاية السنة المالية حيث يتم المراجع عمله بمراجعة الحسابات الختامية والميزانية العمومية

ثالثا: من حيث مجال المراجعة

يوجد نوعين من المراجعة هما: المراجعة الكاملة والمراجعة الجزئية

المراجعة الكاملة: هي المراجعة التي تكون فيها عمل المراجع غير محدود، أي أنه لا توجد أية قيود على عملية المراجعة، فيكون للمراجع الحق في المراجعة جميع المستندات المثبتة في الدفاتر دون قيد أو شرط للتحقيق من أن الميزانية تعبر عن المركز المالي بصورة صادقة، و يكون المراجع مسؤولا مسؤولية كاملة عن أية أضرار تصيب المشروع نتيجة إهماله أو تقصيره أو عدم بدله العناية الواجبة والجهد المعتاد.²

المراجعة الجزئية:

وهي تتضمن وضع قيود على نطاق المراجعة، فعمل المراجع يقتصر على بعض العمليات دون غيرها، والجهة التي تعين المراجع تقوم بتحديد تلك العمليات، فمسؤولية المراجعة تنحصر في مجال المراجعة الذي حدد له فقط، وهنا يتعين وجود اتفاق أو عقد كتابي بين حدود المراجعة و الهدف منها من جهة، ومن جهة ثانية لا بد على المراجع أن يبرز في تقريره تفاصيل ما قام به لتحديد مسؤوليته يوضح وما يرتبط به من قوائم و معلومات³

1 محمد سمير صبان، عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية المفاهيم الأساسية وآليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 30

2 سهير شعراوي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 29

3 محمد سمير صبان، عبد الوهاب نصر علي، مرجع سبق ذكره، ص 35

رابعاً: من حيث الإختبارات

وحسب هذا التصنيف تنقسم إلى المراجعة الشاملة المراجعة اختيارية

المراجعة الشاملة: تعتبر مراجعة الشاملة نوعاً تفصيلياً إذ يقوم المراجع في ظلها بفحص جميع القيود والدفاتر و السجلات و المستندات والبيانات المحاسبية، والواقع أن هذا النوع قد يكون شاملاً بالنسبة لبند معين وقد يكون شاملاً لجميع عمليات المؤسسة وفق ما يقتضيه العقد المبرم بين المراجع وأصحاب المؤسسة، والذي يوضح طبيعة و شكل المراجعة¹.

المراجعة الاختيارية:

حيث يقوم المراجع في المراجعة الاختيارية بمراجعة جزء من الكل حيث يستعمل العينة، أي أنه يقوم باختيار عدد من المفردات لكي تخضع لعملية الفحص مع مراعاة ضرورة تعميم نتائج هذا الفحص على مجموع المفردات التي تم اختيار هذا الجزء منها، وقد ساعد على ظهورها أكبر حجم المؤسسات الاقتصادية².

ففي الماضي اعتمد المراجعون على الحكم الشخصي عند القيام بالمراجعة الاختيارية، يتم تحديد العينة واختيار مفرداتها طبقاً للنظرة الشخصية للمراجع الخارجي، ونظراً لأنه في بعض الأحيان العينة لا تمثل الحجم فظهرت حاجة مراقبي الحسابات على تدعيم و تحسين طريقة اختيار مفردات العينة لذلك كان الاعتماد على المراجعة الاختيارية³.

المبحث الثاني: فروض ومعايير التدقيق والتزامات المدقق

المطلب الأول: فروض التدقيق

الفروض عبارة معتقدات مسبقة، تبنى على أساسها الأفكار في إطار عملية التحليل حتى تكون ممنهجة و مبسطة، وفي إطار حل مشكلة التدقيق، هيا الأخرى يجب أن تتوفر على مجموعة من الإقتراضات لإيجاد نظرية شاملة لها وهي كالآتي⁴:

- قابلية البيانات المالية للفحص .
- عدم وجود تعارض حتمي بين مصلحة كل من المدقق والإدارة .

1 محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 28

2 عبد الفتاح محمد صحن، محمد سمير الصبان، شريفة علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 44

3 محمد سمير صبان ، عبد الوهاب نصر علي، مرجع سبق ذكره، ص 36

4 عبد الفتاح صحن، محمد سمير الصبان، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 25-26

- خلو القوائم المالية وأية معلومات أخرى تقدم للفحص من أية أخطاء غير عادية.
 - وجود نظام سليم للرقابة الداخلية، يلغي احتمال حدوث الأخطاء.
 - التطبيق المناسب لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها، يؤدي إلى سلامة تمثيل القوائم المالية للمركز المالي ونتائج الأعمال.
 - العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضي سوف تكون كذلك في المستقبل، ما لم يوجد دليل على عكس ذلك.
 - عند فحص البيانات المالية لغرض إبداء الرأي الفني المحايد، فإن المدقق عليه أن يتصرف و يعمل كمدقق فقط.
 - القوانين المهنية تفرض على المدقق التزامات مهنية عليه أن يلتزم بها.
- فيما يلي شرح مختصر لفرضيات التدقيق:
- الفرع الأول: قابلية بيانات للفحص**

يعني هذا إمكانية التأكد مما يحتويه القوائم المالية، فعملية التدقيق قائمة على هذه الفرضية، ذلك أنه يشترط لقيام المدقق بمهمته أن يتوفر على حرية المطلقة في الإطلاع على البيانات المالية وينبع هذا الفرض من المعايير المستخدمة لتقييم البيانات المحاسبية، في هذه تمثل في¹:

الملائمة: يعني ضرورة الملائمة المعلومات المحاسبية لاحتياجات المستخدمين المحتملين، وارتباطها بالأحداث التي تعبر عنها.

القابلية للفحص: معنى أنه إذا قام الشخصان أو أكثر بفحص المعلومات نفسها، فإنهما لابد أن يصلوا إلى المقاييس أو النتائج نفسها التي يجب التوصل إليها.

البعد عن التحيز: بمعنى تسجيل الحقائق بطريقة عادلة وموضوعية

القابلة للقياس الكمي: هي خاصية يجب أن تتحلل بها المعلومات المحاسبية

الفرع الثاني: عدم وجود تعرض حتمي بين المصلحة كل من المدقق والإدارة يفترض عدم وجود تعارض في المصالح بين المدقق من جهة وإدارة الوحدة الاقتصادية من جهة أخرى وهو ما يعني ضمن وجود قدر من التعاون بين الطرفين يساعد على إنجاز عملية التدقيق بسرعة وبسهولة¹.

الفرع الثالث: خلو القوائم المالية وأية معلومات أخرى تقدم للفحص من أية أخطاء غير عادية في حالة حدوث تواطؤ قد لا يكون بإمكان المدقق اكتشاف الأخطاء من خلال القوائم المالية وبالتالي على المدقق على أن يحافظ على نزع الشك المهني لعله يكشف التلاعب من خلال اختبارات أخرى واسعة.

الفرع الرابع: وجود نظام سليم للرقابة الداخلية يلغي حدوث أخطاء يعني هذا الفرض أن وجود نظام رقابة داخلية سليم قد يعزز من دقة البيانات المالية، وبالتالي إمكانية الاعتماد على التدقيق الاختباري بدلا من الشامل.

الفرع الخامس: التطبيق المناسب لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها يؤدي لقوائم مالية سليمة أي أن استرشاد المدقق في عمله بمبادئ المحاسبية سيعزز التأكد من مدى سلامة تمثيل القوائم المالية لنتائج الأعمال، وفي حالة غياب أو قصور هذه المبادئ، فإن الأحكام التي سيصدرها المدقق ستكون شخصية إلى حد كبير ودون تبريرات موضوعية

الفرع السادس: العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضي ستكون كذلك في المستقبل هذا الفرض المستمد من أحد فروض المحاسبية، وهو فرض استمرار المشروع² وهذا يعني أنه إذ اتضح للمدقق أن الإدارة رشيدة وكذا وقوفه على سلامة نظام الرقابة الداخلية، فإنه يفترض استمرار الوضع كذلك في المستقبل، إذ اتضح للمدقق عكس ذلك، أي ميول إدارة إلى التلاعب أو الملاحظة لضعف على المستوى نظام الرقابة الداخلية، وجب الحرص وأخذ ذلك بعين الاعتبار مستقبلا.

1 عبد الفتاح الصحن، رجب السيد راشد، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص26
2 عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص30

الفرع السابع: مراقبة الحسابات يزاول عمله كمدق فقط

في حالة الطلب من المراقب الحسابات إبداء رأيه حول مصداقية القوائم المالية، فإن عليه أن يلتزم بذلك في إطار المهمة الموكلة، رغم إمكانية قيامه بخدمات أخرى

الفرع الثامن: القوانين المهنية تفرض على المدقق التزامات مهنية عليه أن يلتزم بها

يتطرق هذا الفرع إلى مجموع المسؤوليات التي على المدقق الالتزام بها اتجاه عملائه والتي يفرضها مركز مراقب الحسابات.

المطلب الثاني: معايير التدقيق

أصدر المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين مجموعة من المعايير التي ألقت قبولا عاما من قبل ممارسين لمهنة التدقيق، لدرجة أنها أصبحت ومازالت المرجع الأساسي لكل من مزاولي المهنة وتشمل ثلاث معايير هي:

المعايير العامة الشخصية، معايير العمل الميداني، معايير إعداد التقارير.

الفرع الأول: المعايير العامة الشخصية

1-المعيار الأول: التأهيل العلمي والعملية للمدقق الحسابات

يتطلب هذا المعيار أن يكون المدقق حاصلا على مؤهل علمي مناسب بجانب حصوله على قدر كافي من التدريب العملية في ممارسة المهنة، حتى يستطيع انجاز العمل الموكل إليه بكفاءة، والوفاء بأي التزامات أخرى قد تطلب منه، وفي هذه الحالة تتطلب مهنة من المدقق ان يكون ملما ببعض العلوم الأخرى المرتبطة بعمله مثل علو الإدارة وقوائم مالية، وتمثل متطلبات هذا المعيار شرط أساسيا للحصول على الترخيص اللازم لمباشرة المهنة، وتحدد كل دولة الشروط والمتطلبات الأساسية لمنح الترخيص اللازم لمزاولة المهنة

2-المعيار الثاني: الاستقلال حياد المدقق

يجب على المدقق أن يكون مستقلا استقلالا تاما في جميع مراحل التدقيق، بمعنى أن يكون محايدا أمينا في عمله وموضوعيا غير متحيز خلال التنفيذ عملية التدقيق بحيث يكون:

- الاستقلال في إعداد برنامج التدقيق دون تدخل الإدارة في أي تعديل على هذا البرنامج

- الاستقلال في مجال الفحص دون تعرضه لأية ضغوط أو تدخل في عملية اختيار المجالات والأنشطة والمفردات التي تخضع لعملية الفحص
- الاستقلال في مجال إعداد التقارير دون تدخل أو ضغوط للتأثير على إظهار الحقائق التي تم اكتشافها خلال عمليات الفحص، أو التأثير على الرأي النهائي بالقوائم المالية محل التدقيق.¹
- كما يمكن تحديد استقلال المدقق في المجالين هما:²
- الاستقلال المادي، بمعنى وجود مصالح مادية للمدقق في المنشأة التي تقوم بالتدقيق عملياتها
- الاستقلال الذاتي أو الذهني، بمعنى استقلال المدقق مهنيًا من خلال عدم وجود أية ضغوط أو تدخل من جانب العميل

3- المعيار الثالث: بذل العناية المهنية المعقولة

- يجب على المدقق بذل العناية المهنية المعقولة في جميع مراحل التدقيق حتى يبعد نفسه عن مسألة قد يتعرض لها إذ ما قصر في بذل هذه العناية وفي هذه الحالة يتعين عليه:
- بذل قصارى جهده خلال مرحلة التخطيط لعملية التدقيق حتى يتمكن من إعداد خطة تدقيق ملائمة.
- بذل العناية المهنية المعقولة خلال الفحص اللازمة لعملية التدقيق، ملتزمًا في ذلك بمعايير التدقيق الدولية، واتخاذ الحذر المهني عند اختيار العينة وجمع الأدلة و تقييمها .
- بذل العناية المهنية المعقولة خلال مرحلة التقرير، بحيث لا يقوم المدقق بإبداء رايه إلا بعد تقييم الأدلة و تحديد النتيجة النهائية بشكل واضح.

الفرع الثاني: معايير العمل الميداني

- ترتبط هذه المعايير بتنفيذ عملية التدقيق، حيث تشمل ثلاث معايير هي:
- التخطيط للملائم لعملية التدقيق، دراسة وتقييم الرقابة الداخلية والحصول على أدلة وإثبات كافية وملائمة.

1 رزق أبو زيد الشحنة، مرجع سبق ذكره، ص 121، 123

2 محمد سمير صبان، عبد الوهاب نصر علي، مرجع سبق ذكره، ص 60-61

المعيار الأول: التخطيط الملائم لعملية التدقيق

- يجب على المدقق أن يعد خطة ملائمة لتنفيذ عملية التدقيق يتم ترجمتها في برنامج تدقيق يمكن تنفيذها عمليا، ويجب أن يوضح هذا البرنامج ما يلي:
- توزيع الوقت المتاح لعملية التدقيق على الإختبارات المطلوبة.
 - تخصيص العمالة المساعدين والمشرفين بمكاتب التدقيق على أعماله التدقيق المختلفة .
 - الإشراف المناسب على المساعدين والمشرفين على عملية التدقيق .

المعيار الثاني: دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية

يتطلب هذا المعيار قيام المدقق بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية الذي يتم تطبيقه داخل المنشآت، وتحديد ما إذا كان يتم تنفيذه لما هو مخطط بهدف تحديد نواحي القصور به و تقدير مخاطر وجود أخطاء جوهرية في بيانات المالية سواء كانت بسبب الخطأ أو الإحتيال، مما يساعد في تحديد حجم الإختبارات الأساسية للعمليات و تحديد طبيعة و توقيت إجراءات التدقيق و قد أشار معيار التدقيق رقم 315 إلى أن دراسة و تقييم النظام الرقابة الداخلية بما فيها فهم المنشأة و بيئتها يساعد المدقق في التحديد و تقييم مخاطر الأخطار، الجوهرية سواء كانت بسبب الغش أو الخطأ، و على مستوى البيانات المالية أو على مستوى التأكيدات، بما يوفر أساسا لتصميم و تطبيق الاستجابات لمخاطر التي تم تقييمها، وهذا من شأنه يساعد في تخفيض هذه المخاطر.

المعيار الثالث: الحصول على أدلة إثبات كافية و ملائمة

يتطلب هذا المعيار الثالث من معايير العمل الميداني ضرورة حصول المدقق الخارجي على إثبات كافية و ملائمة، بحيث تساعده في إبداء الرأي في القوائم المالية للمنشأة العميل، كما تدعم الثقة في عدالة هذه القوائم و لذلك يجب التوصل إلى الأدلة و القرائن الجديرة بالثقة و غيرها، أو أدلة من خارج المنشأة مثل: المصادقات و الاستفسارات الخارجية و غيرها .

مع الأخذ بعين الاعتبار أن الأدلة من الخارج المنشأة تكون أكثر ثقة من الأدلة التي يتم الحصول عليها من داخل المنشأة و حتى يمكن اعتبار الأدلة ملائمة يجب أن تكون مرتبطة

ارتباطا وثيقا بالنبذ محل التدقيق، كما يجب الحصول على أدلة كافية من جهة نظر المدقق و حكمه الشخص، و على هذا الأساس فإن ليبيدي رأيا إلا بعد التأكد من كفاية الأدلة و ملامتها.

الفرع الثالث :معايير إعداد التقارير

يعد تقرير المدقق المرحلة الأخيرة في عملية التدقيق، وهو وسيلة مكتوبة لنقل وإيصال المعلومات ورأي المدقق بشكل واضح ومفهوم و موثوق فيه إلى جميع المستفيدين، كما يعد وثيقة تكمن قيام المدقق بتنفيذ واجباته .

و أشار المعيار التدقيق الدولي رقم 700 إلى شكل و محتوى تقرير المدقق الذي يصدره في نهاية عمله و يوضح فيه رأيه عن القوائم المالية، و يحكم إعداد هذا التقرير وفقا لما جاء بمعايير التدقيق أربعة معايير مهنية يجب الإرشاد إليها في التقرير و هي :

1-مدى اتفاق القوائم مع مبادئ المحاسبية المتعارف عنها:

يجب أن يشير المدقق في تقريره إلى القوائم المالية للعميل تم إعدادها وفقا لمبادئ المحاسبية المتعارف عنها و المقبولة قبولا عاما، حيث تعتبر هذه المبادئ هي الأساس الذي يقاس عليه صدق و عرض القوائم المالية.

ويقصد بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولا عاما أن يتم إتباع تطبيق قواعد وأصول محاسبية في مختلف الحالات التي يواجهها المحاسب في عمله، والتي صادق عليها المتخصصين في مجال المهنة، ويعني ذلك التزام الإدارة بمبادئ المحاسبية في إعداد وعرض القوائم المالية بما يضمن صدق هذه القوائم، وخلوها من التحريفات الجوهرية سواء كانت تحريفات متعمدة أو غير متعمدة.

2- مدى ثبات المنشأة في تطبيق المبادئ والسياسات المحاسبية المتعارف عليها:

يجب أن يتأكد المدقق فيما إذ كانت المبادئ والسياسات المحاسبية المتعارف عليها والتي استخدمت في إعداد القوائم المالية قيد التدقيق لا تختلف عن تلك استخدامات في الفترة السابقة، وفي حالة وجود اختلاف جوهري في تطبيق هذه المبادئ فيجب على المدقق الإشارة إلى ذلك في تقريره .

ويعني ذلك الثبات المنشآت في إتباع المبادئ والسياسات المحاسبية من خلال الفترات المالية بهدف الإبقاء على سلامة المقارنة بين القوائم المالية لنفس المنشآت عبر السنوات أو بينها و بين المنشآت الأخرى مماثلة تتبع نفس المبادئ المحاسبية ولعدم إظهار قوائم مالية مضللة في حالة عدم الثبات في تطبيق هذه المبادئ .

3- مدى كفاية ومناسبة الإفصاح:

يجب أن تعتبر البيانات الواردة في القوائم المالية تعبيراً كافياً ومناسباً عما تحويه من معلومات، وبخلاف ذلك يجب أن يشير المدقق في تقريره إلى عدم كفاية ومناسبة الإفصاح. ولذلك يجب أن يقرر المدقق مدى كفاية البيانات التي حصل عليها ومدى صحتها حتى يبدي رأيه فيها، وإذ رأى المدقق أن هناك قصور في كم أو نوع أو محتوى هذا الإفصاح فسوف يشير في تقريره إلى ذلك.

