الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكادمي في العلوم المالية والمحاسبة تخصص:

تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير

عنوان المذكرة:

المراجعة الداخلية لوظيفة إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة: مؤسسة مديرية الشباب والرياضة – مستغانم –

من إعداد الطالب :

جابر عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا:	بوضراف جيلالي	أستاذ محاضر
مشرفا:	بوشيخي بحوص	أستاذ محاضر
مناقشا:	براهيمي عمر	أستاذ محاضر

السنة الجامعية: **2014 /2015**

الخاتمــة:

من خلال دراستنا ومعالجتنا لهذا الموضوع حاولنا معرفة مدى مساهمة مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ونستنتج من البحث أن مراجعة إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية ويمكن أن يشكل بديلا شاملا في عمليات القياس والتحكم والتنبؤ بما أنه يضع منهجا علميا، عمليا واستراتيجيا متكاملا بين أيدي المسيرين، هذا المنهج يعتمد أساسا على منهجية عمل صارمة للوصول إلى تشخيص أسباب الظواهر باستعمال مزيج من التقنيات العلمية والعملية في تجميع المعطيات وتحليلها باستعمال المؤشرات، المعايير والمرجعيات الصادقة، للوصول إلى تخفيض المخاطر المحيطة بالمؤسسة والتكاليف غير المجدية وتدعيم نقاط القوة وانتهاز الفرص المتاحة لها انطلاقا من التوصيات المبنية على حقائق مستمدة من واقع المنظمة.

كما أنه يمكن أن يساهم على وجه الخصوص في وضع الخطط والبرامج ورسم الأهداف الاستراتجية في ميدان تسيير الموارد البشرية في المدى القصير والمتوسط والطويل، ويعمل على بلوغها في آجالها المحددة من خلال توفير الوسائل المادية والبشرية المناسبة في الوقت المناسب وقياس مدى تناسقها مع أهداف المؤسسة الشاملة. يمكن للمؤسسات الاعتماد عليه في قياس فاعلية تسيير مواردها البشرية لأنه يستوجب وضع نظام معلومات سليم وصادق يزود الإدارة في الوقت المناسب بالمعلومات الصادقة حول الوضعية الاجتماعية للمؤسسة، حتى تتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، يتحقق لها ذلك انطلاقا من استحداث أجهزة لتدعم تسيير الموارد البشرية كخلية مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية حتى يعطى للوظيفة البعد الاستراتيجي اللائق كوظيفة رئيسية واستراتيجية. إضافة إلى ما سبق، ينبغي القيام بتدقيقات دورية خاصة لبعض الأنشطة التي تظهر فيها اختلالات جوهرية عميقة، ومتابعة دائمة للإجراءات المتخذة.

واشتمل الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول واقع مراجعة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مدرية الشباب والرياضة على دراسة تطبيقية لمراجعة إدارة الموارد البشرية والتي أكدت على وجود هيئة لمراجعة تسيير الموارد البشرية وعلى فهم جيد للأداء و مراجعة إدارة الموارد البشرية لدى عمال المؤسسة، كما توصلنا إلى أن هناك ترابط قوي و ايجابي بينهما.

* النتائج:

– هناك مراجعة في المؤسسة للأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية

– تساهم مراجعة إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة من خلال تحسين فعالية أنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية مثل التدريب و التحفيز و الاتصال الداخلي...

– عملية تدريب العاملين داخل المؤسسة عملية ضرورية من أجل ممارسة وظائفهم، لأن التدريب ينمي قدرات و مهارات الأفراد ، وتحسين الأداء مرتبط بطبيعة عمل الفرد من تدريب و تحفيز و اتصال...

* التوصيات:

– يجب على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بعملية المراجعة في المؤسسة لأنها من الوسائل التي ترفع من أداء العامل وبالتالي زيادة إنتاجيته ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

– ضرورة إعادة تنظيم وظيفة مراجعة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها وكفاءة وفعالية عملياتها.

– ضرورة عمل المؤسسات برامج تدريبية للعمال من أجل رفع مستواهم المهني ومن أجل الحرص أكثر على تحقيق أهداف المؤسسة.