4- إبداء الرأي في القوائم المالية كوحدة واحدة أو الامتناع عن الرأي مع ذكر الأسباب :

يجب على المدقق أن يقوم بإبداء رأيه النهائي في القوائم المالية في تقرير مكتوب وفي فقرة خاصة تسمى فقرة

— الرأي ويكون رأيه فيها معبراً عن هذه القوائم كوحدة واحدة، ولا يعني ذلك الموافقة التامة أو الرفض الكلي للقوائم المالية، وبصفة عامة يمكن تقسيم الآراء التي يبديها المدقق إلى الأنواع التالية:

- رأي نظيف، وفيه يبدي المدقق رأيه بدون أي تعديلات أو تحفظات؛
- رأي غير نظيف، وفيه يبدي المدقق رأيه متضمناً بعد التحفظات؛
- رأي المعاكس، وفيه يبدي المدقق عكسياً فقد إذا اعتقد أن القوائم المالية محرفة أو مظللة كلية، بمعنى أنها لا تعبر بوضوح عن المركز المالي للمشروع ونتائج أعماله وفقاً للمعايير المحاسبية المتعارف عليها؛
- رأي سلبي الامتناع عن إبداء الرأي وفيه يمتنع المدقق عن إبداء رأيه فيما يتعلق بالقوائم المالية ويصدر هذا الرأي عندما لا يصل المدقق إلى أدلة وقرائن إثبات كافية لإبداء رأيه.¹

1 رزق أبو زيد الشحنة، مرجع سبق ذكره، ص 124، 130

المطلب الثالث : حقوق وواجبات المدقق

يتمتع المدقق بجملة من الحقوق و الواجبات منها¹:

أولاً: حقوق المدقق

من هذه الحقوق نذكر ما يلي :

- يمكن للمدقق الاطلاع في أي وقت و في عين المكان على السجلات المحاسبية و الموازنات و المراسلات و المحاضر و بصفة عامة كل الوثائق و الكتابات التابعة للشركة أو هيئة، و يمكنه أن يطلب من القائمين بالإدارة و الأعوان التابعين للشركة أو الهيئة كل التوضيحات و المعلومات و أن يقوم بكل التفتيش التي يراها لازمة؛
- يمكن للمدقق أن يطلب من الأجهزة المؤهلة الحصول في مقر الشركة على معلومات تتعلق بمؤسسات مرتبطة بها أو مؤسسات أخرى لها علاقة مساهمة معها ؛
- يقدم القائمون بالإدارة في الشركات كل سنة أشهر على الأقل للمدقق كشفا محاسبيا يبعد حسب مخطط الحصيلة و الوثائق المحاسبية التي بنص عليها القانون ؛
- يعلم المدقق كتابيا في حالة عرقلة ممارسة مهمته ،هيئات التسيير قصد تطبيق أحكام القانون التجاري ؛
- مع مراعاة معايير المراجعة و الواجبات المهنية الموافق عليها من الوزير المكلف بالمالية، يحدد المدقق مدى و كفاءات أداء مهمة الرقابة القانونية للحسابات و صيرورتها في إطار رسالة مرجعية يحددها دفتر الشروط الذي تعهد بشأنه.
- يحضر المدقق الجمعيات العامة كلما تستدعي للتداول على أساس تقريره، و يحتفظ بحق التدخل في الجمعية المتعلقة بأداء مهمته ؛
- يمكن للمدقق أن يستقيل دون التخلص من التزاماته القانونية، و يجب عليه أن يلتزم بأشعار مسبق مدته ثلاثة أشهر و يقدم تقريراً عن المراقبات و الإثباتات الحاصلة .
- يتحصل المدقق على أتعاب مقابل عمله وهي محددة في العقد المبرم بين المدقق والمؤسسة المعنية بالتدقيق.

1 خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، علم تدقيق الحسابات النظري والعملي، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 2009، ص 128

ثانياً: واجبات المدقق

تتمثل فيما يتعين على المدقق الالتزام به أعمال تدقيق الحسابات بشكل و موضوعي، و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تدقيق وفحص النظام المحاسبي المتبع في المؤسسة، وما يتضمنه من مستند ودفاتر وسجلات وقوائم، في ضوء الاتفاق المبرم مع المدقق من حيث نطاق عملية التدقيق؛
- قيامه بإعداد تقاريره بصورة وافية بشأن الحسابات التي قام بفحصها وتدقيقها
- الطلب من رئيس مجلس الإدارة دعوة الجمعية العامة للاجتماع، إذ أهمل رئيس مجلس الإدارة ذلك، أو إذا طلب ذلك ما لا يقل عن 15% من حملة أسهم الشركة ؛
- بدل العناية المهنية اللازمة أثناء تدقيق الحسابات، وجمع أدلة الإثبات الكافية ؛
- يعلم كتابيا في حالة عرقلة ممارسة مهمته هيئات التسيير قصد تطبيق أحكام القانون التجاري؛
- الاحتفاظ بملفات زبائنه لمدة 10 سنوات.

المبحث الثالث: مسار تنفيذ عملية التدقيق

تسير عملية التدقيق وفق خطوات تضمن السير الحسن لها وتساعد على تحصيل أكبر فعالية في أداء القائمين بها، وذلك بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة والمرجوة من هذه الوظيفة.

المطلب الأول: قبول المهمة والتخطيط لعملية التدقيق

قبل أن يقوم المدقق بتخطيط عملية التدقيق، لابد أن تتوفر لديه النية في القيام بهذه العملية والمتمثلة في قبوله المهمة، ويتحقق هذا الشرط وفقا لمجموعة من العناصر، كتوفير الوقت المناسب لتخطيط عملية التدقيق، أي معرفته قبل وقت كاف، ما يتيح أيضا للمدقق فرصة تفادي التعامل مع أشخاص تنقصهم الأمانة والاستقامة، وحتى يتفادى هذا لابد أن يفحص بدقة سمعة العميل المتوقع.

الفرع الأول: الخطوات التمهيدية

هناك عدة خطوات التمهيدية التي يتعين على المدقق مراعاتها قبل الشروع في تنفيذ إجراءات التدقيق والمتمثلة فيما يلي¹:

- التحقيق من صحة تعيينه والذي يتم وفقا للشكل القانوني للمؤسسة موضوع التدقيق؛
- الاتصال بالمدقق السابق وهي قاعدة من القواعد أدب السلوك المهني، فيتحرى منه عن سبب عدم تجديد تعيينه أو عزله أو استقالته، فقد يجد من المبررات والأسباب ما يعينه كمهني محايد من قبل المهمة المعروضة عليه؛
- التأكد من نطاق عملية التدقيق؛
- اتصالات أولى مع المؤسسة محل التدقيق إذ يتعرف على مسئولي ومسيري مختلف المصالح كما يقوم بزيارات ميدانية للتعرف على أماكن المؤسسة ونشاطاتها ووحداتها.....الخ²؛
- فحص وتقييم النظام المحاسبي حيث يقوم المدقق بدراسة النظام المحاسبي المطبق فعلا في المؤسسة؛
- فحص التنظيم الإداري حيث يتعرف على موظفي المؤسسة و توزيع السلطات والمسؤوليات بينهم.

-**النظام الضريبي:** رغم أن الناحية الضريبية ليست التزاما مباشرا للمدقق، إلا انه يتعين عليه الاطلاع على الناحية الضريبية للمؤسسة محل التدقيق، وكذا معاينة التقارير الضريبية لسنوات السابقة، وعليه أيضا ان يتأكد من سداد الضرائب المستحقة، واد لم تسدد هل تم تكوين مخصص كاف يعادل هذا الالتزام الضريبي.

الفرع الثاني: مخطط التدقيق

عقب انتهائه من كافة الخطوات التمهيدية، يقوم المدقق بوضع خطة عمل ولمساعدته لإتمام الإجراءات الفنية لعملية التدقيق، وتترجم هذه الخطة وفق برنامج مرسوم، ومن بين ما يتضمنه ما يلي:

- الأهداف الواجب تحقيقها؛

1 المرجع السابق، ص 139
2 محمد بوتين، مرجع سبق ذكره، ص 69

- الخطوات والإجراءات الفنية الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف؛
 - تحديد الوقت التقديري اللازم لانتهاء من كل خطوة وإجراء؛
 - ملاحظات الشخص المسؤول عن كل خطوة وإجراء نفذ؛
 - توقيع الشخص المسؤول عن انجاز الإجراء؛
- البرنامج ليس سرداً لخطوات، بل هو خطة محكمة الأطراف لتحقيق أهداف محددة وفقاً لمبادئ لمستويات مهنية متعارف عليها، و البرنامج يخدم عدة أغراض، فهو ملخص لما يجب أن يقوم به المدقق و تعليمات الفنية وتفصيلية لمساعدته لتنفيذها، فالبرامج أداة رقابة تخطيط تساعد المدقق على تتبع عملية التدقيق و عدد الساعات المستنفذة في كل عملية¹
- الفرع الثالث: الإشراف على مهمة التدقيق**
- معنى الإشراف في التدقيق هو متابعة المدقق لعملية التدقيق و تقسيمه للمهام بين أعضاء فرقته كل حسب خبرته وكفاءته و تخصصه، دون تفويض السلطة له وانجاز المهمة الكاملة من طرفهم، بل هو مطالب بالاطلاع المستمر على الأعمال التي يقوم بها، باعتباره المسؤول والمعني الأول بعملية التدقيق يكن تلخيص أهم نقاط الإشراف فيما يلي:²
- توجيه المدققين نحو تحقيق أهداف التدقيق؛
 - حرصه على أن تسند كل مهمة من المهام التدقيق إلى الشخص القادر على انجازه بكفاءة؛
 - إزالة ما قد ينشأ من اختلاف في وجهة النظر بين فريق التدقيق؛
 - ترتيب المهام حسب الأولويات؛
 - فحص العمل المنتهي و فحص وتحليل الأداء اليومي لأفراد فرقة التدقيق بغرض الاستغلال الأمثل للطاقات؛
 - حرصه على توظيف العدد الملائم للمساعدين لتفادي العجز أو الزيادة؛
 - حرصه على احترام عاملي الوقت وتكلفة، من خلال التوجيه المستمر للمساعدين لتفادي تماطلهم في أداء مهامهم ؛

1 خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 143

2 زاهر عاطف سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن ، 2009، ص 79

- طرح عاملي التحفيز المالي والمعنوي الترقية على المساعدين بغرض الاستفادة من كل مؤهلاتهم

الفرع الرابع: أوراق العمل

أوراق العمل التدقيق هي السجلات أو الملفات التي يحتفظ بها المدقق للتدليل على طبيعة وتوقيت ومدى الاختبارات المنفذة خلال عملية التدقيق، من الإجراءات المتبعة، المعلومات التي تم الحصول عليها، الالتزام بالسياسات، ونتيجة عملية التدقيق.

الهدف الأساسي من الأوراق التدقيق هو مساعدة المدقق وترشيده عند ممارسة الفحص، وتوفير الأدلة والإثباتات التي تدعم رأيه.¹

المطلب الثاني: تقييم النظام الرقابة الداخلية

لقد عرف المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين نظام الرقابة الداخلية بأنه "وظيفة التقييم المستقلة، التي يتم استحداثها داخل المنظمة الاقتصادية للعمل على فحص وتقييم الأنشطة الاقتصادية و المالية و الإدارية بها، ورفع تقرير بما تم من فحص و تقييم للإدارة العليا للمنظمة لكي تتخذ ما تراه مناسباً من قرارات إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك."²

يمكن تلخيص كيفية قيام المدقق بدراسة نظام الرقابة الداخلية فيما يلي:³

الفرع الأول: الفحص المبدئي لنظام الرقابة الداخلية

يهتم المدقق في البداية بما يعرف بالفحص المبدئي لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة بغرض الإلمام بالمعلومات الكافية عن البيئة التي يعمل فيها نظام الرقابة من ناحية، وطبيعة تدقق العمليات المالية من خلال عناصر النظام المحاسبي في المؤسسة من ناحية أخرى، ويساعد المدقق على ما يلي:

1 المرجع السابق، ص 80

2 إبراهيم طه عبد الوهاب، المراجعة النظرية والممارسة المهنية، الطبعة الأولى، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2004، ص 275

3 محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2007، ص 88-91

1- طبيعة النظام المحاسبي في المؤسسة و الدورة المحاسبية:

التي تحكم طبيعة العمل المالي فيما من خلال:

- التعرف على طبيعة الدورة المستندة لعملية المؤسسة والمستندات المستخدمة فيها، و طبيعة ووظيفة كل مستند على أساس أن هذه الدورة تمثل العنصر الهام من عناصر المداخلات في النظام المحاسبي للمؤسسة.

- التعرف على مرحلة تشغيل البيانات الواردة في هذه المستندات و طريقة معالجتها و تحليلها يدويا أو إلكترونيا.

- التعرف على مرحلة المخرجات للنظام المحاسبي المتمثلة في مجموعة القوائم و التقارير المالية التي تنتجها النظام المحاسبي و محتويات كل منها و الغرض من إعدادها و طبيعة مستخدميها.

2 - طبيعة نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة و البيئة و الرقابة:

- التعرف على الهيكل الإداري للمؤسسة وما يحتويه من مسؤوليات إدارية متعددة ؛

- التعرف على توزيع خطوط المسؤولية داخل هذه المستويات و طبيعة خطوط الاتصال فيما أفقيا و رأسيا.

- التعرف على طبيعة الإشراف و الإدارة بالنسبة لنظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة؛

- التعرف على وظائف و خدمات التدقيق الداخلي في المؤسسة و طبيعة عملها و دورها في تحقيق الرقابة.

- التعرف على أنواع المعاملات التي تقوم بها المؤسسة و كيفية التصريح بها و تنفيذها و تسجيلها و معالجة بياناتها

- التعرف على طرق معالجة البيانات التي تتبعها المؤسسة يدويا و إلكترونيا.

الفرع الثاني : نتيجة الفحص المبدئي

بعد الفحص المبدئي الذي يقوم به المدقق لنظام الداخلية في المؤسسة يمكن يصل إلى

أحد الاستنتاجات التالية:

الاستنتاج الأول: عدم الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية

و يصل المدقق إلى هذا الاستنتاج من خلال نتائج الفحص المبدئي الذي قام به لنظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة على أساس أنه توصل إلى نتائج التالية :

- لا جدوى من دراسة و تقييم النظام القائم بشكل تفصيلي، و أنه بهذا الشكل لا يصلح عامة في مجال تحديد نطاق الاختيارات الأساسية للتدقيق؛

أن عملية تقييم تفصيلي أو دراسة إضافية للنظام متضمنة اختيار الالتزام بتطبيقه سوف تتكلف نفقات تفوق بكثير المنافع المتوقعة من هذا الفحص أو هذه الدراسة.

بناء على هاتين النتيجتين يتوقف المدقق عن إجراء أية دراسة أو تقييم جديد لنظام الرقابة الداخلية، و بذلك يقوم المدقق بتصميم برنامج الاختبارات الأساسية بدون الاعتماد كلية على أي إجراء من إجراءات الرقابة الداخلية التي تتبعها المؤسسة، وفي هذا المجال يعرض المدقق الأسباب الرئيسية لعدم قيامه بدراسة تفصيلية لنظام الرقابة الداخلية .

الاستنتاج الثاني: الاعتماد على النظام الرقابة الداخلية

يقوم المدقق إلى هذا الاستنتاج عندما يتوصل إلى أن نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة يمكن الاعتماد عليه في مجال وضع برنامج عمله، ولذلك فعليه الاستمرار في فحص وتقييم النظام لتحديد مدى كفاية أساليب وإجراءات الرقابة في تزويده بدرجة معقولة من التأكد بعدم وجود أخطاء، ومخالفات جوهرية.

الفرع الثالث: التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية

- يقوم المدقق بإجراء التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الداخلية على ضوء تقييمه المبدئي لهذا النظام ونتائج اختبارات الالتزام بالإجراءات والسياسات الرقابية، وبناءا على التقييم النهائي يستطيع المدقق ان يحكم على عنصرين من عناصر التدقيق هما:

- تحديد مقدار الأدلة المفصلة التي تتعلق بأرصدة القوائم المالية اللازمة للحصول عليها، ويكون هذا المقدار ذو أهمية رئيسية لعملية التدقيق.

- التعرف على مواطن ضعف النظام والتي يجب تبليغها لإدارة المؤسسة، ويعتبر هذا القرار من النتائج العملية اختيار نظام الرقابة الداخلية، حيث ينبغي على المدقق عند اكتشاف مواطن

ضعف وذات أهمية إن يقوم بإبلاغ الإدارة المؤسسة وبذلك كتابة تقرير يضمنه بعد التوصيات الأمانة والملائمة للقضاء على مواطن الضعف هذه عند التنفيذ.

الفرع الرابع: المخاطر المحيطة بعملية التدقيق الخارجي

يهدف المدقق من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال إعداد خطة ملائمة لجمع أدلة التدقيق إلى تحقيق بعد الاطمئنان نحو نوعين من المخاطر المتعلقة بإبداء رأيه بخصوص القوائم المالية:

- مخاطر وجود أخطاء جوهرية في السجلات المحاسبية؛
- مخاطر احتمال عدم كفاية اختبار التدقيق لاكتشاف تلك الأخطاء

المطلب الثالث: أدلة التدقيق

تمثل أدلة التدقيق كل ما من شأنه أن يؤثر على حكم و تقدير المدقق فيما يعرض عليه من بيانات ومعلومات مالية ثم مطابقتها بالحققة.

الفرع الأول: مفهوم أدلة التدقيق معيار 500

يقصد بأدلة التدقيق "أنها كل ما يمكن أن يحصل عليه المدقق من أدلة إثبات و قرائن محاسبية تساعده في إبداء رأيه" ولذلك يجب على المدقق جمع اكبر عدد من أدلة و قرائن التدقيق الكافية والمناسبة حتى يستطيع التوصل إلى استنتاجات معقولة ليبنى عليه رأيه.

وأوضح معيار التدقيق الدولي رقم 500 أن أدلة التدقيق " هي جميع المعلومات التي يستخدمها المدقق للوصول إلى استنتاجات التي يبنى عليها رأيه في عملية التدقيق وتشمل المعلومات الواردة في التسجيلات المحاسبية التي تركز عليها البيانات المالية والمعلومات المؤيدة من مصادر أخرى، ونتائج الاستفسارات وتقارير المحللين والبيانات المقارنة وغيرها".

الفرع الثاني: مصادر وإجراءات الحصول على أدلة التدقيق

1- الفحص المستندي: يقصد بالفحص المستندي اختبار السجلات والمستندات والأصول الملموسة ويوفر هذا الفحص أدلة مختلفة درجة اعتماد عليها حسب طبيعتها ومصادرها وكذلك على فعالية الضوابط الداخلية التي يتم تنفيذها عند إعدادها و تشغيلها.

2- الملاحظة: تبدأ الملاحظة من خلال ما يشاهد المدقق أثناء زيارته الميدانية لمنشأة العميل و يطلع خلالها على عملية التشغيل، أو أي إجراءات تتم بواسطة موظفي العميل أو آخرين، فعلى سبيل المثال: ملاحظة أداء أنشطة الرقابة يوفر أدلة التدقيق، ولكنها تكون محدودة بنقاط الزمنية التي تمت فيها الملاحظة.

3- الاستفسارات: تتضمن الاستفسارات البحث عن المعلومات من أشخاص ذوي معرفة سواء من داخل المنشأة أو خارجها، وتتفاوت طريقة الاستفسارات من تقديم استفسارات رسمية مكتوبة إلى الطرف الثالث خارج المنشأة، أو استفسارات شفوية عادية موجهة إلى أشخاص داخل المنشأة، قد توفر الإجابة على استفسارات معلومات للمدقق خاصة بتجاوز الإدارة لنظام الرقابة الداخلية، وفي بعض الحالات قد توفر أساسا يساعد المدقق على تعديل أو إجراء تدقيق إضافي.

4- الفحص الفعلي: ويقصد به قيام بفحص أو جرد الأصول الملموسة مثل المخزون والآلات والنقدية فوجود مثل هذه الأصول داخل المنشأة لا يعني ملكية للمنشأة، ولكن يجب على المدقق التحقق من كميات ومواصفات هذه الأصول وتقييم حالتها أو وجودها الفعلي، فجرد المخزون يعني التحقق من وجود البضاعة بالمخازن، ولكن يجب على المدقق التحقق من إن البضاعة الموجودة بمحاضر الجرد تخص الفترة المحاسبية حتى التدقيق وأنها ملك للمنشأة.

5- المصادقات: وفقا لما جاء بمعيار التدقيق الدولي 500 فإن المصادقة هي إجابات كتابية أو شفوية يحصل عليها المدقق من أطراف خارجية، حيث يتم المصادقة على أرصدة معينة موجودة لدى أطراف خارج المنشأة، وتعتبر المصادقات أكثر مصداقية من غيرها من أدلة التدقيق نظرا لأنه يتم إعدادها وإصدارها من جهة خارج المنشأة، حيث يقوم العميل من طرف آخر إعادة الجواب إلى المدقق.

6- إعادة الاحتساب أو ما يعرف بالتدقيق الحسابي: يقصد باحتساب، إعادة فحص عينة من العمليات الحسابية التي قام المحاسبون بتسجيلها في الدفاتر خلال الفترة التي يتم التدقيق عنها، وقد تشمل إعادة فحص العمليات الحسابية اختبار الدقة الحسابية مثل: التحقق من ترحيل فواتير البيع والمخزون، وكذلك عملية الجمع في الدفاتر و السجلات والتحقق من صحة المستندات لهذه العمليات وأيضا فحص العمليات الحسابية لمصاريف الإهلاك والمصاريف المدفوعة مقدما،

والتأكد من أن المعلومات التي تم إدراجها في أكثر من مكان واحد قد تم تسجيلها بنفس القيمة في كل مرة، فمثلاً قد يختار المدقق عملية عشوائية تخص أحد العملاء مثل البيع بالأجل ويتأكد من أن المعلومات المدرجة في يومية المبيعات وقد تم تسجيلها بنفس المعلومات في يومية المدينين وكذلك في الأستاذ العام بنفس المعلومات .