مقدمة الفصل:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات موردا من أهم موارد المؤسسة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة، حيث لن يكون للمؤسسة نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية للموارد البشرية. فالإنسان لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل هو يتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر، مما يسبب اختلاف الأفراد في القوة العاملة اختلافا بينا حسب أهوائهم الشخصية ومحيط العمل الذي يعملون فيه،

كما تواجه المؤسسات تغيرات كبيرة في زيادة حجمها وتعدد أوجه نشاطاتها، وأصبحت إدارة الموارد البشرية غير قادرة على التعرف على نواحي القصور والمعوقات.

من هذا المنطلق فقد ظهرت الحاجة إلى إيجاد أداة فعالة لمساعدة الإدارة في هذا لمجال وتعرف بالمراجعة، التي لها أهمية كبير وخاصة بعد الانهيارات التي مست كبار المؤسسات، والتي من شأنها العمل على التقليل من ارتكاب الأخطاء وتحديد الانحرافات التي تنشأ داخل المؤسسة.

وسندرج في هذا الفصل عموميات حول إدارة الموارد البشرية من تعاريف وأهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها، بالإضافة على تطورها التاريخي والتحديات التي تواجهها. وأخيرا نشاطاتها الأساسية.

كما سنوضح بعض المفاهيم الأساسية حول المراجعة الداخلية، من تطورها التاريخي، تعاريف، أهميتها وأهدافها، و معايرها وتطبيقاتها.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة لتأثر بمختلف التغيرات البيئية، وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، ومن أجل الإحاطة بالمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية تناولنا في هذا المبحث العناصر التالية: تعريف إدارة الموارد البشرية، أهميتها و أهدافها، تطورها التاريخي، وأخيرا التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية.

تواجه المؤسسات اليوم تحديات ممثلة في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية مما يجعل من مهمتها أكثر صعوبة خاصة في مجال القوى العاملة، والتعامل مع النقابات العمالية ومواكبة التشريعات الحكومية، فضلا عن المنافسة العالمية والاتجاهات والتغيرات في القيم الاجتماعية والعادات والتطلعات العمالية، والتي أصبحت تشكل مسائل غاية في الأهمية تقتضي مواجهتها والتعامل معها بكل حرص وفعالية.

ومن هذا المنطلق يبرز الدور الأساسي والمحوري لإدارة الموارد البشرية، فماذا تعني إدارة الموارد البشرية؟.

إن إسهامات الباحثين والكتاب في تعريف إدارة الموارد البشرية كثيرة ومتعددة، نذكر منها على سبيل التمثيل لا الحصر:

إدارة الموارد البشرية نلاحظ أنها مركبة من جزئين:

"الإدارة" و"الموارد البشرية" :

- وحسب: ماسيو دوغلاس MASSIO DAUGLASS فإن الإدارة هي: العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة.
- والإدارة عند FAYOL هي الوصول إلى الأهداف بالتعاون مع الموارد البشرية المتاحة.
- فهي عموما مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه استخدام الموارد المتاحة من اجل تحقيق أهداف معينة.
- أما الموارد البشرية فهو مصطلح يقصد به تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.
- من هذا التعريف توجد صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

1 صفة القدرة على أداء الأعمال

2 صفة الرغبة في أداء الأعمال

و لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية بحيث:
تعرف Marting.J إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم- تخطيط القوى العاملة-التدريب والتنمية الإدارية-العلاقات الصناعية-مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين[1] .
أما المعهد البريطاني فيعرف إدارة الأفراد بأنها: مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفرادا، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختص الأفراد العاملين وبعلاقاتهم داخل المشروع، وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف[2].
ويرى Sherman.A و Chruder.H أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعيّن استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة وتزويدهم بما يحتاجونه إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فاعلية[3].

نفهم أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات، من البحث عن مصادر القوى البشرية واختبارها وتعيينها وتدريبها وتنميتها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل جهد داخل المؤسسات.