7- الإجراءات التحليلية: أشار المعيار التدقيق الدولي رقم 500 إلى أن الإجراءات التحليلية هي " عملية تقييم للمعلومات المالية من خلال دراسة العلاقة بين كل من البيانات المالية وغير مالية، وتشمل هذه الإجراءات بحث التقلبات والعلاقات التي تم تحديدها والتي لا تتفق مع المعلومات الأخرى المناسبة، أو التي تتحرف إلى حد كبير عن المبالغ التي يتم التنبؤ بها ."

كما يمكن تعرف الإجراءات التحليلية بأنها " استخدام المقارنات والعلاقات كالنسب مثلاً لتقييم مدى معقولية أرصدة معينة أو بيانات أخرى ظاهرة في القوائم المالية، مثال ذلك مقارنة الهامش الربح في السنة الحالية مع مثيله في السنة السابقة"¹.

وتستخدم الإجراءات التحليلية " المقارنات والعلاقات المختلفة" لتحديد مدى منطقية رصيد حساب معين عن طريق استخدام النسب المالية في المقارنة بالمعلومات هذا الحساب للسنة الحالية والسنة السابقة.

8- الاستعانة بإقرارات الإدارية: أشار المعيار التدقيق الدولي رقم 500 إلى ضرورة حصول المدقق على إقرارات مناسبة من الإدارة، حيث تمثل هذه الإقرارات اعتراف من الإدارة بمسؤوليتها عن تقديم البيانات المالية بشكل عادل ويتمشى مع الإطار المناسب للتقارير المالية، وإنها قامت بالموافقة على هذه البيانات، ويستطيع المدقق الحصول على دليل اعتراف الإدارة بمسؤوليتها عن هذه الإقرارات و الموافقة عليه من الإدارة من خلال:

— محاضر اجتماعات مجلس الإدارة أو الهيئات المشابهة.

— الحصول على إقرار تحريري من الإدارة أو باستلام نسخة موقعة من البيانات المالية

1 عبد الفتاح صحن، أحمد عبيد وآخرون، أسس المراجعة الخارجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 85

ويستطيع المدقق الحصول على إقرارات تحريرية أن الإدارة حول أمور جوهرية للبيانات المالية في حالة توقع عدم وجود أدلة أخرى كافية وملائمة، ولا يمكن أن يكون إقرارات الإدارة بديلا عن أدلة الإثبات الأخرى التي يتوقع المدقق بأنه من الممكن بشكل معقول¹.

المطلب الرابع: تقرير المدقق الحسابات

بعد التقرير المدقق المرحلة الأخيرة في عملية التدقيق، هو كذلك وسيلة مكتوبة لنقل وإيصال المعلومات ورأية المدقق بشكل واضح ومفهوم و موثوق فيه إلى جميع المستفيدين، كما يعد وثيقة تمكن من إثبات قيام المدقق بتنفيذ واجباته .

يمكن لتقرير المدقق الحسابات أن يأخذ عدة صور تختلف فيما بينها باختلاف رأيه المرهون بدوره بمحتوى القوائم المالية، وعموما الوقوف على أربعة أنواع من التقارير:

الفرع الأول: التقرير النظيف

يصدر المدقق رأيه بدون تحفظ على القوائم المالية التي قام بتدقيقها إذا توفرت لديه أربعة شروط هي:

- إن القوائم المالية قد أعدت وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولا عاما
- عدم وجود أخطاء جوهرية تؤثر على الحسابات سواء في قائمة الدخل أو في قائمة المركز المالي
- صدق و عدالة القوائم المالية ودقة تعبيرها عن نتائج أعمال المشروع ومركزه المالي
- حصول المدقق على أدلة الإثبات الكافية و الملائمة التي تبرر رأيه على صدق تعبير القوائم المالية لنتائج الأعمال والمركز المالي في نهاية السنة المالية .

الفرع الثاني: التقرير التحفظي

يقوم المدقق الحسابات بالإدلاء برأي متحفظ إذ صادف خلال عملية التدقيق أو في البيانات والمعلومات الواردة في القوائم المالية ما يقيد رأيه، فيكون تقريره في هذه الحالة مقيدا بالتحفظات تمثل اعتراضاته أو انتقاداته التي يرى من الضرورة الإشارة إليها، مثل وجود قيود على نطاق عملية التدقيق أو التعديل تطابق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، ومن

1 رزق أبو زيد الشحنة، مرجع سبق ذكره، ص 188-193، بتصرف

الضروري ملاحظة الأهمية النسبية للتحفظ الوارد في التقرير المدقق، أي إن تكون التحفظات هامة و بدرجة كافية تبرر ذكرها في التقرير، كما يجب تشمل التقارير الذي ينطوي على التحفظ فقرة مستقلة أسباب التحفظ.

الفرع الثالث: التقرير السلبي

يصدر هذا الرأي عندما يتأكد المدقق من أن القوائم المالية لا تمثل الواقع الصحيح للمؤسسة سواء من حيث المركز المالي أو نتيجة الأعمال طبقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها، وتقع على المدقق مسؤولية بيان الأسباب المؤدية لإصدار مثل هذا الرأي من أدلة وبراهين مع ذكرها.

يعتبر الرأي السلبي أمراً نادر للحدوث لأن المدقق يقدم عادة مجموعة من التوصيات قبل تقريره السلبي وغالباً ما تلتزم شركات بتنفيذ هذه التوصيات

الفرع الرابع: الامتناع عن إبداء الرأي

يعني الامتناع عن إبداء الرأي إن مدقق الحسابات لا يستطيع إعطاء الرأي فني عن القوائم المالية موضوع التدقيق، قد يكون ذلك بناءً على ظروف معينة يمكن توضيحها فيما يلي:

- وجود قيود مفروضة على عمل المدقق تفرض عليه من إدارة شركة، وذلك من عدم تمكنه من حضور عملية الجرد أو عدم تمكنه من الاتصال بالعملاء المدينين للحصول على مصادقات بصحة ارسد اتهم مع الشركة؛

- وجود أحداث مستقبلية لا يمكن التكهّن بنتائجها المستقبلية قد تؤثر على القوائم المالية، مثل دعوة قضائية مرفوعة ضد الشركة كتعديدها على حقوق الاختراع لشركة أخرى، أو قضية من عمال الشركة يطالبون بدفع تعويضاتهم... وغيرها؛

- في حالة قيام زميل آخر للمدقق الرئيسي بالتدقيق بعض القوائم المالية في هذه الحالة يمتنع عن إبداء الرأي عليها؛

- عندما يتعذر على المدقق على أدلة الإثبات الكافية والملائمة والتي تسمح بإبداء راية، فانه يمتنع عن ذلك؛

- وغالبا ما ترجع أسباب الامتناع عن إبداء الرأي إلى تضيق نطاق الفحص الذي يجريه المدقق، أو بسبب وجود عناصر هامة لا يمكن التأكد من صحتها ولها تأثير جوهري على القوائم المالية سيبيدي المدقق رأيها فيها .

خلاصة الفصل :

فصل الأول من هذه الدراسة التعرض إلى المراجعة بشكل عام والتسلسل الزمني لها من حيث الطبيعة والأهداف والإجراءات والمعايير، ثم أدب وسلوكات المهنية، وكذلك تم التعرض لعملية التدقيق من حيث التخطيط والإشراف والتقرير والعمل الميداني والمخالفات المتعمدة وإجراءات القضاء.

لقد تطورت إجراءات وعمليات التدقيق من أساليب المراجعة التقليدية إلى الأساليب الحديثة المنبثقة عن الجمعيات المهنية في الولايات المتحدة و أوروبا والتي من أهمها تخطيط وتنفيذ أنشطة التدقيق، بحيث يتم تركيز جهود إدارة التدقيق الداخلي نحو المجالات الأكثر خطورة وذات الأهمية الكبرى في المنشأة إن إدارات البنوك هي أكثر المنشأة احتياجا هي تطبيق إجراءات التدقيق الداخلي وفق ما تفرضه المعايير الدولية والتي نصت عليها المنظمات المهنية العالمية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية "المفهوم ، التطور، المهام ، الأهداف"

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع على مدى كفاءة و قدرات و خبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار و التدريب و التوجيه و كل ما له صلة بالعنصر البشري، و لذلك وجب علينا التعرف أكثر على هذه الوظيفة في المؤسسة و هذا ما سننتظر إليه في المبحث الأول من هذا الفصل .

المطلب الأول : مفهوم و تعريف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية¹

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية و هناك وجهتان للنظر :

1- وجهة النظر التقليدية : يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين و ضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإجازات و لم تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح و كفاءة المنشآت .

2- وجهة النظر الحديثة : يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت و لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و الإنتاج و المالية لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت و شملت أنشطة رئيسية من أهمها :

- توصيف الوظائف ؛

- تخطيط الموارد البشرية ؛

¹ فيصل حسونة ، "إدارة الموارد البشرية". الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008، ص 05

- جذب الموارد البشرية المناسبة للعمل ؛

- تدريب و تنمية الموارد البشرية ؛

و بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت، و يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة و الحفاظ عليها و تحفيزها و تطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء و التحفيز و تتضمن كافة المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية و توفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها و العمل على تنمية مهارتها و قدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية .

الفرع الثاني: أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب¹

أورد العلاق في معجمه تعريفا لإدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة و نعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعمالهم، و أورد الخزامي تعريفا لها بأنها جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة، أما نيجرو فيرى أنها فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، وهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و كيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء و ذكر حنفي بأ- الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام الأجور .

فرنش :هي عملية الإختيار و إستخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة .

Sikula : هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة و يشمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية² و الصحة للعاملين و بحوث الأفراد.

¹ فيصل حسونة، نفس المرجع السابق ، ص 10.

² مرجع سابق، ص 11

Clueck.w: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها و الاستغناء عنها.

Chruden & Sher man: إدارة الموارد البشرية تشمل العمليات الأساسية بجب أداؤها و قواعد يجب إتباعها و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجوه من رأي و مشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر .

Smith .gegrant.d: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و توصيفهم لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد و يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت¹.

و بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات و الأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و استخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية .

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يعتبر توفير العاملين و استخدامهم حاجة أساسية لكل منظمة، لذلك اهتمت المنظمات على مدى التاريخ هذه الفعالية .

التطور في مضمون و أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى العالم و الدول المتقدمة :
تغيرت أهمية هذه العملية و الفعاليات التي احتاجت الاهتمام بها على مدى التاريخ يمكن أن نميز 5 مراحل رئيسية وهي :

¹ مرجع سابق، ص 13

1- مرحلة العبودية و نظام الرق :

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق كان تعامل المنظمات مع الإنسان و العاملين الذين تحتاجهم للعمل كأى وظيفة شراء¹ .

فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح لإنسان ما شراء إنسان آخر و بيعه و يستخدمه كما يستخدم أى سلعة ما حصان أو أرض أو ماكينة .

لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده النظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماته تصبح مشابهة لاهتمامها بشراء أى شيء مادي آخر ففي هذه المنظمة ينحصر دور "إدارة الموارد البشرية " بشراء الرقيق بالعدد و المواصفات التي تحتاجها المنظمة و تعويض من يموت منهم و من دون الحاجة للإلتزام بتعويضهم أو منحهم أجورا أو حوافز أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم أو غير ذلك من فعاليات، كما لا تحتاج الاهتمام بحقوقهم، حيث ليس لهم حقوق تذكر و كلما كان الرق أكثر توفرا كلما انعكس ذلك على ثمنهم و بالتالي على الحاجة للاهتمام بحسن استخدامهم .

للعلم فإن نظام الرق انقرض من أكثر دول العالم منذ مئات السنين، و لكن بقيت بعض أفكاره إلى فترة أخيرة، أي استمر النظر إلى الإنسان باعتباره مورد متوفر و بدون قيمة أو حقوق تذكر .

2- مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعة اليدوية²:

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف و الصناعات الصغيرة و بدأ بالأساس لتهيئة مساعدين و خلف و لتنظيم شؤون الحرفة و مساعدة أفرادها، فمثلا قد يحتاجها حرفي معين مساعدين يهيئهم و يؤيد كونهم مؤهلين ليعملوا كحرفيين و قد يحتاج إلى مساعدة إذا أصيب بعجز ، كما يحتاج أن يهيئ خلفا له إذا ما مرض أو شاح أو مات، هذه و غيرها حاجات تولدت بنمو الحرفة كصناعة لها متطلبات خاصة بالنسبة للمساعدة و الخلف كان أبناء

1 سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد) ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ص26- 32

² مرجع سابق، ص 35

الأقارب و الجيران هم أول المرشحين لذلك و كان العمل لدى صاحب الحرفة موقع عمل و مدرسة لتعليم الحرفة (أي مدرسة مهنية) .

لم يحتاج أصحاب العمل في تلك الفترة أنظمة عمل و أجور و تعيين بسبب صغر حجم المنظمات و لكونها أسرية ذات ملكية فردية و لكنهم كانوا بحاجة إلى ما يلي :

- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة و الإصابة بالحوادث ؛
- قواعد لتحديد دور المعلم في تأهيل المساعد لمنع الاستغلال ؛
- قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين و تحديد من هو "معلم" في صناعته ؛
- هذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشري ، و قد عالج أصحاب الحرف و الأعمال هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أطلق عليها اسم "طائفة" و هذه الطوائف شكلت نواة و لما تطور لاحقا ليصبح "نقابة" الأساس في الطائفة هي أنها تتكون من أصحاب حرفة معينة ، فمثلا قد يشمل البنائون طائفة البنائون و الحدادون طائفة الحدادون.

هذه الطائفة أو الجمعية التعاونية توفر الدعم المادي للأعضاء عند الحاجة، كما تصنف المنتمين إليها، أي تحدد من هو المعلم .

أي أن الطوائف كانت بالأساس منظمات لأصحاب العمل و ليس للعمال طورت هذه الطوائف نظام " التلمذة الصناعية " كنظام لتعليم و تأهيل حرفين جدد فوضعت شروطا للتلمذة تشمل واجبات و حقوق كل من المدرب و التلميذ و غالبا ما كان التلميذ يعمل دون مقابل خاصة في مراحل التلمذة الأولى .

و باعتباره يعمل ليتعلم الحرفة، ثم يحصل التلميذ على نوع من الشهادة يعترف فيها له مدربه بامتلاكه المؤهلات لممارسة الحرفة .

بعكس ذلك كان الاهتمام بالإنسان جزء من الاهتمام بأفراد الأسرة فلم تكن هناك حاجة للوظائف المعقدة التي تتدرج اليوم ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية استمر الوضع في الكثير من دول العالم إلى القرن الحالي و بدرجات فحيثما يسود اقتصاد تقليدي و تنتشر

المنظمات الصغيرة ذات الطابع الأسري و الحرفي تبقى المسؤوليات الأسرية بدون الحاجة إلى ممارسات متخصصة و متطورة و يبقى التأهيل للعمل يتم بصيغة التلمذة لدى معلم .

3- مرحلة التصنيع و تصاعد الحاجة للعاملين و لأنظمة عمل¹ :

الثورة الصناعية خلقت الطلب الكبير على العاملين و على أنظمة استخدامهم، أي قيام الطلب لكل ما تشمله وظيفة إدارة الموارد البشرية و ولدت الثورة الصناعية الحاجة للنشاطات التي تهتم بها لتخصيص إدارة الموارد البشرية.

فعندما بدأت الدول تهتم بالتصنيع بدأ اقتصادها يضم أعداد كبيرة من منظمات تستخدم مكائن تعمل بالطاقة البخارية و تحقق إنتاج كبير و تحتاج إلى إعدادات كبيرة من العاملين الذين يعملون بانتظام و لهذا بدأت تظهر الحاجة لاختيار العاملين و تدريبهم على المكائن المعقدة و تحديد أجورهم و ساعات عملهم و غيرها من قضايا هي من اهتمام إدارة الموارد البشرية، بل و في بدايات الثورة الصناعية كانت أهم وظيفتين تشغلان أصحاب هذه المشاريع بالإضافة إلى الإدارة، الصرف، هما الإنتاج و الأفراد أي إدارة الموارد البشرية فلم يشكل التسويق و إدارة الموارد الملحة .

و كانت القضايا الأهم هي تحديد مواصفات العاملين و وظائفهم و اختيارهم و تدريبهم، و قد لخص فايول و أتباع مدرسة العمليات الإدارية و هذه الاهتمامات بكونها تتلخص بالتوظيف فهي تشمل ما يتعلق بتعيين و استخدام العاملين الذين تحتاجهم المنظمة و هذا ما كان ملحا في تلك المرحلة .

و اهتمت مدرسة الإدارة العلمية بتطوير دراسة الوقت و الحركة للمساعدة في تحديد مهام كل عامل و حركاته ومؤهلته و كان الرواد مثل تايلور قد طوروا منهجيات متفرقة لدراسة الوقت و دراسة الحركة فقام تايلور بدمجها في أداة واحدة تستخدم بشكل يساعد أيضا في تحديد ساعات العمل و غيرها .

¹ نفس مرجع، ص 36

و شكلت قضايا الأجور و الرواتب و الحقوق الموضوع الثاني بعد التوظيف الذي احتاج أصحاب العمل تنظيمه و الاهتمام به .

رافقت الثورة الصناعية تغيرات سياسية كالثورة الفرنسية و تغيرات اجتماعية و علمية أسهمت في تغيير الاهتمام بالإنسان ، فالتصنيع أدى إلى تمركز أعداد كبيرة من العاملين في مراكز مدن صناعية ، ثم بدأ العمال المدربين الواثقين من أنفسهم و أهميتهم للعمل إدراك قوتهم و حقوقهم فبدؤوا يطالبون بشروط استخدام عادلة¹ .

هذه المطالب قادت إلى التحويل التدريجي لنظام الطوائف و إلى قيام نقابات تتكلم باسم العمال و تطالب بحقوقهم و تفرض شروطها على أرباب العمل ثم أدى هذا إلى تنامي الاهتمام بالتعامل مع النقابة أي ما يندرج حالياً تحت موضوع الإدارة الصناعية .

من هنا نجد بأن التصنيع و التحديات و الاقتصاد المعاصر يفرض الاهتمام بالإنسان وموضوع الإدارة الصناعية .

من هنا نجد بأن التصنيع و التحديث و الاقتصاد المعاصر يفرض الاهتمام بالإنسان و إلى اهتمامات تتغير و تتوسع تدريجياً، فقد بدأ بالاهتمام بالتوظيف ثم الرواتب و الأجور و الحقوق ثم التعامل مع حقوق العامل عموماً و النقابات التي قد يكونها .

أدت الحرب العالمية الأولى ثم الثانية إلى تغيرات جذرية انعكست على استخدام الإنسان في مواقع العمل و على اهتمامات إدارة الموارد البشرية نحصر التغيرات بنقطتين هما :

أ. إنضاج أدوات عملية للقياس و الاختيار و التقييم² :

من أولى المتطلبات التي ولدتها الحرب هي حجة حكومات الدول التي دخلت الحرب إلى وسائل علمية لتكليف المجندين بمهام تتناسب مع مؤهلاتهم فكلفت بعض الحكومات خاصة الحكومة الأمريكية المختصين من علم النفس لتطوير وسائل قياس للمؤهلات و للخصائص النفسية التي تتطلبها مهام قتالية معينة و خطيرة كقيادة دبابة أو طائرة أو التكليف بمهمة

¹ نفس المرجع ، ص 38

² بن عنتر عبد الرحمن، "إدارة الموارد البشرية (المفاهيم الأسس الأبعاد الإستراتيجية)"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010، ص 53

فدائية أو سرية و غيرها و فعلا، تم تطوير هذه الأدوات بسرعة، ثم استمر العلماء بإنضاجها كما انعكس هذا النضج على جوانب أخرى في عمل هذه الإدارات، فهي تعتمد حاليا إعدادات مختلفة من الأدوات الموضوعية للقياس و التقويم و غيرها .

ب. تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام:

أدى مجموعة تغيرات إلى توسيع مسؤوليات الحكومات لتشمل الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل و العمال و من بين هذه التغيرات ما يلي¹:

❖ **تنامي الشعور بقيمة:** و أهمية الأعداد الواسعة من مواطنين ساهموا في الدفاع عن وطنهم

فأصبحت قضايا حقوقهم في حياة كريمة و شروط استخدام لائقة مسؤولية أساسية للحكومات التي جندتهم و استخدمتهم.

❖ **تنامي قوة العمال:** و تنامي نقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة استدعت أن تهتم الحكومات بهذه القوة و تنظمها .

❖ **تنامي أثر العمال:** على حالة الاقتصاد عموما حيث أصبح وضع الاقتصاد يتأثر بشروط الاستخدام و مستوى الأجور و معدلات البطالة و غيرها .

❖ **تصاعد إعداد الحوادث :** و الإصابات ذات الآثار السلبية على كل من العاملين و الاقتصاد بسبب زيادة إعداد و أحجام الشركات الصناعية، مما دفع الحكومات للتأكد من توفير هذه الشركات لبيئة عمل آمنة فأخذت قضايا حوادث العمل و الضمان الاجتماعي موقعا مهما في اهتمامات المنظمات والحكومات .

هذه التغيرات و غيرها أدت إلى تصاعد اهتمام الحكومات و عدم تركها للعمال و أصحاب العمل و تم تنظيمها بقوانين تعتمد مبدأ العدالة وسياسات تنطلق من المصالح الوطنية العليا كما أسهمت في إنضاج عمل إدارات الموارد البشرية و إخضاعها لعوامل علمية و موضوعية و قانونية .

¹ مرجع سابق، ص56

4- المرحلة الحالية و منذ الربع الأخير من القرن العشرين :

يتميز القرن العشرين بتغيير مهم في وظيفة إدارة الموارد البشرية نتيجة مجموعة عوامل

أ-) أثر نظرية و مدرسة المنظومة :

كانت التسمية و النظرة إلى الفعاليات التي تتعلق بالإنسان في الستينات لتسمية التوظيف أو الأفراد أو شؤون العاملين...الخ للتأكد على أن جوهر الوظيفة هو توفير العاملين و معالجة قضايا الاستخدام ساهمت مدرسة المنظومة بتحويل النظرة إلى معاملتهم كمورد و ليس مجرد مستخدمين و هو مورد تختلف ندرته و أهميته بمدى توفره و أهميته للمنظمة .

هذه النظرة أدت إلى الاهتمام بصيانة هذا المورد و تطويره و الحفاظ عليه لذلك أخذت شكل العاملين في لمنظمة ما موردا مهما و نادرا يقتضي الصيانة و التطوير أخذت المنظمات تعطي أولوية بقضايا الصيانة و التطوير و تغيرت تسمية النشاط إلى إدارة الموارد البشرية .

ب-) أثر التطور العلمي و التكنولوجي و العولمة :

أدت الثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع و صناعات بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهدا و وقت طويلا و نجد المنظمات التي تتعامل مع هذه التكنولوجيا أنها تحتاج أن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير العاملين و الحفاظ عليهم يضمنها منح إمتيازات و اللجوء إلى عقود عمل تقلل من احتمالات الترك كل ذلك أكد لها أهمية الإنسان كمورد بالغ الندرة تسعى المنظمة لتطويره كما أسهمت في توفير صيغة عمل جديدة ، منها العمل عن بعد أو ما يمكن تسميته بالانتقال حاسوبيا و الذي يعني بأن الفرد يعمل في دائرة و يتصل بعمله عبر شبكة حاسوبية عوضا على الحضور إلى مبنى مكتبة للعمل فيه.

ج-) التغيرات في خصائص و تركيبة القوى العاملة :

أدت التغيرات التكنولوجية و كذلك التغيرات الاقتصادية إلى تغيير جذري في تركيبة القوى العاملة للدول المتقدمة صناعيا من أهمها :

- ارتفاع نسبة شاغلي الوظائف المكتبية و الخدمية و الذين غالبا ما يتم استخدامهم على أساس وقت العمل فتدفع لهم رواتب مقطوعة في حين انخفضت نسبة فئة العمال الذين غالبا ما يتم استخدامهم بعقود عمل ذات أمد قصير .

- إرتفاع نسبة حملة الشهادات العالية و أصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة و يتم استخدام هؤلاء اعتياديا بعقود استخدام طويلة الأجل و قد تحدد أجورهم على أساس سنوي مع مكافئات و مزايا إضافية متنوعة قد تشمل أسهم في الشركات التي يعملون فيها .

توسع حجم قطاع الخدمات الذي أصبح القطاع الأكبر من حيث العاملين بعد أن كان قطاع الصناعة هو الأكبر و الأسهم و هم يشملون العاملين في البنوك و المؤسسات المالية و الصحية و العلمية.... الخ

و كذلك في خدمات الحواسيب و المعلومات و الاتصالات و غيرها ممن يمتلكون مؤهلات بسيطة و يحتاجون أنظمة عمل بسيطة و مرنة كل هؤلاء يعملون في مكاتب و ليس ورش عمل و بحاجة إلى أنظمة استخدام خاصة.

هذه التغيرات و غيرها أصبحت تقتضي أنظمة استخدام مرنة و متعددة الخصائص لتلائم هذه الفئات المختلفة و ظروف عملها.

لذلك نجد بان المنظمات الكبيرة و العملاقة أكثر من نظام وصيغة عمل للتعامل مع الفئات المختلفة من العاملين و هذا زاد من أهمية و تعقيد مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة و لتي تؤثر على مردوديتها المالية و مكانتها الاقتصادية و تظهر أهميتها من خلال العناصر التالية¹:

1 نفس المرجع، ص24

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته و تأثيرها على حياة الفرد و المنظمة وكذلك المجتمع
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الانتاج اذ ان ثروة أي الدولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية
- العنصر البشري هو استثمار ان أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلاله المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الانتاجية
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك و العمال المشترك في تحريك القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع
- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

المبحث الثاني: مهام و تحديات و تنظيم إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مهام إدارة الموارد البشرية¹:

يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة و من منطلق المؤشرات التالية إدارة المؤسسة و أهدافها البيئية و المجتمع، الوحدات و المجموعات التنظيمية للمؤسسة العوامل المؤثرة على الفرد من حيث الدوافع و القيم و الجهد.

وحسب هذه العناصر التي تكون الإطار العام لنشاط إدارة الموارد البشرية فعليها أن تراعي في نشاطها و أعمالها تلك العناصر و تأخذ الفرد أو مجموعة الأفراد في المؤسسة بصورته المعقدة من مختلف جوانبه ككائن حي له أحاسيس و سلوكيات و إدراك معين يأتي من خلال مجموعة القيم و الثقافة الخاصة به و من طاقته الفكرية و الجسمية و كيفية تأثيره و رد فعله اتجاه المؤثرات من حوافز مختلفة و محيط و تفاعلات داخل مجموعات لها أهداف كمية كما هي او لكل فرد فيها أهداف خاصة به.

¹ ناصر دادي عدون، "المؤسسة الاقتصادية"، الطبعة الأولى، دار المحمدية الحامة، الجزائر، 2000، ص 270

كما أن ما يجب احترامه من جانب الأفراد و بيئتهم الاجتماعية لا يجب أن يتناقض مع أهداف المؤسسة و سياستها العامة التي تعتبر الخط العام الذي تسير عليه المؤسسة رغم أن هذا يتعلق بالطريقة التي تستعملها إدارتها في تعاملها مع الأفراد و المجموعات فيها كنظام تفني اجتماعي كما سبق الإشارة إلى ذلك و حسب البعض فإن الوظائف أو المهمات الإدارية تجمع مختلف المهام العامة و المعروفة في الإدارية وهي التخطيط التنظيم التوجيه و المراقبة و هي وجه من هذه المهمات لهذه المصلحة و الوجه الآخر هو الوظائف أو المهمات التنفيذية المتمثلة في تهيئة أفراد العاملة و تنمية مواهبهم و قدراتهم و مكافأتهم على جهودهم و تحقيق التكامل في محيط عملهم و صيانتهم من أخطار و مخاطر العمل و أمراض و حوادث و غيرها .

تتمحور اختصاصات إدارة الأفراد في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة انطلاقاً من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة مع استمراره و الاستخدام الامثل لها للمساهمة في زيادة الانتاج و تنمية الدخل على المستوى الوطني و صيانة تلك الموارد و العمل على ضمان اطمئنانها الاجتماعي و استقرارها النقدي و هذه الجهود يمكن حصرها فيما يلي¹:

- 1- العمل على اكتشاف و اجتذاب القدرات و الخبرات بين القادرين على العمل و الراغبين فيه مع العناية باختيارهم و تعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم
- 2- توظيف ظروف العمل الملائمة من أجل أعلى درجات الاستثمار المجدي للموارد البشرية
- 3- توفير الرعاية الضرورية و الخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم و رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية
- 4- الاحتفاظ بسجلات للعمال منظمة و جاهزة تحت الطلب
- 5- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا و معنوياً و فتح مجال الترقية

امامهم

¹ مرجع سابق، صص 271-272

و تكتمل هذه المجهودات و الاعمال بجهود أخرى في مجال المفاوضة الجماعية و تسير الأجور و كذا مجال الخدمات الاجتماعية و الاهتمام بالاتصال و بتوفير المعطيات و المعلومات المفيدة و وسائل اتصال تمكن العمال من ايصال آرائهم وانشغالهم و هي اعمال تتطلبها شروط عمل المؤسسات الكبرى الحديثة و تعتبر ذه الأعمال في الواقع مساهمة في دعم الادارة العامة في المؤسسة.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية¹:

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبها كثيرا من التحديات و العقبات أمام إدارة الموارد البشرية و سنذكر فيما يلي بعض التحديات

1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة :

ان التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على إدارة الم و ارد البشرية لان التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى التغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات و هنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب و التنمية و التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات

2- التغيرات في تركيب القوى العاملة :

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت و من هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات و المشاركات في قوى العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقى الوظيفي إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء

3- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية :

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل البيانات و الخطط ادارة الموارد البشرية في شكل قسم مخصص يقدم النصح للإدارة و التحدي الذي يولجه معظم المنشآت في الوقت الحاضر هو

1 مرجع سابق، ص 27

مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على إتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

المطلب الثالث : تنظيم وأهداف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول : تنظيم إدارة الموارد البشرية¹

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يراعي في تصميمه عدة عوامل ليكون وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف هذه الإدارة فقد دلت الدراسة أن نسبة كبيرة من المنظمات لازالت تقوم بالدور التقليدي ذات الطابع الإستشاري أي أنها تقوم بتوفير المشورة و التنسيق للإدارات العاملة في العمليات المتعلقة بإستقطاب و تعيين و تدريب و حفظ القيود و السجلات للعاملين و العمل كضابط إرتباط بين الإدارة و العاملين و الحكومة و النقابات العمالية للعاملين و العمل كضابط إرتباط بين الإدارة بالتنفيذ الفعلي لتلك المهام يختلف من منشأة لأخرى فبعض المنشآت خاصة في مراحل الولاءة و التأسيس تخول الإدارات العاملة القيام بإستقطاب و تعيين العاملين و قد تخصص موظف وحدة صغيرة لمتابعة و تنظيم و تنسيق تلك المهام إلا أن إتساع حجم المنظمات و تعدد تخصصاتها و إنتشارها الجغرافي لا يسمح لها بالمضي قدما في ترك أعمال إدارة الأفراد للإدارات العاملة ،

و تظهر الحاجة إلى ضرورة إنشاء قسم أو إدارة متخصصة للقيام بأعباء إدارة العاملين في المنشأة، و ستقوم فيما يلي ببحث حجم إدارة الموارد البشرية و تنظيمها .

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها ادره الموارد البشرية فانه يمكن استنتاج أهداف هذه الإدارة التي تسعى إلى تحقيقه .

¹ حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر و التوزيع، 2009، ص12.

و الذي يتجسد فيما يلي:

1- تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى (مواد, آلات , تكنولوجيا) و على مستوى أدائه و كفاءته يتوقف حيث هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع, خدمات) بالكميات و المواصفات المطلوبة بأقل تكلفة فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف و ممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً مدرباً محفزاً لديه ولاء و انتماء للعمل و المنظمة و التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية¹

2- تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي²:

الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية, مواصفات, أقل تكلفة) من خلال استخدام أكفئ الموارد (المدخلات) يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى العملاء المنظمة أي أن يلبي المنتج (المخرجات) و الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم و معاملتهم معاملة حسنة فالمنتج و الخدمة ايجدان ليسا من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر الزبون و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات و توعية للموارد البشرية حول ان مسالة الجودة و رضا الزبائن مسالة في غاية الأهمية و أن خدمة العملاء و تحقيق الرضا و السعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب ان يكون في خدمة عملاء المنظمة.

¹ طاهر محمد الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان

2011، ص 224

² نفس المرجع، ص 225

نستخلص أن الكفاية الانتاجية و فعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن أي منظمة من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق و قدرتها على البقاء و الاستمرار.

المبحث الثالث: تدقيق وظيفة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم تدقيق وظيفة الموارد البشرية

أولاً: نشأة وظيفة تدقيق الموارد البشرية

نشأة في الولايات المتحدة الامريكية حيث أصبحت الحاجة ماسة لمعلومات حول ادارة الموارد البشرية حيث أن (بووم) هو أول من أشار الى هذا المصطلح حيث دعى الى ضرورة مراجعة الأداء من وجهة نظر اجتماعية .

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 انشاء المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي¹ .

في الجزائر بدأ الاهتمام بالموضوع من طرف بعض الباحثين والمهتمين في بداية السبعينات مع ظهور الاصلاحات الاقتصادية واعادة الهيكلة حيث بدأت البحوث الأكاديمية بتزايد من طرف الباحثين وظهر ما يعرف بالجمعية الجزائرية للموارد البشرية التي تضم بعض المختصين والمهتمين.

ثانياً: مفهوم تدقيق الموارد البشرية

تعريف أول: هو مراجعة منظمة من قبل الإدارة العليا لجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحليلها تهدف معرفة الانحرافات إن وجدت واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها².

تعريف ثاني: نشاط بحثي رسمي لتقييم الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة³

¹ خالد بن شويحة ، محاضرات في مقياس مراجعة نظام الموارد البشرية تخصص أولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة السنة الجامعية 2012/2013 غير منشورة

² Edwin flippo, principles of personnel managment (new yourk mcgraw –hill book co., 1971) p86

³ Obert l.mathis and john h.jackson , personnel /human resource managment ,(st .paul :west publishing co.1998)p571

ثالثاً: فوائد تدقيق أنشطة الموارد البشرية

أبرز الفوائد الناجمة عن تدقيق الموارد البشرية:

- 1- توضيح مدى المساهمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها؛
- 2- تحفيز العاملين في إدارة الموارد البشرية على تبني مسؤولية أكبر وتخص فني أعمق في مجالات عملهم نظراً لخضوعها إلى تدقيق دوري منظم من قبل الإدارة العليا في المنظمة؛
- 3- التعرف على أبرز المشاكل الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛
- 4- تخفيض التكاليف الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال استحداث إجراءات فعالة للأفراد العاملين في المنظمة؛
- 5- تهيئة الفرص الجيدة لقبول التغييرات المطلوب استحداثها في إدارة الموارد البشرية¹.

رابعاً: أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية (2006 Tapomoy Deb)

- أن التدقيق يعمل علي تقييم مدي احترام إدارة المنظمة لإدارة الموارد البشرية وسياساتها وأنظمتها، وتتبع أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية من انه:
1. مدخل لنظام الجودة الشاملة (أداة ضبط الجودة).
 2. أداة تحكم في ادارة الموارد البشرية.
 - أداة مساعدة في اتخاذ القرار.
 3. يعمل كأداة تشخيصية تحليلية لتقييم أداء الموارد البشرية.
 4. يساعد في إعادة هيكلة المنظمة من ناحية الموارد البشرية واستراتيجياتها وممارساتها.
 5. يجدد ويغير المعرفة والمهارات والجدارات والاحتياجات الضرورية للموارد البشرية والتي تعمل علي تحقيق أهداف المنظمة.

1 William b.werther ,jr., and keith davis, personnel managment human rousource ,(new yourk :mc graw-hill book co .,1981),p.p437-38

خامسا: أهداف تدقيق إدارة الموارد البشرية (Pravin Durai)

يتم تحقيق الهدف من إجراء تدقيق الموارد البشرية بواسطة الجهة التي تطلب إجراءه، ولذلك تختلف أهداف التدقيق باختلاف هذه الجهة وغرضها، وبصورة عامة يهدف التدقيق إلى¹:

1. تحدد الفجوة بين أهداف المنظمة ونتائج ممارسات الموارد البشرية.
2. التأكد من مواعمة ومطابقة إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة.
3. تطوير مقاييس لرأس مال بشري ومصفوفة موارد بشرية تسمح للمنظمة بقياس القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية.
4. كشف مدى قدرة إدارة المنظمة في إدارة مواردها البشرية من اجل تحقيق أهدافها بواسطتها.
5. تحليل العوامل المؤثرة في تطوير الموارد البشرية. وتقديم تقرير تصحيحي للأخطاء التي يجب تلافيها ، علي سبيل المثال: مقدار الانحراف عن السياسات، درجة وضوح الأهداف، مدى مطابقة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية وتقديم إيضاح لمعرفة ما حدث ولماذا حدث.
6. تصحيح الممارسات الخاطئة وتعظيم الاستفادة من الممارسات الصحيحة لمقابلة التحديات التي تواجه المنظمة والموارد البشرية، و التأكد من أن السياسات والإجراءات والقوانين يتم تطبيقها. وتقييم مدى فاعليتها ومعرفة المشاكل التي تواجه تطبيقها.
7. "تقييم جودة أنشطة وسياسات ونتائج الموارد البشرية" (Tapomoy Deb 2006)
8. البحث عن أجوبة لماذا حدث؟ ما حدث؟ وما لم يحدث أثناء تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية وعند تطبيق سياساتها وإجراءاتها؟.

ويضع التدقيق أهداف المنظمة كأولوية، ويعمل علي التقييم الاستراتيجي لها، وتقييم الهيكل التنظيمي والنظام الذي تعمل به المنظمة، وتقييم العمال ومهاراتهم و أسلوب عملهم وتناسقهم . وفي العادة لا يعمل التدقيق علي تقديم حلول لكل المشاكل التي تواجهها المنظمة، بقدر ما يعمل

¹ الزغودي محمد سايح ، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دار النشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 2011، ص 67

كوسيلة لتحديد الأخطاء ونقاط الضعف الواجب اتخاذ قرار بشأنها؛ وكمثال لذلك مشاكل العلاقات الصناعية بين المنظمة والعمال. ومن ثم يقدم المدقق توصياته في تقرير مكتوب بناء على ما يراه في مصلحة المنظمة¹.

المطلب الثاني: معايير تدقيق الموارد البشرية

ينظر للمعيار في عملية تدقيق المورد البشرية بأنه مقياس مقارنة متفق عليه يتم من خلاله وبطريقة مكررة قياس أنشطة الموارد البشرية في المنظمة. ويشترط في المعيار أن يكون معروفا للجميع ويحتوي على تقنيات مصممة لتستخدم كقواعد يجب الالتزام بها وموجهات تساعد في اكتشاف الحقائق وتدعم واقعية العمل وفعاليته.

يتم وضع المعايير في عملية تدقيق الموارد البشرية عن طريق المزج بين الخبرة والتجارب لجميع أصحاب المصلحة من عملية التدقيق. وبذلك تتصف المعايير الموضوعية بخصوصية إمكانية الاعتماد عليها والقياس بها في المنظمة المعنية أو في المنظمات العاملة في نفس المجال. كما يتم الاعتماد على معايير قانونية أخرى توضع بواسطة الجهات القانونية والمهنية مثل القوانين المتعلقة بالعمل والعمال والنقابات، وتتصف هذه المعايير بالزاميتها إذ يجب على المدقق التقيد التام بها بعكس المعايير التي يضعها المدقق وأصحاب المصلحة².