كما يمكن القول أنها إعطاء أهداف نسبية للأفراد لتحقيقها ثم مراقبتها وفق نظام منطقي عادل.
ومن خلال هذه التعاريف تتضح لنا إدارة الموارد البشرية على أنها عبارة عن نشاط إداري يهتم بالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية من القوى العاملة وتحقيق التنسيق بين الأفراد والمهام التي أسندت إليهم، كما يهتم بتوجيه ومراقبة الأفراد في أداء أعمالهم... ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي تطبيق الإدارة بالنسبة لموارد البشرية، ومنه الإطار العام يشمل كل من التخطيط،التنظيم،التوجيه،الرقابة[4]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة.

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة كإحدى وظائف المؤسسة العصرية، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة، حيث أن ما يميزها عن باقي الأصول أنها أصول مفكرة، باعتبار أن الموارد البشرية (مديرين،مرؤوسين) تفيد الإدارة، لذا فهي تشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك

[1] د. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002، ص03.
[2] المرجع السابق، ص 03.
[3] د-صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجيدة للنشر، مصر، 2002، ص18.
[4] فاطمي فائزة، مذكرة الليسانس، إدارة الموارد البشري، 2002-2003، ص05.

إن اهتمام الإدارة باستقدام التجهيزات الحديثة ورؤوس الأموال وتحديد الأهداف الطموحة للإنتاج والتسويق والتميز على المنافسين، كل هذا لن يحدث دون اكتساب موارد بشرية قادرة محفزة تعمل بروح الفريق . فقد أكدت الكثير من الدراسات أن العديد من الشركات تزودت بآلات كاملة أوتوماتيكية (تلقائية الأداء) لكنها لم تقوم على استغلالها لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة، فعلى سبيل المثال نجد بعض الشركات والمؤسسات تقتني أنواعا من الآلات مبرمجة بالحاسب كلفتها الملايين، لكن جهل استخدام الحاسب لدى بعض العمال، وتواضع قدرات التشغيل والصيانة لدى البعض الآخر حال دون استخدامها، فكان مصير التجهيزات المخازن بدلا من الإنتاج، وكذلك نجد بعض الشركات حددت أهدافها الطموحة لتحسين المركز المالي وزيادة الحصة السوقية، لكن تواضع قدرات المديرين وتضخم أعداد العملين وانخفاض قدرة دافعتيهم وغياب روح الفريق حال دون الوصول إلى المبتغى، ويمكننا الإشارة إلى أنه مع مرور الوقت تناقصت قيمة الموارد المادية مثل المناجم والتجهيزات والمباني بالاستهلاك والتقادم، في حين أن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة التي تكتسبها مع مرور الزمن، ولذالك فهي تمثل أصلا تتزايد قيمته وأهميته يستحسن الاستفادة منه.

ويمكن أن نلاحظ أنه توجد علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى في المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والمالية والتسويق باحتياجاتها من اليد العاملة المناسبة لخصائص الأعمال المراد تأديتها وأعباء العمل في الوقت المناسب.

كما أن سوء تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو الاختيار أو التعيين أو الحوافز يؤدي إلى إعاقة أعمال الإدارات الأخرى سالفة الذكر، أي التي تلقى خدماتها من إدارة الموارد البشرية، كما يتسبب في تعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات وحتى الأهداف العامة للمؤسسة، بينما تساهم كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في دعم أداءات الإدارات الأخرى وتيسير بلوغ الأهداف.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.[1]

سوف تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة على أخرى وسوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاص بالمؤسسة. وعلى ذلك، فإنه سوف يتم على سبيل المثال، النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص، إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين وما إلى ذلك. على الجانب الآخر تماماً من ذلك فإنه سوف يتم النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل. ولذا، فإن أهداف الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة، وسوف تشمل في أوقات مختلفة على بعض (إن لم يكن كل) الأهداف التالية:

[1] باري الكشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفارق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2006، ص 12.

– توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عامل على مستوى عالٍ من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.

– تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

– المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر على ما يتعلق بالموارد البشرية.

– توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.

– التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن أن لا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.

– توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.

– القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.[1]

لقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن ثم استقر بعدها بواسطة حصول عدة تطورات وتغيرات مر بها الأفراد العاملون في مسيرة العمل والمجال الوظيفي وتتلخص هذه التطورات التاريخية بصفة عامة في خمس مراحل متسلسلة فيما بينها، كانت بدايتها من الثورة الصناعية وما أفرزته من تغيرات في البيئة الاقتصادية إلى غاية يومنا هذا، فإدارة الموارد البشرية تعتبر نتيجة لجملة التغيرات التي شهدها المحيط الاقتصادي، فهي تسمح بتنمية العنصر البشري وتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي قدرة الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.

وقد تمثلت المرحلة الأولى التي مر بها تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية في:

1– مرحلة حركة الإدارة العلمية (1856- 1915)

حيث ظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين بقيادة تايلور وركزت على مبدأ العقاب والثواب من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار العاملين واعتبار عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال، ولقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالي من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين وتطالب لنيل جميع حقوقهم. أما المرحلة الثانية تمثلت في:

[1] ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير- تخصص تسيير المارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص 50

2- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد عام 1920)

والتي ظهرت نتيجة وصول أساليب العمل إلى مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم والتزامات أرباب العمل إنسانياً، حيث ترى هذه الحركة أن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على

حساب مشاعر العاملين وحالاتهم الاجتماعية، بل اعتمدت هذه الحركة "الاتجاه الاجتماعي الذي يشجع مشاركة العمال وإعطائهم الميزات الاجتماعية الضرورية كتحسين العلاقات والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم" بالإضافة إلى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية ودعم طموحاتهم وتحفيزهم على العمل الكفء وزيادة الإنتاج.

وكان إلتون مايو هو مؤسس الاتجاه الإنساني وأب علم الاجتماع الصناعي 62 إلا أن التعامل بأسس هذه الحركة لم يجد له الصدى التطبيقي المناسب بسبب تعدد متطلبات العاملين والحاجة إلى إمكانات عالية تتعارض مع أهداف العمل. أما المرحلة الثالثة فتمثلت في:

3- مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد عام 1960)

إذ لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات العاملين لذا نشأت في هذه الفترة إدارة تسمى بإدارة الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، وتعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تحرص على توجيه الاهتمام

بتوظيف العاملين وتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المؤسسة.

وبالنسبة للمرحلة الرابعة فهي:

4- مرحلة مدرسة إدارة (تسيير) الموارد البشرية (ما بعد عام 1980)

فبسبب عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية انتهجت هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المؤسسات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفاعلية كاختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم، العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة،

كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف وذلك لتحقق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة. وأخيرا:

5- مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 2000)

والتي في بداية القرن الحالي، معتمدة بأفكارها على ايدلوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، الكفاءة الإنتاجية، وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج الذي ساعد بشكل كبير المؤسسات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك ، كما إن أيدلوجيتها اهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب ، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين اعتباريا إلى شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المؤسسة مما أدى إلى تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة.

"ومن إدارة المستخدمين إلى إدارة العلاقات الصناعية إلى إدارة العلاقات الإنسانية إلى إدارة الأفراد إلى إدارة الشؤون الإدارية وأخيرا الاستقرار على إدارة أو تسيير الموارد البشرية، كان تسلسل رحلة المسميات المقترنة بالفكر في الناحية البشرية"

المطلب الرابع : التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات وخاصة في ظل تطور الأهداف ومن أهم التحديات: [1]

1- إدارة الجودة الشاملة : Total quality manajaement

انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار من خلال التركيز علي العنصر البشري، مما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كمساهمة العاملين، وتحقيق رضا المستهلكين، والوقاية خير من العلاج، والتركيز علي العمليات، والتحسين المستمر.

ومن خلال هذه المنطلقات جعلت من المؤسسات تعطى لإدارة الم وارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

2- العولمة التنافسية:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، مما سهل التبادل السلعي في جميع الدول، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول علي الموارد البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، كما أن التنافسية المستخدمة بين المؤسسات المتعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين العديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

3- التحديات التكنولوجية:

لقد لعبت التطورات التكنولوجية وتحديات ثورة المعلومات والإتصالات دور بارز في إحداث العديد من التطورات على الصعيد الاقتصادي والإجتماعي والحضاري، بحيث أدت هذه التغيرات الملاحظة في التكنولوجية

[1] خظير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة،إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، سنة 2007، ص 24- 26

إلى تغير جدري في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وكذلك أدى هذا التوسع في استخدام التكنولوجي إلي الاستغناء عن العديد من العاملين.

4- التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال إستنتاجتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية، أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية أما الثبات أو الاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ومتطالبتهم الثقافية، ولذا فأن البناء الإستراتيجي والتنظيمي للمنظمات القرن الحادي والعشرين ركزت على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفعالة للمتغيرات وإفرازاتها المختلفة.

5- التحديات الإستراتيجية الإقتصادية والثقافية:

تتمثل التحديات الإستراتيجية في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تعد جزء من إستراتجية المؤسسة، أما الإقتصادية فتظهر في الظروف السائدة من رواج أو كساد، وإذ ستعرضنا نتائج الأزمة العالمية، يمكن أن نعرف مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية، وكذلك الثقافية فتتمثل في التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر، والتخصص في العمل، والمهنة، والجنس وغير ذلك[1]

المبحث الثاني: النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

إن احتواء المؤسسة على ما يكفيها من قوى عاملة كتعداد لا يعني بالضرورة بلوغ الهدف المخول من قبل الإدارة، فإذا كانت هذه العمالة تعاني من نقص من حيث المهارات والكفاءات يصبح من المهم أن تحاول المؤسسة تدارك هذا النقص، والسعي وراء تثمين مواردها البشرية بإتباع سياسات وبرامج وأساليب منجزة من طرف الإدارة تكون في الغالب متسلسلة والواحدة مكملة للأخرى، فالمؤسسة بعد قيامها بتخطيط الموارد البشرية تلجأ إلى البحث والاستقطاب لما تحتاجه من عمال، وتتبع هذه الخطوة بسياسة التدريب بعد تقديم الفرد للعمل الجديد، وتقوم بتطوير عناصرها العاملة والرفع من وتيرة الأداء، الذي سيقيم حتى تسهل مهمة المؤسسة في إعداد خطط مناسبة للحوافز في إطار سياسة التحفيز التي ترفع من معنويات العامل بتحسين مستواهم المعيشي كنتيجة لتحسين أدائهم. كما يجب أن تهتم الإدارة بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي لمواردها البشرية.

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،عمان –الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2010، ص 43

المطلب الأول: توظيف الموارد البشرية.

الفرع الأول :مفهوم التوظيف.

عملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين، "Recrutement - Sélection - Placement " وينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية لذا تعد مفاتيح نجاح المنظمة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية، المتمثلة بنوعية الموارد البشرية ويمكن القول أن ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

1- الاستقطاب.[1]

يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على أنه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة. ولكي يكون الاستقطاب فعالا لابد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات في تكوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضا في البحث عن وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء، إضافة إلى أن المنظمة وإدارة الموارد البشرية تواجه الكثير من التغيرات المؤثرة على استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبلا

2- الاختيار والتعيين.[2]

تتباين المفاهيم التي يعبر بها عن عملية الاختيار، فيعتبرها البعض عملية جمع المعلومات المحمية قانونا، أو وسيلة مواءمة ما بين الفرد والمنظمة، وعملية الاختيار تأتي كأداة أو دليل لتحقيق هذه المواءمة، وتعتبر مجموعة الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبناء على ذلك فإن عملية الاختيار يمكن أن يعبر عنها "بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح".

ويمكن أن يستخدم نفس المفهوم إلى جانب الفرد في حالة اختياره لمنظمة ما ووظيفة محددة، فقرار الاختيار قرار احتمالي ولهذا يعتبر من القرارات المخاطرة التي تتضمن أخطاء محتملة، مثل قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة، أو رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة.