وتؤدي المعايير وظيفة مزدوجة فهي من جهة تتيح لقسم الموارد البشرية إمكانية القيام بتقويم ذاتي لإنجازاته، إذ أنه يقارن باستمرار الفارق بين ما ينجز وبين المعيار المحدد لدرجة الإتقان، فموظف قسم الموارد البشرية الذي يعرف أن عليه أن ينجز تعيين عدد 10 عمال في إدارة الإنتاج بعد 10 أيام من تاريخ تقديم طلب التعيين، سوف يبذل مجهودا ذاتيا لكي يستطيع انجاز ما هو مطلوب منه في الزمن المحدد مسبقا. والمعيار من جهة ثانية يتيح للمدقق تقديم تغذية عكسية عن مدى انجاز هذا الموظف بصفة خاصة وانجاز قسم الموارد البشرية فيما يختص بعملية التعيين، وبهذا يمكن للموظف والقسم أن يقوم بعملية مراجعة مستمرة لوسائله وأهدافه بناء على مدى انجازه.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 68

² عزيز ميلود ، دور مراجعة في تقييم الأداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، 2006-2007 ، ص 53

1- تعريف المعيار

يعتبر المعيار أداة قياس ومقارنة وصف لنتائج عملية التدقيق والأهداف المعلنة والمحددة مسبقاً، كما يشير المعيار إلى المؤشر الذي يمكن من خلاله تمييز ما تم إنجازه بإنقاز ووفق ما خطط له أو كما يجب أن يكون. باعتبار انه يؤشر إلى مقياس يقيس مدى تحقيق الهدف المخطط له ومعرفة ما إذا قد تحقق فعلاً أو لا. ويستفاد منه باعتباره مرجعاً يستند إليه المدقق في الحكم على مدى إنجاز الخطط، فهو بهذا المفهوم يعتبر متطلبات أو قواعد أو توقعات يعتمد عليها المدقق كأساس للحكم على إنجاز إدارة الموارد البشرية.

ويعرف المعيار بأنه "نموذج للأداء يحدد بمعرفة أفراد أو هيئات علمية ومهنية متخصصة وتأتي صياغة المعيار لكي تعبر عن محتوى علمي وعملي، فهو قابل للتطبيق وقاعدة أساسية مرشدة للعمل الجامعي. كما يعرف بأنه عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع تحدد فيه المتطلبات التي يجب أن يفي بها المنتج أو العملية أو الخدمة ويجب أن يكون معترفاً به من قبل المدقق والجهة التي طلبت التدقيق.¹

يعرف الباحث معايير تدقيق الموارد البشرية بأنها مجموعة من أدوات القياس والمقارنة والوصف التي تحدد القواعد والشروط أو المتطلبات، المتعلقة بقياس الأداء أو الإجراءات أو السياسات أو الممارسات أو الخدمات التي تقوم بها قسم الموارد البشرية.

2- أنواع المعايير

يميز المدقق بين نوعين من المعايير:

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

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

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 55-56

المطلب الثالث : نطاق ومداخل تدقيق إدارة الموارد البشرية HR Audit Scope

يعتبر نطاق عمل تدقيق إدارة الموارد البشرية نطاقاً عريضاً يصعب الإحاطة به؛ وذلك لتعامله مع حياة الموارد البشرية ويتم التحكم فيه من خلال تحديد سياسات وإجراءات واضحة تصب في خدمة هدف استراتيجي واضح. و "يتم تحديد نطاق وإجراءات التدقيق في أي منظمة بواسطة المدقق، وبصورة جوهرية يكون الهدف من التدقيق في العادة تحديد كفاءة وفعالية عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية وما يرتبط بها وفق ما ذكر.

الفرع الأول: المناطق التي يغطيها التدقيق: Areas of HR Audit

تغطي عملية التدقيق جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، والسياسات والإجراءات التي تصدر عنها والتي يتم ممارستها بواسطة جميع المستويات الإدارية بالمنظمة. كما يمتد التدقيق إلى أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على العاملين. وبصورة أدق يمكن حصر المناطق التي تشملها عملية التدقيق بالاتي:

1. تدقيق جميع وظائف إدارة الموارد البشرية.

2. تدقيق الالتزام والتوافق الإداري.

3. تدقيق بيئة وثقافة للمنظمة.

4. تدقيق استراتيجية الموارد البشرية.

1. تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

باعتبار أن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية تعمل بترابط مع بعضها البعض وتحقق أهداف معينة، فإن تدقيقها يعني التأكد من أنها تعمل وفق ما خطط لها، وإن الموارد البشرية في المنظمة تعمل إيجاباً في تحقيق أهداف المنظمة. وتبدأ عملية التدقيق بالنظر إلى هيكل قسم الموارد البشرية وتحديث هيكل المنظمة وتمتد عملية التدقيق إلى باقي الوظائف¹ و" بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية يعني التدقيق معرفة قدرتها الوظيفية وتجاوبها بقدر الإمكان في كل مجالات العمل. رفع مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية المنظمة ككل يتطلب إجراء

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 60-61

تدقيق لمعرفة كيف تعمل سياسات وممارسات الموارد البشرية في كل المنظمة. " وعند إجراء هذا التدقيق فإن المدقق يعمل علي:

1. تحديد أهداف من أي وظيفة ونشاط تمارسه إدارة الموارد البشرية.
2. تحديد المسؤولية عن أداء الوظائف أو الأنشطة.
3. فحص أداء الوظائف والأنشطة.
4. تصميم وتطوير خطة عمل لتصحيح الانحرافات بين نتائج الوظائف والأنشطة والهدف المخططة.
5. متابعة تنفيذ خطة العمل التصحيحية.

2. تدقيق الالتزام والتوافق الإداري.

تعمل عملية التدقيق علي معرفة مدي الالتزام الإداري بسياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، والالتزام بالقوانين والتشريعات الخاصة بالعمل والتي يعتبر عدم التقيد بها مخالفة تعرض المنظمة لخسائر فادحة.

3. تدقيق بيئة وثقافة للمنظمة.

ينظر إلي ثقافة المنظمة بأنها أداة يمكن من خلالها فهم بيئة المنظمة، و" تتصف الثقافة بأنها حافظة تماسك المنظمة وتلعب دورا هاما في نجاح الأعمال (2007 Sarah Cook) وترجع أهمية تدقيق بيئة و ثقافة المنظمة إلي إن الثقافة المعمول بها داخل المنظمة تؤثر بصورة كبيرة علي عملية تحفيز العاملين وولائهم ورفع روحهم المعنوية ومقدار الرضا الوظيفي ورفاهيتهم؛ وبالتالي انعكاس ذلك علي معدل إصابات العمل وحالات الغياب والاستقالات. ويمكن تدقيق ثقافة وبيئة المنظمة من خلال ملاحظة ودراسة سلوك العاملين وردود أفعالهم تجاه أحداث معينة، بجانب القصص التي يتداولونها فيما بينهم، كما يجب دراسة اللغة المستخدمة بين العاملين ومعرفة التطورات التي تنشأ عليها.

3. تدقيق استراتيجية الموارد البشرية.

يساعد تدقيق استراتيجية الموارد البشرية المنظمة في تحقيق ميز تنافسية من خلال رفع القدرات وتنمية وبناء الجدارة، ولتقوم من خلاله إدارة المنظمة بتحديد قراراتها بشأن الموارد البشرية العاملة لديها. و تعتبر عملية تدقيق استراتيجية الموارد البشرية إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل وذلك للأثر الكبير الذي يقوم به المورد البشري في الأداء العام لها. " وهذا التقييم يساعد في معرفة أي نشاط من أنشطة الموارد البشرية يساعد في تحقيق الاستراتيجية.

و تستهدف عملية تدقيق الاستراتيجية الاتي:

- قياس درجة فعالية إدارة الموارد البشرية في علاقاتها واستجابتها لحاجات الأقسام الأخرى وانطباعاتهم عنها.
- فعالية العلاقة بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة وقسم الموارد البشرية. قياس درجة مساهمة استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد جوانب القوة و الضعف لدي المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- الرقابة وتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية في الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتشمل عملية تحديد أسباب الانحرافات بيان ما إذا كانت الانحرافات تتعلق بأخطاء في تنفيذ الاستراتيجية أو بظهور أمر طارئ غير متوقع في البيئة الخارجية، وبالتالي تغيير في الاستراتيجية أو تغيير في المعيار المستخدم.

الفرع الثاني : مداخل تدقيق الموارد البشرية

يتم دراسة تدقيق الموارد البشرية من مداخل متعددة تختلف باختلاف الهدف من الدراسة والدارس. "فتأسيسا على منافع تنسيق الموارد البشرية تم تطوير مدخلين:

- 1- **المدخل الداخلي:** في هذا المدخل يركز تدقيق الموارد البشرية علي فحص فعالية مساهمة قسم إدارة الموارد البشرية في العمليات الداخلية في المنظمة.

2- المدخل الخارجي: في هذا المدخل يركز تدقيق الموارد البشرية علي قياس مساهمة أنشطة الموارد البشرية في الأداء الخارجي للمنظمة مثل حصول المنظمة علي ميز تنافسية في السوق من خلال كفاءة قسم الموارد البشرية.

المطلب الرابع: المنهج المستخدم والأدوات وطرق تدقيق إدارة الموارد البشرية

عند إجراء عملية التدقيق، يستخدم عادة منهج متكامل يضم مجموعة من الأدوات والطرق التي يتم تصميمها بصورة خاصة لإنجاح التدقيق وتنحصر في¹:

الفرع الأول : الأدوات والمقاييس

1-المقابلات: يتم إجراء المقابلة بصورة منفردة مع العاملين بإدارة المنظمة – المستوي الإداري الأول لمعرفة خطط المنظمة في المستقبل ونظرتها تجاه العاملين فيها، كما يتم إجراء مقابلات جماعية مع العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لجمع المعلومات عن مدي فعالية وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها وأسلوب إدارتها وثقافتها.

2-مجموعات النقاش المفتوحة: في المنظمات الكبيرة يتم إجراء مقابلات لمجموعات كبيرة من العاملين (لقاءات جماعية)، يناقش فيها المدقق مع العاملين مدي فعالية وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها وأسلوب إدارتها وثقافتها.

3-الملاحظة: يلجأ المدقق أيضا للملاحظة لتقييم مكان وبيئة العمل و الثقافة السائدة ومدي ملاءمتها لتحقيق الأهداف.

وتدون الملاحظات خلال المقابلات الفردية و الجماعية.

4- تحليل المستندات ومقارنتها: يحلل المدقق المعلومات الواردة في ملفات العاملين، من تقييم سنوي، وتقييم معايينة، والفوائد الممنوحة، والشهادات المطلوبة للوظيفة.

5- الاستبيانات: يتم تصميم عدد من الاستبيانات أو استبيان واحد علي حسب حجم الوظائف المراد تدقيقها ويضم الاستبيان الآتي:

¹ مراد سكا، التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي و استراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2009، ص50

أ. نظام الوظائف ويشمل تخطيط الموارد البشرية، التعيين، وتقييم الوظائف، والترقيات، والتطوير الوظيفي.

ب. تخطيط العمل ويشمل وضع الأهداف وتحليل الأدوار وتقييم الأداء.

ت. نظام تطوير وتنمية الموارد البشرية: ويضم نظم التدريب والتعليم والقيادة والاستشارة ودوران العاملين في الوظائف والرقابة.

ث. نظام التجديد الذاتي: ويضم الكفاءة والفاعلية والتطوير الوظيفي ونظم البحث والمعلومات.

ج. النظم الثقافية: ويضم مناخ الموارد البشرية، والقيم، وفرق العمل والجودة، والمعلومات، والاتصالات، والتمكين¹.

ح. وظائف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: طرق وأساليب إجراء تدقيق الموارد البشرية

عند إجراء تدقيق الموارد البشرية، يمكن للمدقق الاختيار من بين عدة طرق وأساليب لاختيار المعايير التي سيتم تدقيق الموارد البشرية علي أساسها منها :

1- طريقة المقارنة Comparative Approach

في هذه الطريقة يحدد المدقق معايير التدقيق وفقاً لأفضل المنظمات المنافسة ويجعلها كنموذج يحتذى به، ويتم بعد ذلك مقارنة أداء الموارد البشرية في المنظمة بالنموذج المنافس. بهدف أن تتفوق إدارة الموارد البشرية بالمنظمة عليه.

2- طريقة السلطة الخارجية " Outside authority Approach "

يعتمد المدقق في هذه الطريق علي معايير تم وضعها بواسطة جهة استشارية خارجية ليتم المقارنة علي أساسها.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 52

3- الطريقة الإحصائية "Statistical Approach"

بناءً على المعلومات المتوفرة في المنظمة يتم وضع معايير إحصائية خاصة يتم المعايرة على أساسها.

4- طريقة الالتزام "Compliance Approach"

يجمع المدقق معلومات عن جميع الممارسات الإدارية التي تتم داخل المنظمة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها وأنشطتها، ومعرفة ما إذا كانت هذه الممارسات الإدارية تتم وفقاً للسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح التي تنظم عمل هذه الممارسات داخل المنظمة.

5- طريقة الإدارة بالأهداف "Management by objectives (MBO) Approach"

تعمل هذه الطريقة على خلق أهداف معينة تقابل أداء معين يمكن قياسه والمعايرة على أساسه.

المبحث الرابع : المبادئ الأساسية والمستندات المستخدمة في تدقيق إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : المبادئ الأساسية في تدقيق إدارة الموارد البشرية

توجد مجموعة من المبادئ تحكم عمل مسؤولية المدققين منها:

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

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

3- المهارة والجدارة: يجب أن يكون المدقق ماهراً في عمله ويمتلك الجدارة الكفيلة بأداء عمله بكفاءة.

4- التوثيق الجيد: يجب على المدقق أن يهتم بعملية التوثيق وحفظ المستندات التي تقدم مستقبلاً كوثائق¹.

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

¹ نفس المرجع السابق ، ص 79

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

المطلب الثاني: المستندات المستخدمة في تدقيق إدارة الموارد البشرية

عند إجراء تدقيق إدارة الموارد البشرية لابد للمدقق من استخدام مجموعة من المستندات التي تشكل مرجعاً يستطيع من خلاله الحكم علي أداء إدارة الموارد البشرية، ومن هذه المستندات:

- 1- قانون العمل.
- 2- قانون التأمين الاجتماعي.
- 3- قوانين الصحة المهنية.
- 4- قانون المعاملات المدنية.
- 5- جميع سياسات المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية (ساعات عمل ، تعويضات، أجور، علاج، لائحة المحاسبة والجزائيات)
- 6- تقارير دوران العمل.
- 7- تقارير الشكاوي والتظلمات.
- 8- تقارير أداء العاملين.
- 9- تقارير إصابات العمل.
- 10- نتائج المعاينات.
- 11- عقود العمل.
- 12- ملفات العاملين.
- 13- دليل توجيه العاملين.
- 14- إستراتيجية الموارد البشرية والمنظمة.

المطلب الثالث : خطوات عملية تدقيق الموارد البشرية

تعد عملية تدقيق الموارد البشرية أداة فعالة ومناسبة لمعرفة مدي كفاءة أنشطة الموارد البشرية، وتحديدًا في منظمات اليوم التي تعتمد اعتمادا كبيرا علي رأس المال البشري. وإذا تم

إجراء التدقيق بواسطة مدقق داخلي من إدارة المنظمة أو مدقق خارجي تم التعاقد معه خصيصاً من أجل إجراء عملية التدقيق، فلا بد من إتباع خطوات محددة تؤدي إلى نجاح عملية التدقيق وتتنحصر هذه الخطوات في ¹ :

- ❖ تحديد الهدف من عملية التدقيق، فقد يكون الهدف معرفة كفاءة السياسات والإجراءات والأنشطة التي تطبق في المنظمة. أو معرفة مدى التطابق بين الممارسة والتخطيط ودرجة المواءمة بين إستراتيجية المنظمة والموارد البشرية، أو حل مشكلة عمالية أو معرفة أسباب دوران العمال وغيابهم وإصابات العمل التي تحدث.
- ❖ تصميم خطة مبدئية للتدقيق، وتضم الخطة معرفة من أين يبدأ التدقيق و مصادر المعلومات وكيفية الحصول عليها ومعالجتها. بجانب أي المناطق سيتم التركيز عليها و الموارد التي سيتم استخدامها.
- ❖ جمع المعلومات الأولية، وتشمل معلومات عن بيئة العمل و المنظمات المنافسة و سوق العمل و رسالة المنظمة ورؤيتها والسياسات و الإجراءات والقوانين التي تحكم الموارد البشرية وكل ما يتعلق أصحاب المصلحة.
- ❖ تحديد الطريقة والمنهج الذي سيتم به جمع المعلومات، ويشمل طبيعة المعلومات المطلوبة وكيفية معالجتها وتقييمها و زمن جمعها و أدوات جمعها.
- ❖ تصميم الخطة النهائية للتدقيق، وذلك اعتماداً على الخطوات السابقة و ما يقتضيه الأمر من تغيير للأهداف و المصادر و المناطق التي سيتم تدقيقها.
- ❖ تكملة بيانات التدقيق عن طريق جمع ودمج المعلومات المختلفة مع بعضها البعض، وعقد المقابلات وتوزيع الاستبيانات وتدقيق الملفات، ومن ثم تحليل المعلومات وفق الطريقة والمنهج المعتمد.
- ❖ تصميم تقرير التدقيق الذي يوضح نقاط القوة في النظام الحالي والمخاطر التي تواجهه، والمناطق التي يجب توفير معلومات عنها في المستقبل لإنجاح التدقيق و تحديد المعلومات بناء على:

¹ محمد طاهر سالمى، أهمية تدقيق المحاسبي في ترشيد النفقات ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير ، جامعة حمى لخضر الوادي ، 2014-2015، ص 12

- 1- احتياجات عاجلة وهامة (UI) Urgent and important needs
- 2- احتياجات غير عاجلة ولكنها هامة . (NUI) Not urgent but important needs
- 3- احتياجات غير عاجلة ولا هامة . (NUNI) Neither urgent nor important needs
- 4- احتياجات وفرص هامة . (IO) Important opportunities needs
- 5- نتائج التدقيق، وتهتم هذه الخطوة بمعرفة مدى استجابة إدارة المنظمة لتوصيات المدقق.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى إعطاء لمحة حول تدقيق وظيفة الموارد البشرية حيث تبين بأنه مراجعة منظمة من قبل الإدارة العليا لجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحليلها بهدف معرفة الانحرافات إن وجدت واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها و تجولنا قليلا بين الأزمنة لنعرف تطور المهنة من ظهورها إلى يومنا هذا وبعض العموميات التي تخدم الدراسة .

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR:

يخضع حاليا سوق التأمين قانونيا إلى الأمر 95-07 المؤرخ في 1996 المتعلق بتأمينات القرض الموجهة للتصدير. ويضم سوق التأمين في الجزائر (14) أربعة عشر منها (6) ستة مؤسسات تمارس نشاطها قبل صدور الأمر 95-07 وبعد صدور هذا الأمر نشأت المؤسسات الأخرى.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR ونشأتها:

مؤسسة التأمين وإعادة التأمين LA CAAR عبارة عن مؤسسة شركات وهذا حسب المعيار القانوني، تأسست سنة 1963، بموجب الأمر رقم 63-197، تحت إسم الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين، وعرف قانونها الأساسي عدة تعديلات ففي سنة 1969 أصبحت تمارس جميع عمليات التأمين الأخرى بمقتضى قرار صادر في 26 فيفري 1969، وعرف قانونها الأساسي تعديلات لاحقة، خاصة سنة 1973 وسنة 1985، حيث و بمقتضى المرسوم رقم 85-81 المؤرخ في 30 أفريل 1985 صارت تنشط تحت إسم شركة أسهم لدى وزارة المالية أما عام 2005 فحاولت المؤسسة وضع مخطط جديد يهدف لتطوير إستراتيجيات النمو في المدى المتوسط والطويل لإدارة تكاليفها والمتطلبات المتغيرة في المحيط وفي عام 2011 تم افتتاح فرع كرامة CAARAMA التي تعد واجهة جيدة للمؤسسة الناجحة وهي تابعة 100% لمؤسسة LA CAAR الذي بلغ رأس مالها مليار دينار جزائري والتي أنشئت كجزء من القانون 06-04 بتاريخ 20 فيفري 2006 حيث يختص فرع CAARAMA في تأمين الأشخاص من حوادث المرض، كما استفاد هذا الفرع من نقل محفظة أعمال مؤسسة LA CAAR في ذلك العالم، ولا تزال مؤسسة التأمين وليومنا هذا تسعى منة أجل ضمان نقل التكنولوجيا والاستفادة من الخبرات الأجنبية، لتصبح ذات شهرة عالمية، كما تسعى جاهدة لإيصال خدماتها لأكبر عدد من الجماهير و توطيد العلاقات معهم، و تحسين صورتها لديهم من خلال فتح عدة وكالات وفروع لها في العديد من التراب الوطني من بينها افتتاح وكالة التأمين وإعادة التأمين محل الدراسة في 25 مارس 1995 وتعد من الوكالة الوحيدة في الولاية، الكائن مقرها شارع محمد خميستي

الفصل الثالث واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

غليزان، وشيفرتها ضمن وكالات المؤسسة 414، إذ تعتمد الوكالة، على ديناميكية التعامل مع المؤسسة الأم و التناسق في الأنشطة والوظائف.

إن رأس مال مؤسسة التأمين وإعادة التأمين يبلغ (12000.000.000 دج) إثنا عشر مليار دينار جزائري.

ويعد التأمين في مؤسسة LA CAAR عبارة عن فكرة تعاونية أساسها أن مجموعة من الناس معرضة لأن تلحق ببعض أفرادها خسارة فيتعاون الجميع المشتركين في تحمل الخسارة التي قد تقع لهذا البعض.

أما إعادة التأمين هي عملية توزيع الأخطار التي تقبل التأمين عليها وذلك بإعادة كل جزء أو جزء كبير من تلك الأخطار لدى معيدي التأمين المشهود لهم بقوة مراكزهم المالية، وإما أن يكونوا مؤسسات إعادة خارجية أو مؤسسات تأمين محلية، وبمفهوم آخر فإن إعادة التأمين هو قيام مؤسسة التأمين بتأمين نفسها لدى مؤسسة أخرى ضد خسائرها التي قد تنشأ من وثائق التأمين التي تصدرها. والجدول يوضح الفرق بين عقد التأمين وعقد إعادة التأمين.

جدول رقم (1): الفرق بين عقد التأمين وعقد إعادة التأمين

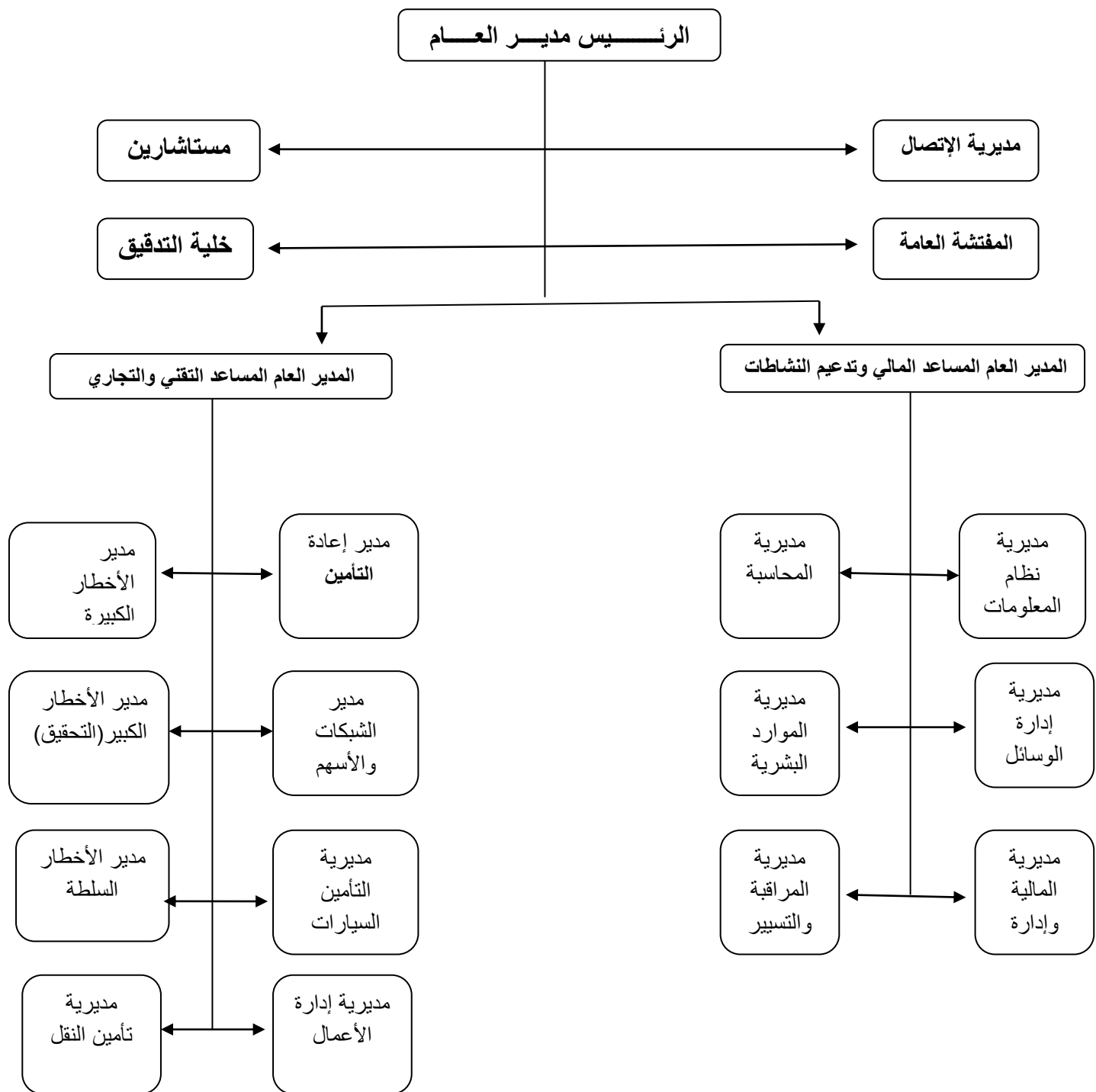
عقد التأمين	عقد إعادة التأمين
— يكون بين المؤمن من الجهة، وبين أحد أفراد الجمهور أو المؤسسات أو الهيئات. — موضوع التأمين يكون إما ممتلكات أو أشخاص. — جميع عقود التأمين تخضع لمبدأ التعويض "ماعدا عقود تأمين الحياة والحوادث الشخصية.	— يكون بين مؤسسات التأمين أو بين مؤسسة تأمين من جهة أخرى، أي لا يوجد علاقة قانونية تربط المؤمن له بعقد التأمين. — موضوع التأمين يكون دائما مسؤولية تقاعدية، قبلها المؤمن ويرغب بنقل جزء منها إلى المعين. — تكون عقود إعادة التأمين تعويض بغض النظر عن نوع عقد التأمين المباشر وذلك لأن مسؤولية المؤمن تكون محدودة بمبلغ التأمين وبالتالي يمكن قياسها وإخضاعها لمبدأ التعويض.

source :infos caar, revue trimestrielle éditée par LA CAAR n°48 ;avril/mai/juin2014 ;p9

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة تأمين وإعادة التأمين LA CAAR :

يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام التسلسل الإداري للمؤسسة، فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم. يوضح الشكل الموالي هيكل التنظيمي للمؤسسة التأمين وإعادة التأمين.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة LA CAAR



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من الشركة LA CAAR

الفصل الثالث واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

إذ يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين مختلف المسؤوليات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة ويمكن تقسيم هذه المستويات إلى:

أ- الرئيس المدير العام: وهو المشرف بالدرجة الأولى على مؤسسة LA CAAR وهو المكلف بالعمال المديرية العامة وهي أهم مديرية تقوم بالإشراف و المتابعة والتنسيق بين مهام المؤسسة وذلك بمساعدة:

* **مير الإتصال** : وتحرص هذه المديرية على توفير المعلومات التي تتعلق بالجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة وتوزيعها في الوقت المناسب، إضافة للقيام بتنفيذ الخطط والإتصال بال جماهير المستهدفة وتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور كم يتم على مستوياتها مختلف عمليات الإتصال التسويقي.

* **المفتشية العامة** : وتكلف المفتشية العامة بالمهام التالية:

-الإشراف على العمليات التفتيش و الرقابة

- ضمان متابعة التنفيذ سياسات المؤسسة.

- السهر على متابعة تطبيق التعليمات و التوجيهات الرسمية الصادرة من المديرية العامة والتأكيد من سيرتها الحسن.

* **المستشارين**: ويعتبر المستشار من بين أهم المساعدين لمديرية مؤسسة التأمين وإعادة التأمين ولذلك فإن مهام المستشار يشمل:

- ممارسة مهام تحت سلطة الرئيس المدير العام لمؤسسة LA CAAR

- يفيد المديرية العامة بمعلومات وإحصائيات مختلفة.

- يقدم للرئيس المدير العام التقارير اليومية ليطلع ويصادق عليها.

- إشرافه على مختلف الموظفين.

الفصل الثالث واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

***خلية التدقيق:** إن شاء خلية التدقيق الداخلي لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين كان امتثالاً للنصوص التشريعية والتنظيمية، فالمدققون يحرصون على قياس درجة توافق الممارسات الفعلية مع المتطلبات والشروط التي نصت عليها المعايير الدولية للتدقيق الداخلي. ويندرج تحت الرئيس المدير العام كل من:

- **المدير العام المساعد المالي وتدعيم النشاطات:** ومن بين أهم وظائف تخطيط الميزانية المالية للمؤسسة وتسيير المالي للمدخرات التي من شأنها التكفل بمختلف أنشطة مؤسسة التأمين وإعادة التأمين ويضم 06 ستة مديريات:

- **مدير نظام المعلومات:** حيث تم إنشاء هذه المديرية و تجهيزها بأحدث المعدات، وتكمن مهمتها في معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي من بيانات وإخراجها في شكل معلومات ولتعتد مختلف وكالات مؤسسة LA CAAR على مستواها.

- **مديرية وإدارة الوسائل :** وتكلف مايلي:

- تسيير وصيانة العتاد و الممتلكات و كذا البيانات التي تأوي المؤسسة و مديرياتها الجهوية ومختلف وكالاتها

- ضمان تسيير الوثائق وحفظ الأرشيف.

- **مديرية المالية وإدارة الأصول :** يهتم بتولي وتسجيل العمليات المالية محاولة إعطاء صورة واضحة عن الوضع المالي لمؤسسة LA CAAR .

والتحليلية من خلال مصلحتين:

- مصلحة المحابة و العامة .

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

الفصل الثالث واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

- **مديرية الموارد البشرية:** تقوم بتنظيم دائرة عمل المؤسسة ومديرياتها ووكالاتها والتأكد من صلاحية وتأهيل الموظفين و توفير الشروط الحسنة للعمل (الترقية، الإنتقاء والتكوين)، وكذلك تأمين محيط العمل من المخاطر، وتتكون من :

- دائرة المستخدمين التكوين وتضم مصلحتين هما:

- مصلحة التكوين والخدمات الإجتماعية.

- مصلحة المستخدمين وتندرج تحت المديرية مصلحة الوقاية والأمن.

- **المدير العام المساعد التقني والتجاري:** و هي ذات طابع تجاري من خلال تسيير الخدمات التأمينية والتكفل بجميع مراحلها التي تعتمد على مصلحة التسويق في ذلك، فالمهمة الرئيسية للمديرية التقنية و التجارية هي جمع وتلبية الإحتياجات الزبائن، ومن بين مهامها الرئيسية:

*تحديد إستراتيجية تسويقية للمؤسسة.

*تنفيذ سياسة المؤسسة في المجال التجاري.

*تشجيع منتجات المؤسسة في السوق الوطنية والخارجية.

دراسة السوق.

*متابعة الزبون، والإستماع لطلباته وانشغالاته.

*البحث ومتابعة المناقصات التي لها علاقة بالسوق التامين.

وتتضمن المديرية التقنية والتجارية:

- **المساعد:** يعتبر اهم قسم في الإدارة، فهو يهتم بتنشيط أعمال المؤسسة وترقيتها نظرا لعلاقته المباشرة بالمدير العام المساعد التقني و التجاري.

الفصل الثالث واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

- **مدير الأخطار الكبيرة (الاستثمار):** تهتم بتأمين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات التي تستمر داخل البلاد كتأمين ضد الحرائق .
- **مديرية الأخطار الكبيرة (التحقيق):** وتتكفل بتأمين المؤسسات المشاريع قيد الإنجاز وذلك إما محاولة من مؤسسة التأمين وإعادة التأمين تفادي الأخطار ذلك قبل الوقوع وتغطية الأخطار وتأمينها بعد وقوعها.
- **مديرية الأخطار البسيطة:** تكلف مديرية الأخطار البسيطة بتأمين المنازل والمحلات والتكفل بمختلف الإجراءات التأمينية.
- **مديرية تأمين النقل:** تكلف هذه المديرية بإتخاذ الإجراءات اللازمة لتأمين مختلف أنواع النقل سواء كان نقل بري، نقل بحري، نقل جوي.
- **مديرية إعادة التأمين:** توكل لمديرية إعادة التأمين مهام المسؤولية التقاعدية من عقود تعويض و غيرها سواء كانت عقود إعادة التأمين بين مؤسسة LACAAR الوسيط بينها، إذ تقوم بمختلف العمليات القانونية على مستوى هذه المديرية.
- **مديرية الشبكات والأسهم التجارية:** وهي المديرية المسؤولة عن توزيع الخدمات التأمينية لمختلف المديريات الجهوية ووكالاتها، وتسهر على استمرارها للتوجيه ومن بين المهام التي تمارسها المديرية نذكر:
 - مراقبة الوكالات.
 - رسم الخرائط المنهجية لسيرورة العمل.
 - الحرص على حل المشاكل التي قد تواجه وكلائها مع إعطاء التعليمات لضمان -السير الحسن على مستوياتهم.
- وتتضمن أربع مديريات جهوية:
 - الجهوية لوهرا.

الفصل الثالث واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

-المديرية الجهوية للعاصمة.

-المديرية الجهوية لقسنطينة.

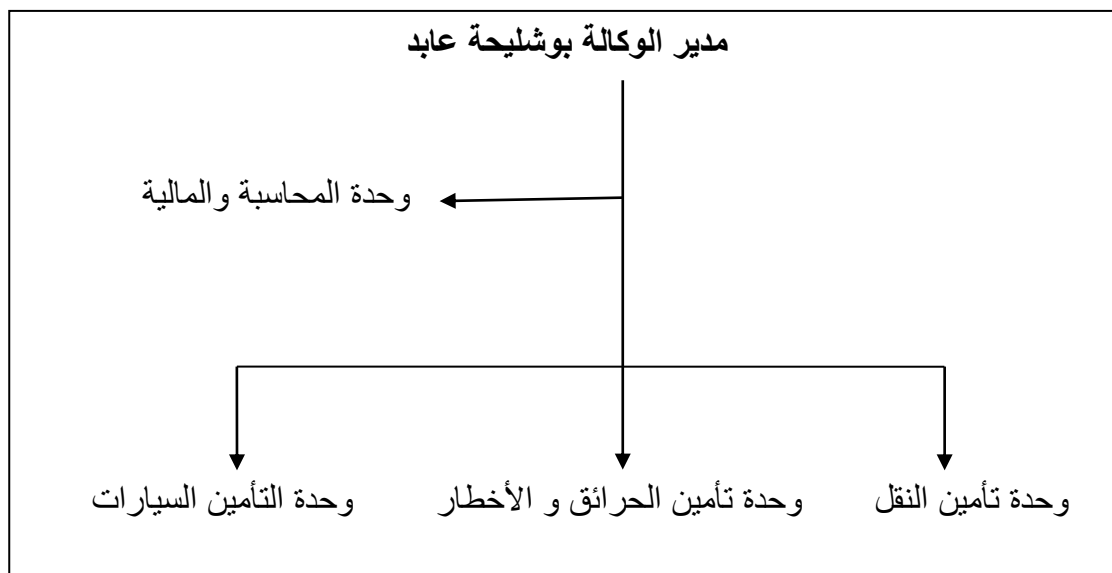
-المديرية الجهوية لعنابة.

وتتضمن كل مديرية جهوية وكالات تحمل كل وكالة شيفرة يختلف عن الوكالة الأخرى.

■ **مديرية تأمين السيارات:** كون تأمين السيارات إجباري في الدولة الجزائرية اهتمت مؤسسة التأمين وإعادة التأمين بإنشاء مديرية تأمين خاصة بالسيارات لإختلاف الخدمات التأمينية المقدمة من طرف المؤسسة لتغطية الأخطار الناجمة عن السيارات.

■ **مديرية إدارة الأعمال:** تهتم مديرية إدارة الأعمال بإدارة الصفقات والإهتمام بإجراء الأعمال القانونية التي من شأنها العمل على تحقيق الدقة و الإلتزام بتطبيق المبادئ القانونية لمؤسسة التأمين وإعادة التأمين.

الشكل (2): الهيكل التنظيمي لوكالة التأمين وإعادة التأمين 414 غليزان



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة مع مدير وكالة التأمين وإعادة التأمين

الفصل الثالث واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

إذ يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة التأمين وإعادة التأمين مختلف المستويات و الوظائف، وتقسم إلى:

▪ مدير وكالة السيد بوشليحة عابد: يقوم مدير الوكالة بالإشراف والمتابعة والتنسيق بين الوكالات من جهة أخرى، وذلك بمساعدة:

- وحدة المحاسبة و مالية: وهي الوحدة التي تهتم بتسجيل العمليات المالية و المحاسبة بحيث تعطي صورة واضحة عن الوضع المحاسبي و المالي للوكالة.

- وحدة تأمين النقل: أد تكلف مديرية تأمين النقل وحدة تأمين نقل بإتخاذ الإجراءات اللازمة لتأمين مختلف أنواع النقل سواء كان نقل بري، نقل جوي، نقل بحري، وذلك على مستوى الوكالة.

- وحدة تأمين الحرائق و الإخطار المتعددة: و تكلف هذه الوحدة بتغطية الأخطار التي تنجم عن الأخطار الكبيرة كالحرائق و الفيضانات، ويمكن دور الوكالة هنا قبل حدوث الخطر عن طريق توعية المؤمن وأخذ الإجراءات اللازمة وبعده بتعويض الضرر.

- وحدة تأمين السيارات: تهتم هذه الوحدة بتغطية الأخطار الناجمة عن السيارة و جميع الأضرار التي تنجم عنها من حوادث، سرقة...

أن الوكالة محل التربص، هي أحد فروع المؤسسة و الوظائف المعينة بها.

المطلب الثالث: وظائف مؤسسة التأمين وإعادة التأمين:

إضافة إلى توفير الحماية والأمان ، والتي تعتبر الوظيفة الأولى والأساسية للتأمين ، فإن أهمية هذا الأخير ما فتئت تتطور وتتوسع ، بتطور التقنيات وتنوع الأنشطة الاقتصادية ، لأنه يوفر الأمان والحماية للمؤمن له ، ضد خطر يتعرض له في نفسه ، أو في ماله ، أو ما يعنيه في أمره مما يبعث على شعور المؤمن له بالارتياح على مستقبله ومستقبل نشاطاته.

■ فعلى مستوى المستوى الفردي:

يقوي التأمين المال الذي يقدمه المدين، كضمان لما يحصل من إئتمان ، فغالبا ما يشترط المقرض التأمين على الشيء المرهون ضد السرقة أو الحريق ، حتى يستطيع استيفاء دينه من مبلغ التأمين، في حالة تعرض المال المرهون للخطر ، ومن ثم فإن التأمين على المال الضامن للدين ، كثيرا ما يكون وسيلة ، أو شرط للحصول على الائتمان.

في حالة عدم وجود مال يقدمه الشخص المقترض كضمان ، أمكن التأمين على حياته لصالح الدائن ، من استيفاء دين هذا الأخير من مبلغ التأمين ، إذا توفي المدين قبل السداد

يستطيع المستفيد من التأمين على الحياة ، الحصول على الإئتمان بضمان بوليصة التأمين حيث يصبح لها قيمة في ذاتها ، تتمثل في الإحتياطي المكون من الأقساط المدفوعة ، فبوليصة التأمين تضمن للمقرض قيمة القرض ، حيث أنه في حالة عدم السداد ، يمكن للدائن الحصول على حقه من قيمة البوليصة.