ومنه يمكن تعريف ببساطة الاختيار على أنه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، ونعرف التعيين على أنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

[1] د.شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، الجزائر، 2011، ص 36
[2] المرجع السابق، ص 38

وعادة ما يبنى قراري الاختيار والتعيين على التنبؤ، فالاختيار يعني اتخاذ القرار الذي تتنبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين رفضوا، أما التعيين فيعني اتخاذ المنظمة للقرار الذي تتنبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير سوف يكون مناسبا لوظيفة ما وليس سواها من الوظائف.

الفرع الثاني :أهداف التوظيف.

تهدف سياسة التوظيف إلى:[1]

1-التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة؛

2-التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات؛

3-استقطاب أكثر العناصر تميزا، وترغيمهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل، وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرارية؛

4-القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلاؤم مع المتغيرات الطارئة، ونوعية التوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص النصب وخصائص المترشح؛

5-الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الأفراد؛

6-تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية، وكفاءة العاملين؛

7-تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار؛

8-ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.

المطلب الثاني: تدريب وتنمية الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم التدريب.

لقد تعدد تعاريف التدريب وكل منها يتناول العملية التدريبية من زاوية تختلف عن الأخرى.

وسوف نعرض بعض التعاريف التي نراها هامة وهي كالتالي:

"العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، وكذالك لغرض اكتساب قدرة على تولي مسؤوليات أكبر" .[2]

يرى عبد الرحمان عبد الباقي عمر" التدريب هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفعالية، والكفاءة في أعماهم الحالية والمستقبلية، عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات، والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".[3]

[1] بن زايد نسيمه- بوزيان جازية، مذكرة تخرج بعنوان أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، المركز الجامعي بالمدية 2005، ص23

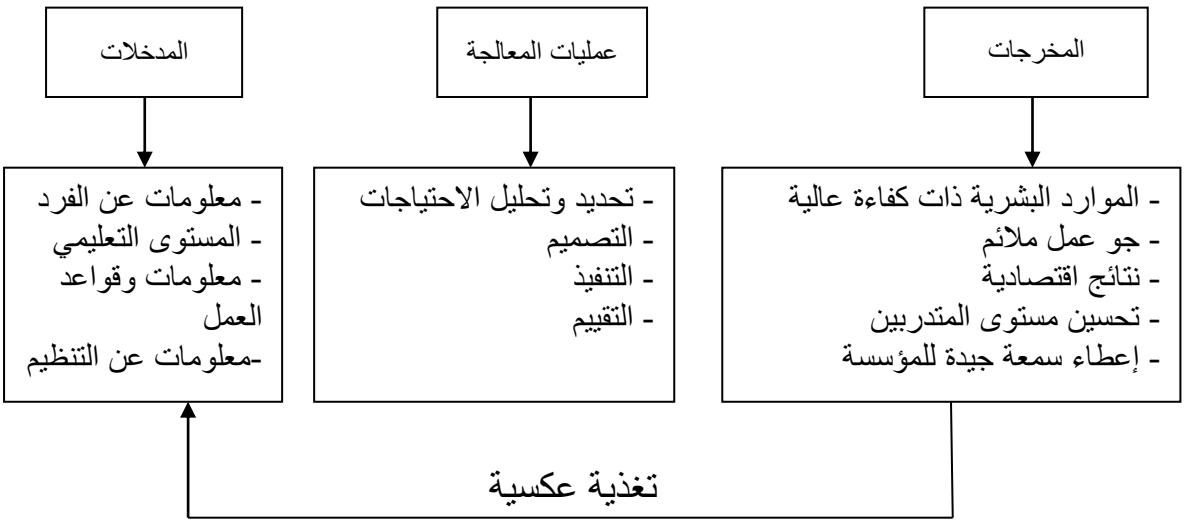
[2] أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص 88

[3] يرقي حسين، أسس وتقييم الفعالية في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ص 6

أما علي محمد عبد الوهاب عرف التدريب بأنه "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية بمقابلة احتياجات محددة، حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.[1]

ومن وجهة نظرنا فإن هذا التعريف هو الأشمل ومن خلاله يمكننا استخلاصه مكونات نظام التدريب موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-1): مكونات نظام التدريب.