يمكن للمؤمن له الإقتراض من المؤمن نفسه (مؤسسة التأمين وإعادة التأمين بخصم الدين من المبلغ المدفوع للمؤمن له (المدين) ، بموجب بوليصة التأمين.

على المستوى الجماعي :

- تلعب رؤوس الأموال المتجمعة من الأقساط لدى مؤسسة التأمين وإعادة التأمين ، دورا هاما في تدعيم الإلتئمان العام للدولة ، حيث يساعد التأمين في الحصول على ما تحتاجه من قروض ، من خلال توظيف هذه الأموال في السندات العامة التي تصدرها.

- عامل من عوامل الوقاية ضد الأخطار ، لأن هذا يقلل من مبالغ التعويض التي تصرفها مؤسسة CAAR LA عامة ، حيث تقوم المؤسسة بدراسة أسباب حدوث هذه الأخطار ، ويفرض على المؤمن له إتخاذ جميع الإجراءات والتدابير لتفادي حدوثها.

- تقوم المؤسسة بتشجيع المؤمن لهم على توخي المخاطر، وتقليل نسبة وقوعها وذلك من خلال ، خفض نسبة القسط أو الإعفاء الجزئي منه ، عقب مرور عدة سنوات دون وقوع خطر

إضافة لوظائف إعادة التأمين التي تتمثل في :

- حماية مؤسسات التأمين من التقلبات الشديدة في نتائج أعمال السنة نتيجة تعدد المخاطر التي تتعرض لها محافظ التأمين في عدد الخسائر الكبيرة إلى معيدي التأمين وتبقى للمؤسسة حصتها عن المبالغ التي احتفظت بها والتي تكون متناسبة مع أوضاعها المالية بغرض الإبقاء على محفظة تأمينية مستقرة

- تساعد في توزيع عبء المخاطر والخسائر التي قد يتعرض لها الإقتصاد الوطني لدولة ما خارج حدود الدولة، بحيث تشترك في تحملها العديد من الدول على الكوارث

- توفر طاقات استيعابية كبيرة لمؤسسة التأمين بحيث تمكنها من قبول أخطار كبيرة تزيد عن طاقتها

- تقدم العديد من المساعدات الفنية إلى مؤسسة التأمين ، من تحديد الشروط وتغطيات وأسعار للتأمين .

المبحث الثاني: تحديد منهج الدراسة وأدوات البحث المستعملة

نتناول في هذا البحث تحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقاً لطبيعة موضوع بحثنا، كما سوف نحدد الأدوات المستعملة والمساعدة على إتباع منهج الدراسة المختار.

المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة

أولاً: تحديد منهج الدراسة

سوف نعتمد في دراستنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

ثانياً : الوسائل الإحصائية المستعملة

استخدمنا في تحليل البيانات الوسائل الإحصائية التالية:

النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

وهذا بالاستعانة ببرامج معلوماتية مختلفة تمثلت في SPSS الإصدار رقم 15 و M.S.EXCEL

التكرارات : وهذا لمعرفة عدد تكرارات المسجلة عن كل الإجابة .

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

1- الاستبيان :

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث هذه الأداة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين عن نظام تدقيق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، موجّهة للرؤساء و للمرؤوسين، وتم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان

2- المقابلة:

بغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، ونشاطات وأساليب تقييم الموارد البشرية التي يتبعها المديرون بصفة خاصة، قمنا بإجراء مقابلة مع رؤساء بعض المصالح في المؤسسة، تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة، ودارت حول نشاط ومهام كل مصلحة وعن علاقتها بالمصالح الأخرى، وعن رؤية المدققين الخاصة لظروف العمل بالمؤسسة، والأوضاع التي تعيشها، وعلاقات أفرادها فيما بينهم، ووضعيتهم... الخ ، بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث. كما قمنا بمقابلة بعض المسؤولين بغرض الحصول على معلومات حول انضباطهم واهتمامهم بإتقان عملهم وكيفية تقييمهم والمعايير المستعملة، ومن جهة أخرى مدى عنايتهم وإحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة ونظرتهم ووفائهم لها ، الظروف التي يمارسون فيها مهامهم، حبهم لعملهم ورغبتهم في تنمية مهاراتهم وتغيير مناصبهم،...

3- الملاحظة :

استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من الإستبيان مباشرة، أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الإستبيان، حيث ركّزنا على سلوكيات الأفراد في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم، علاقاتهم ببعض البعض وعلاقاتهم برؤسائهم، وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال ملاحظته المباشرة أو أثناء إجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات دون الحاجة إلى التوصل إليها من خلال طرحها في الإستبيان .

المطلب الثالث : استثمار الاستبيان والعينة المقصودة المختارة للدراسة

أولاً : العينة المقصودة بالدراسة

استهدف الاستبيان نوعين من الفئات، فئة الرؤساء (إطارات) وفئة المرؤوسين (الموظفين) حيث اقتصرنا دراستنا على الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR -وكالة غليزان-

ثانياً : الحدود الزمانية والمكانية للاستبيان

اشتمل الاستبيان والمقابلة على الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR -وكالة غليزان- أما زمنيا فامتدت خلال سنة 2018

ثالثاً : جمع استمارات الاستبيان

بعد عملية توزيع الاستبيان في مؤسسة ،قمنا بعملية تجميع نتائج الاستبيان والتي هي أهم خطوة في الوصول إلى نتائج عملية تفيدنا في إثراء موضوع البحث، وقد كانت عملية تجميع وتحليل الاستبيان وفق جداول يتم تحليلها إحصائيا ، باستخدام التكرار والنسب ، وبالاستعانة ببرامج معلوماتية مختلفة تمثلت في SPSS الإصدار M.S.EXCEL . رقم 15

المبحث الثالث : تحليل وتفسير النتائج الميدانية

يتكون مجتمع البحث من رؤساء (فئة إطارات) ومرؤوسين (الموظفين)، داخل الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR -وكالة غليزان-، حيث تم توزيع 40 استمارة استقصاء، شملت فئتين داخل المؤسسة محل الدراسة وقد وزعت لكل فئة كتابي :

- 10 استمارات إستبيان للإطارات CADRES؛

- 30 استمارة إستبيان الموظفين FONCTIONNAIRE

أما الاستبيانات التي تم إرجاعها كانت 30 استمارة و التي ماثلت الدراسة .

وتتمثل الخصائص الديمغرافية للعينة فيما يلي:

المطلب الأول : الدراسة الوصفية للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

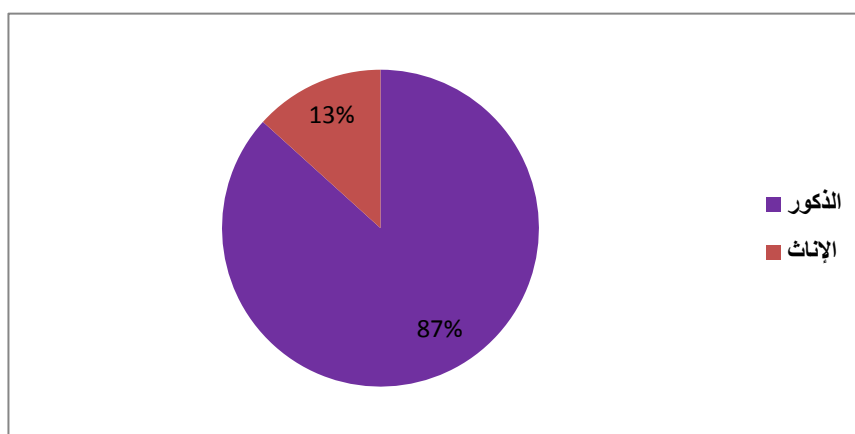
1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس تتكون عينة الدراسة من 30 فردا، منهم 26 ذكرا و 4 إناث، حيث يوضح الشكل أدناه، والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 86.6% ، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 13.3%

جدول رقم (1): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	26	86.7%
إناث	4	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3): توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

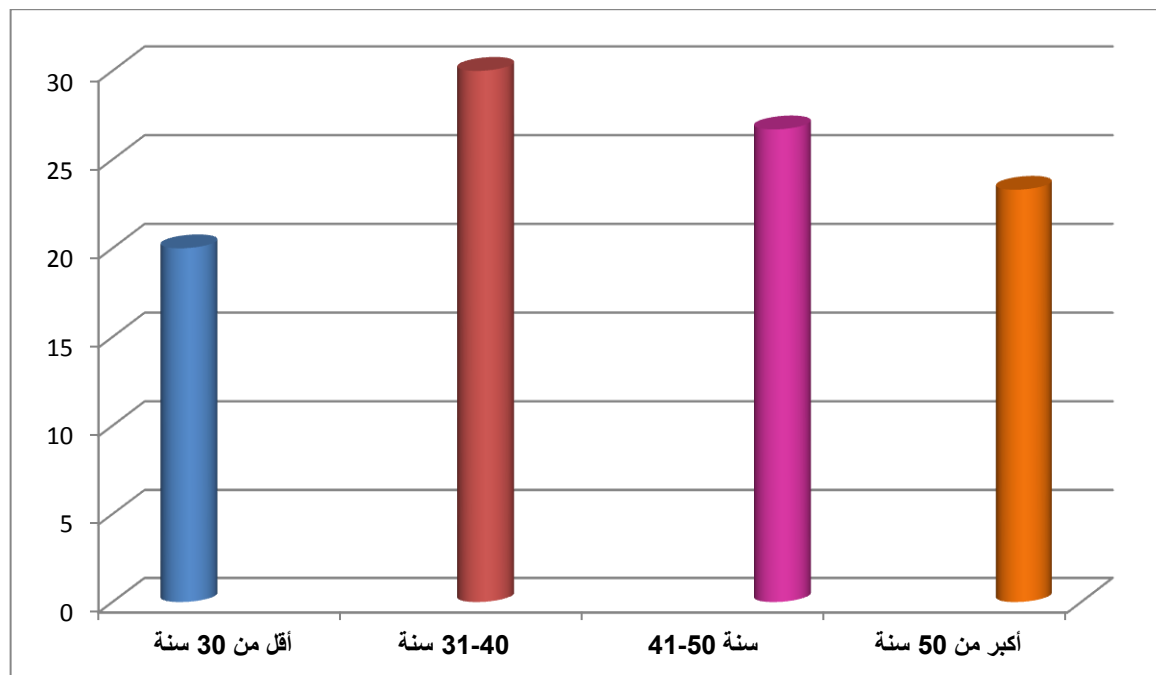
من خلال الجدول رقم (1) و الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة مئوية 30% ، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة مئوية 7.26% ، ثم تأتي الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بنسبة مئوية 3.23%، وفي الأخير الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة مئوية 20% ، لذا فإن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة تميل إلى أعمار فتية نسبياً في السن أي أن لها خبرة معتبرة ، وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابا على نتائج البحث.

جدول رقم (2):توزيع العينة حسب السن

العمر	أقل من 30 سنة	31-40 سنة	41-50 سنة	أكبر من 50 سنة	المجموع
التكرار	06	09	08	07	30
النسبة	20%	30%	26,7%	23.3%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4):توزع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

ثالثاً : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

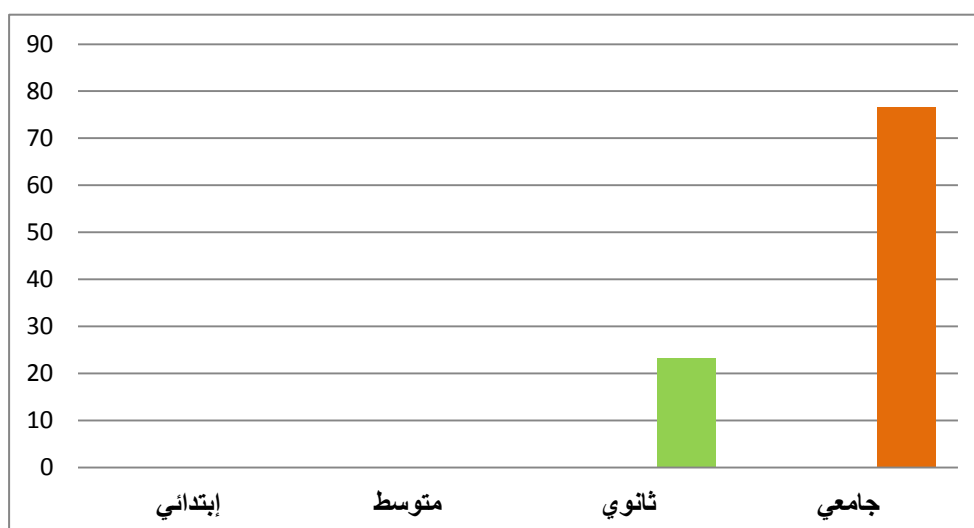
نلاحظ من خلال الجدول (2) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 23 فرد بنسبة مئوية 76.7% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة مستوى الثانوي 20% ونسبة مستوى المتوسط والإبتدائي فانهضمت 00% ، أي أن معظم كل أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (3): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	إبتدائي
00%	00	متوسط
23,3%	07	ثانوي
76,7%	23	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الإستبيان

الشكل رقم (5): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

رابعاً : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب

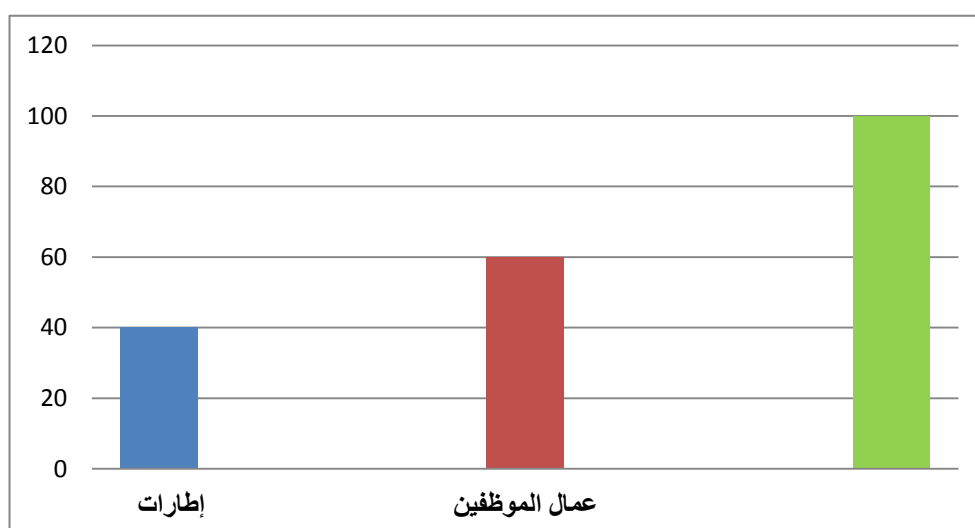
من خلال الجدول رقم (3) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من وظيفة إطار حيث بلغ عددهم 10 فرد بنسبة مئوية 40%، وتليها أفراد العينة من وظيفة عمال الموظفين حيث بلغ عددهم 20 فرد بنسبة مئوية 60%.

جدول رقم (4):توزيع العينة حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة
إطارات	10	40%
عمال الموظفين	20	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم(6):توزيع العينة حسب متغير المنصب



المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

خامساً : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

يمثل الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل هم أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية 63.3% وهي نسبة مهمة جدا إذ من الممكن أن تفضي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع، ثم

الفصل الثالث واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

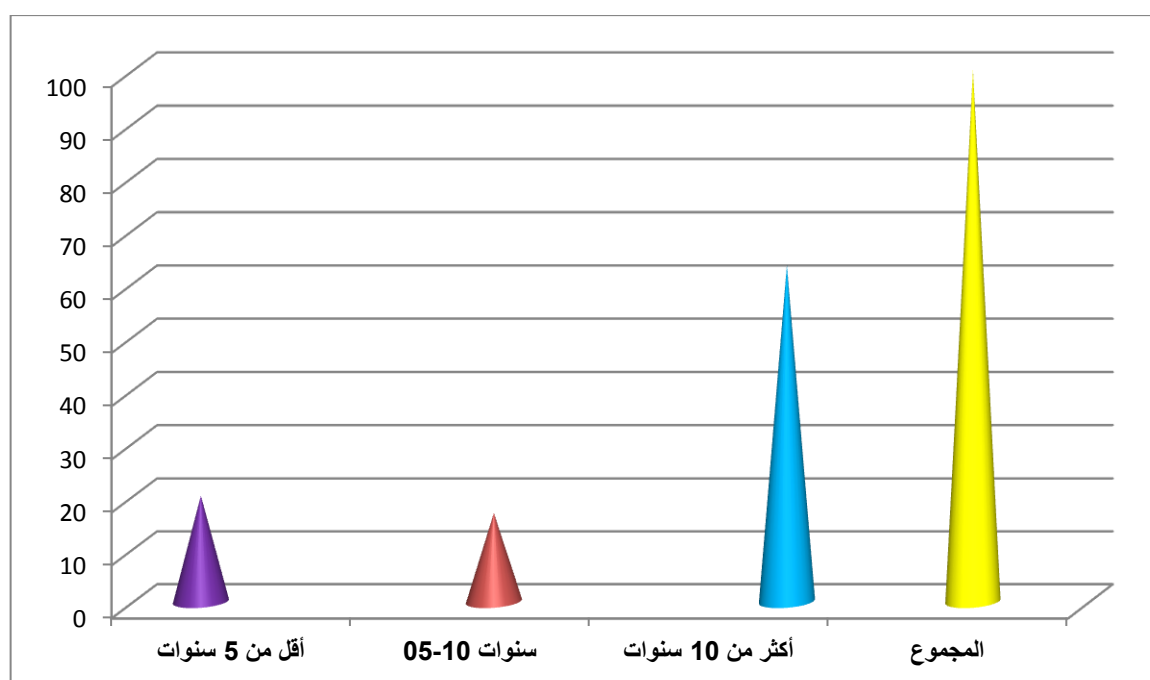
تتساوى بتقريب أفراد العينة الأقل من 5 سنوات 20% مع أفراد العينة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 16.7%.

جدول رقم (5): توزيع العينة حسب الأقدمية

العمر	أقل من 5 سنوات	05 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	6	05	18	30
النسبة	20%	16.7%	63,3%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (7): توزيع العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

الفصل الثالث واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

المطلب الثاني: تحليل إستبيان الخاص بواقع تدقيق إدارة الموارد البشرية داخل الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR

(1) - السؤال الأول : هل يوجد بالمؤسسة قسم لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم(6) عبرت نسبة 86.7% من المستجوبين بوجود قسم لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية ، وتأتي النسبة 3.13% التي عبرت عن عدم علمهم بوجود هذا القسم ، ومع إنعدام النسبة على الأفراد الذين يعبرون على عدم وجود قسم لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم(6): يوضح وجود قسم تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية

هل يوجد بالمؤسسة قسم للتدقيق الداخلية	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرار	26	00	04	30
النسبة	86.7%	00%	13.3%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

السؤال الثاني : ما مكانة تدقيق إدارة الموارد البشرية داخل مؤسستكم ؟

كانت إجابة أغلب أفراد العينة بأن لتدقيق إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة داخل المؤسسة بالنسبة 90% ، أما أفراد العينة التي عبرت عن أن تدقيق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وظيفة ثانوية كانت نسبتها 10%

ما مكانة تدقيق إدارة الموارد البشرية داخل مؤسستكم	رئيسية	ثانوية	المجموع
التكرار	27	03	30
النسبة	90%	10%	100%

(2) - السؤال الثالث : هل يوجد بالشركة خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة توضح خطوط السلطة والمسؤولية

وعن السؤال الثاني من فنجد أن جميع الأفراد قد عبروا بوجود خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة توضح خطوط السلطة والمسؤولية بنسبة 100% وهذا كما موضح في الجدول رقم (7) .

الجدول رقم (7): يوضح وجود خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة توضح خطوط السلطة والمسؤولية بالمؤسسة

المجموع	لا أعلم	لا	نعم	هل يوجد بالشركة خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة توضح خطوط السلطة والمسؤولية
30	00	00	30	التكرار
%100	%00	%00	%100	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

(3) - السؤال الرابع : هل يوجد نظام لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية (الأجور)

أما السؤال الثالث من المحور الأول فنلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (8) أن غالبية الأفراد يعبرون على وجود نظام لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية بنسبة 7.76% ، وتأتي النسبة 3.23% للأفراد الذي يعبرون على عدم علمهم ، ومع إنعدام النسبة على الأفراد الذين يعبرون على عدم وجود نظام لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية .

الفصل الثالث واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

الجدول رقم(8) :يوضح وجود نظام لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية (الأجور)

هل يوجد نظام للتدقيق الداخلية للعمليات المالية	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرار	23	00	07	30
النسبة	%76.7	%00	%23.3	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

(4)- السؤال الخامس : هل يتم عمل تقارير دورية بنتائج لتدقيق إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية

نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم(9) أن أغلبية الأفراد يعبرون على عمل تقارير دورية بنتائج لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية وذلك من خلال النسبة المستحوذة 70%، ومن ثم تليها النسبة 23.3% للأفراد الذي يعبرون على عدم علمهم ، أما الأفراد الذين يعبرون على عدم عمل تقارير دورية بنتائج لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية بلغت نسبة 7.06%

الجدول رقم (9) : يوضح عمل تقارير دورية بنتائج لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية

هل يتم عمل تقارير دورية بنتائج لتدقيق إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرار	21	02	07	30
النسبة	%70	%06.7	%23.3	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

(6) - السؤال السادس : ما هي الفترة التي يعد عنها تقرير تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (10) عبرت نسبة 50% من المستحوزين عن الفترة التي يعد فيها تقرير تدقيق إدارة الموارد البشرية بشكل شهري ، وتأتي النسبة 30% التي عبرت بشكل مختلط ، أما النسبة 13.3% فعبرت أفرادها بشكل سنوي، وعن النسبة 06.7% فعبرت أفرادها عند الضرورة، وفي الأخير إنعدمت النسبة على الفترة التي يعد عنها تقرير تدقيق إدارة الموارد البشرية لكل من يوميا، أسبوعيا ،ونصف سنوي.

الجدول رقم (10) :يوضح الفترة التي يعد عنها تقرير تدقيق إدارة الموارد البشرية

النسبة	التكرار	ما هي الفترة التي يعد عنها تقرير تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية
00%	00	يوميا
00%	00	أسبوعيا
50%	15	شهريا
00%	00	نصف سنوي
13.3%	04	سنوي
06.7%	02	عند الضرورة
30%	09	مختلط
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

(7) - السؤال السابع : هل يتم صياغة تقرير تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية

أما السؤال السابع من المحور الأول فنلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن غالبية الأفراد يعبرون على صياغة تقرير تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية بطريقة

الفصل الثالث واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

كتابية بنسبة 3.53%، وتليها النسبة 7.36% للأفراد الذي يعبرون بأنها كتابية وشفوية ، ثم تليها نسبة 10% من الأفراد الذين يعبرون على أنها شفوية.

الجدول رقم (11) : يوضح طريقة صياغة تقرير تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية

هل يتم صياغة تقرير تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية بطريقة	كتابية	شفوية	كتابية وشفوية	المجموع
التكرار	16	03	11	30
النسبة	53.3%	10%	36.7%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

8) - السؤال الثامن : ما هي مختلف أنواع تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة

وعن السؤال التاسع من المحور الأول فنلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (12) عبرت نسبة 70% من المستحوزين عن مختلف أنواع تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة بشكل مختلط، وتأتي النسبة 23.3% للأفراد الذين عبروا بأنها تدقيق مالي (الأجور)، أما نسبة 7.06% فهي تعبر على أنها تدقيق التوظيف والتكوين، وفي الأخير انعدمت النسبة والتي تمثلت في تدقيق الاتصال .

الفصل الثالث واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

الجدول رقم(12): يوضح مختلف أنواع تدقيق إدارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة

المجموع	مختلط	تدقيق التوظيف والتكوين	تدقيق مالي (الأجور)	تدقيق الإتصال	ما هي مختلف أنواع تدقيق إدارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة
30	21	02	07	00	التكرار
%100	%70	%06.7	%23.3	%00	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

- السؤال التاسع: من أين يقتني المدقق المعلومات اللازمة

نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم(13) أن أغلبية الأفراد يعبرون بنسبة 50% أن المدقق يقتني معلوماته من المدير العام للشؤون الموارد البشرية ، وتتساوى النسب لكلا الأفراد الذي يعبرون أن المدقق يقتني معلوماته من مدير عام للشركة و من آخرين و مختلط بالنسبة 16.67 %

الجدول رقم(13) : يوضح مستوى تقديم تقارير تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية

إلى أي مستوى يتم تقديم تقارير تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية	من مدير عام للشركة	من مدير عام للشؤون الموارد البشرية	من آخرين	مختلط	المجموع
التكرار	05	15	05	05	30
النسبة	%16.67	%0.5	%16.67	%16.67	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

السؤال العاشر : هل تحاول إدارة الموارد البشرية في الشركة دوريا مراجعة مدى الإنجاز الصحيح لأنشطتها.

نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم(14) أن أغلبية الأفراد يعبرون بنسبة 60% أن إدارة الموارد البشرية تراجع بصفة دورية مدى انجاز الصحيح لأنشطتها، بينما 30% من العمال أجابوا بعدم وجود هذا الإجراء داخل الشركة ، وعبر العدد المتبقي من العمال 10% أنهم ليسوا على دراية إن كانت الشركة تقوم بهذا الإجراء .

الجدول رقم(14) : يوضح إذا كانت إدارة الموارد البشرية في الشركة تراجع مدى الإنجاز الصحيح لأنشطتها

هل تحاول إدارة الموارد البشرية في الشركة دوريا مراجعة مدى الإنجاز الصحيح لأنشطتها.	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرار	18	09	03	30
النسبة	60%	30%	10%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

السؤال الحادي عشر: هل تضع إدارة الشركة تعليمات داخلية ولوائح إدارية تلزم جميع الإدارات لمراجعة طريقة إنجاز أنشطتها وتؤكد من ملائمتها

نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم(15) أن أغلبية الأفراد يعبرون بنسبة 50% أن إدارة الموارد البشرية تضع تعليمات داخلية ولوائح إدارية تلزم جميع الإدارات لمراجعة طريقة إنجاز أنشطتها وتؤكد من ملائمتها ، بينما 23.33% من العمال أجابوا بعدم وجود مثل هذه الإجراءات داخل الشركة ، وعبر العدد المتبقي من العمال 26.67% أنهم ليسوا على دراية بوجود هذه التعليمات واللوائح .

الفصل الثالث واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

الجدول رقم (15) : يوضح وضع إدارة شركة اللوائح تلزم الإدارات بمراجعة إنجاز الأنشطة وملائمتها

المجموع	لا أعلم	لا	نعم	هل تضع إدارة الشركة تعليمات داخلية ولوائح إدارية تلزم جميع الإدارات لمراجعة طريقة إنجاز أنشطتها وتأكد من ملائمتها
30	08	07	15	التكرار
%100	%26.67	% 23.33	%50	النسبة

خلاصة الفصل :

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل الأساسي واقع تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية " الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين " LA CAAR " بغليزان وهذا من خلال معرفة آراء واتجاهات كافة شرائح عمال الشركة من رؤساء ومرووسين حول واقع تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية في شركتهم وهذا من خلال فحص نظام و التدقيق السائد في الشركة ، قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل وظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام ، كما كشف هذا الفصل عن تعريف بعدة الجوانب تتعلق بميدان الدراسة، كنشأتها التاريخية ، ومجالها البشري ودورها الإقتصادي ، وأهمية هذا الميدان وملائمته للبحث.

الخاتمة :

في هذا إطار سعيانا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بأداة من أدوات الرقابة و المسمات بتدقيق إدارة الموارد البشرية ، والتي بإمكانها إحداث أثر فعال في المؤسسة إن أحسن إستغلالها وكمحاولة منا لدراسة هذا المجال وهد بالتعرف على الإطار العام للتدقيق وتبيين مختلف العناصر التي يعتمد عليها العمل لتدقيق إدارة الموارد البشرية و هذا على مستوى الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR غليزان ، و لقد قمنا بدراستنا هذه تحت عنوان تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية والتي ركزت على جانبين نظري و ميداني من أجل الإحاطة الجيدة بإشكالية البحث وتساؤلات المرافقة لها .

وتظهر أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في التأثير المباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كأداة في يد الإدارة العليا في المؤسسة ، حيث تعمل على مد الإدارة بالمعلومات المستمرة فيما يتعلق بفحص نظام التقييم السائد في المؤسسة ، قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام.

أولا : الاستنتاجات

من خلال دراستنا هذا الموضوع و كذا الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR غليزان وتحليل لهذه الآراء استنتجنا ما يلي :

1-الفرضية الأولى المتمثلة في :

التدقيق عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بموضوعية لغرض التأكد من مسايرتها للمعايير الموضوعية ثم إبلاغ النتائج للأطراف المعنية.

من خلال تناولنا للفصل الأول والذي حاولنا من خلاله الإجابة على إشكالية الفرع الأول وهي ما ذا نعني بالتدقيق وماهية أهميته ؟

فقد توصلنا إلى الاستنتاجات التالية :

1-1 إن عملية التدقيق تعتمد على فحص الأدلة و تقييمها بموضوعية لتحديد مدى الاتفاق بينها و بين تأكيدات الإدارة من جهة و مدى توافقها مع معايير الإبلاغ المالي الدولية من جهة أخرى.

2-1 وتكمن أهميته :

1. إدارة المشروع التي تعتمد اعتمادا كليا على البيانات المحاسبية المدققة من قبل جهة محايدة التخطيط و المراقبة الأداء و تقييمه

2. المستثمرين الذين يعتمدون على القوائم المالية المدققة في اتخاذ القرارات التي تستخدم لتوجيه مدخراتهم واستثماراتهم بحيث تحقق لهم أكبر عائد ممكن.

3. الجهات الحكومية التي تعتمد على القوائم المدققة في أغراض كثيرة، منها التخطيط و الرقابة و فرض الضرائب و غير ذلك.

4. المقرضون والبنوك الذين يعتمدون على قوائم المالية المدققة من قبل هيئة فنية محايدة، بحيث تساعدهم في التعرف على الوضع المالي للمنشأة التي تقوم بتقديم القروض أو تسهيلات ائتمانية لهم.

من خلال الاستنتاجات السابقة تبين لنا أن التدقيق هو عملية منظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية ، وتقييمها وتؤكد من مطابقتها للمعايير و إبلاغ النتائج للأطراف المعنية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

2-الفرضية الثانية المتمثلة في :

تدقيق الموارد البشرية مسح منظم وتحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية، لمعرفة مدى مطابقة الممارسات مع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية

من خلال تناولنا للفصل الثاني الذي حاولنا من خلاله الإجابة على إشكالية الفرع الثاني

فقد توصلنا إلى الاستنتاجات التالية :

2-1 هو مراجعة منظمة من قبل الإدارة العليا لجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحليلها تهدف معرفة الانحرافات إن وجدت واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها

2-2 نشاط بحثي رسمي لتقييم الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة

من خلال الإستنتاجات السابقة تبين لنا أن تدقيق إدارة الموارد البشرية هو مسح منظم وتحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية، لمعرفة مدى مطابقة الممارسات مع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، وهذا ما يبين صحة الفرضية الثانية.

3- الفرضية الثالثة المتمثلة في : يتم تطبيق عملية التدقيق في الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، كما يمتد التدقيق إلى اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية علي العاملين.

ضمن تحليلنا للفصل الثالث المتعلق بمحاولة الإجابة على السؤال الفرعي الثالث إلى أي مدى يتم تطبيق عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR غليزان ؟

توصلنا إلى الإستنتاجات التالية :

3-1 أنه يوجد نظام داخلي لتدقيق إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR غليزان

3-2 أنه يتم تدقيق الموارد البشرية داخل المؤسسة على جميع الوظائف سواء الإتصال التدقيق المالي (الأجور) تدقيق ، التوظيف ، والتكوين.

3-3 يتم إعداد تقارير لتدقيق إدارة الموارد البشرية داخل الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR غليزان ورفعها إلى المدير العام الشؤون الموارد البشرية من أجل إتخاذ الإجراءات اللازمة.

وبناء على هذه الإستنتاجات تبين لنا الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR تحرص على تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية على جميع المستويات والسهر على إعداد تقارير موضوعية ورفعها إلى الجهات المعنية داخل الشركة للوقوف على نتائج التي توصل إليها المدقق في تقريره من أجل إكتشاف نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها وبالتالي يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا :الإقتراحات

- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها ، موضوعتها و كفاءة و فعالية عملياتها و خاصة في الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين CAAR غليزان؛
- الاستفادة بالقدر الممكن من التكامل الذي يكون بين تدقيق إدارة الموارد البشرية و مدير الشؤون الاجتماعية بما يحقق الأهداف المرسومة؛
- ضرورة الاهتمام بالتوصيات و الاقتراحات التي تدرج ضمن التقرير النهائي لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية؛
- انطلاقا من النتائج السالفة الذكر يمكن القول أن -نظام التقييم- التنقيط يعتبر من أنظمة التقييم التي لا تخدم لا طموحات المؤسسة ، كما أنه لا يوفر لهم التغذية العكسية الكافية كما تبث ذلك ميدانيا.؛
- ضرورة تدقيق إدارة البشرية تقديم اقتراحات يراها ضرورية لتطوير وتفعيل نظام التقييم السائد في المؤسسة ، هذه الاقتراحات ما يلي :
- وضع إطار تنظيمي وقانوني يضيف لشرعية الكافية على نظام التقييم ويجعله أحد أسس ثقافة المؤسسة ؛

- إشراك الفئات التنظيمية الدنيا في إعداد الأهداف العامة للمؤسسة ، وهذا من خلال مقابلة لتحديد الأهداف ، ومحاولة توفير جميع الوسائل الضرورية للوصول أهدافها؛
- إعلام وتحسيس المقيمين والخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة وأهمية عملية التقييم، ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام؛
- نظام التقييم يجب أن يقوم على مقابلات لتقييم الأداء ، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم ، وعدم الاكتفاء بإدراجها في كشف الراتب كما تبث ذلك ميدانيا .
- ضرورة التركيز على مبدأ حق التنظيم ترسيخا لمبدأ المصادقية والموضوعية.

ثالثا : أفاق البحث

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

قائمة المصادر والمراجع :

أ- الكتب :

1. إبراهيم طه عبد الوهاب، المراجعة النظرية والممارسة المهنية، الطبعة الأولى، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2004
2. بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية (المفاهيم الأسس الأبعاد الاستراتيجية)"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010
3. توفيق مصطفى أبو رقية، عبد الهادي إسحاق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2000
4. حسين القاضي، حسين دحدوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية، مؤسسة أوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999
5. حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر و التوزيع، 2009، ص12.
6. خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، علم تدقيق الحسابات النظري والعملي، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 2009 .
7. الخطيب خالد راغب، رافعي خليل محمود، الأصول العلمية لتدقيق الحسابات ، دار المستقبل، الأردن، 1998.
8. خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
9. رجب السيد راشد، محمود ناجي درويش، عبد الفتاح محمد الصحن، أصول المراجعة، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، 2000 .
10. رزق أبو زيد الشحنة، تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان الأردن، 2015 .

11. زاهر عاطف سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن ، 2009 .
12. الزغودي محمد سايح ، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ، دار النشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 1، 2011
13. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد) ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن .
14. سهير شعراوي جمعة ، أصول المراجعة ، الطبعة السادسة ، مصر ، 2001
15. طاهر محمد الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية، عمان ، 2011 .
16. عبد الفتاح صحن، أحمد عبيد وآخرون، أسس المراجعة الخارجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007 .
17. عبد الفتاح محمد صحن، محمد سمير الصبان، شريفة علي حسين، أسس المراجعة ، الدار الجامعية، مصر ، 2004 .
18. فيصل حسونة ، "إدارة الموارد البشرية". الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.
19. محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، الطبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
20. محمد التهامي طواهر، مسعود صديق، المراجعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2003.
21. محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2007 .

22. محمد سمير صبان، عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية المفاهيم الأساسية وآليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
23. مراد سكاك ، التدقيق الإجتماعي كمنهج علمي تطبيقي وإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2009 .
24. ناصر دادى عدون، "المؤسسة الاقتصادية"، الطبعة الأولى، دار المحمدية الحامة، الجزائر، 2000 .
25. نصر صالح محمد نظرية المراجعة، الطبعة 1، منشورات الدار الأكاديمية، طرابلس، 2011.
26. وليم توماس، أرسون هنكي: المراجعة بين النظرية والتطبيق، تعريب : أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد، دار المريخ، السعودية، 1989 .

ب- ملتقيات :

1. خالد بن شويحة محاضرات في مقياس مراجعة نظام الموارد البشرية تخصص أولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير جامعة ورقلة السنة الجامعية 2012/2013 غير منشورة

ج- مذكرات ورسائل :

1. عزيز ميلود ، دور مراجعة في تقييم الأداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة ، الجزائر ، 2006-2007.

2. محمد طاهر سالمى ، أهمية تدقيق المحاسبي في ترشيد النفقات ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير ، جامعة حمى لخضر الوادي ، 2014-2015.

ح- مراجع باللغة الفرنسية :

1. Edwin flippo,principles of personnel managment (new yourk mcgraw –hill book co.,1971)
2. Obert l.mathis and john h.jackson ,personnel /human rosource managment ,(st .paul :west publishing co.1998)
3. William b.werther ,jr., and keith davis,personnel managment human rousource ,(new york :mc graw-hill book co .,1981)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

في إطار التحضير لمذكرة نهاية دراسة الحصول على شهادة ماستر اكايمي حول موضوع تدقيق

ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، قمنا بصياغة الاستبيان التالي،

وذلك بهدف دراسة في تدقيق إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة .

سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وباقتناع عن الأسئلة

المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

نشكركم جزيل الشكر على تفهمكم ومساهمتكم في خدمة هذا البحث.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

ملاحظة: من فضلك ضع علامة

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

أقل من 30 سنة ☐ من 31 الى 40 سنة ☐
من 41 الى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- الصفة

دائم متعاقد

4- الأقدمية:

أقل من 5 ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 10 سنة فأكثر ☐

المستوى التعليمي.

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

رقم	الفقرات	نعم	لا	لا أعلم
01	هل يوجد بالمؤسسة قسم لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية؟			
02	هل يوجد بالشركة خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة توضح خطوط السلطة والمسؤولية			
03	هل يتم عمل تقارير دورية بنتائج لتدقيق إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية			
04	هل تحاول إدارة الموارد البشرية في الشركة دوريا مراجعة مدى الإنجاز الصحيح لأنشطتها.			
05	هل تضع إدارة الشركة تعليمات داخلية ولوائح إدارية تلزم جميع الإدارات لمراجعة طريقة إنجاز أنشطتها وتأكد من ملائمتها			
06	هل يوجد نظام للتدقيق الداخلية للعمليات المالية			

7- ما مكانة تدقيق إدارة الموارد البشرية داخل مؤسستكم ☐ ثانوية ☐ رئيسية ☐

8- ما هي الفترة التي يعد عنها تقرير تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية

يوميًا ☐ أسبوعيا ☐ شهريا ☐ نصف سنوي ☐

سنوي ☐ عند الضرورة ☐ مختلط ☐

9- هل يتم صياغة تقرير تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية كتابية ☐ شفوية ☐

شفوية و كتابية ☐

10- ما هي مختلف أنواع تدقيق إدارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة تدقيق الإتصال ☐

تدقيق المالي الأجور ☐ تدقيق التوظيف والتكوين ☐ مختلط ☐

11- إلى أي مستوى يتم تقديم تقارير تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية

من مدير عام للشركة ☐ من مدير عام للشؤون الموارد البشرية ☐ من آخرين ☐

مختلط ☐