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 232

الفرع الثاني: أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة.

بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر في برامجها التدريبية لعرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية العالية، إذ بموجب هذا المفهوم يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التدريبية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة فالتركيز على نوعية وجودة البرامج التدريبية مقارنة بكلفتها لا بد أن يكون متوافقا مع إستراتيجية المنظمة ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات بالنوعية المرغوبة.

[1] علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981، ص 19

تتمثل أهمية وفوائد التدريب في المجالات التالية.

1- أهمية التدريب للعاملين

2- أهميته بالنسبة للمؤسسة

1- أهمية التدريب للعاملين.

يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

1-مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها؛

2-مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل؛

3-يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلف فرص التطور لدى العاملين؛

4-مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما؛

5-يساهم في تنمية القدرات الذاتية الإدارة والرفاهية لدى العاملين إن ما ذكر أعلاه من فوائد للبرامج التدريبية تتحدد بمدى توفر المبادئ التالية إذ أن أي البرامج يخلو من هذه المبادئ قد لا يحقق جزءا أو كلا من هذه الأهداف أو الفوائد.[1]

2- بالنسبة للمؤسسة.

إن أهم أهداف التدريب تتمثل بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء كان ذلك حاليا أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن هذا الأخير، مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة ويسهم في تطورها واستمرارها، كما أصبح يقينا بأن كلف التدريب لا يمكن أن تكون أعلى من عوائده، فقد أثبتت الدراسات الميدانية بأن تحقيق التكلفة الإنتاجية الكلية لا يتحقق عن طريق الاستغناء عن العاملين في المؤسسة، وإنما عن طريق تدريب الموارد البشرية في مجال تبسيط العمليات، وتقليل الهدر في المال والمادة والوقت ومضاعفة المبيعات.

- يعمل على تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهارتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة، تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسستهم.

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائدة في المجتمعات الصناعية و التجارية المتقدمة.[2]

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن 2003، ص 188

[2] المرجع السابق، ص 189

المطلب الثالث: التحفيز.

الفرع الأول: تعريف التحفيز

هناك عدة تعاريف للتحفيز نذكر منها ما يلي:

عرف "حمد وصفي عقيلي" الحوافز بأنها: فرص أو وسائل (مكافئات، علاوات...الخ) توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.[1]

أما "أحمد ماهر" فقد عرف الحوافز: "بمثابة مقابل الأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف:

الأجر أو المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب".

كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحوافز هو أداء غير عادي، وربما وفقا للمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض أيضا يزيد عن الأجر.[2]

ويعرف أيضا على أنه: "شيء خارجي يوجد في محيط العمل أو المجتمع يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة إشباع رغبة يشعر بها".

والحوافز مثيرات تحرك السلوك الإنساني، وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد.[3]

ويعرف "ديموك" الحوافز على أنها: "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم".

و عرفت على أنها : " أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أدائهم كماً ونوعاً أو احدهما".[4]

كما يمكن تقديم تعريف شامل للتحفيز على الشكل الذي جاء به "صلاح سعيد عودة" بحيث خلص إلى أن الحوافز هي "مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعا، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن 1991، ص 284
[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدر الجامعية، الإسكندرية 1999، ص 236
[3] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص327
[4] صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1994، ص 289

الفرع الثاني: أهداف التحفيز وفوائده.[1]

1- الأهداف: إن عملية التحفيز في أي منظمة لها أهداف عديدة ومن بين تلك الأهداف ما يلي:

- يهدف التحفيز إلى انخفاض نسبة تغييب العامل في المنظمة وتأخره عن العمل؛
- يكسب العاملين سلوكاً ايجابيا أفضل؛
- تحقيق الأهداف التي يخطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل؛
- الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقاربة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان.

2- الفوائد: هناك العديد من الفوائد التي يحققها النظام الجيد للحوافز من أهمها:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات وجودة في الإنتاج؛
- تخفيض الفارق في العمل، ومن أمثلته تخفيض لتكاليف، تخفيض كمية الخدمات، تخفيض الفارق في الموارد البشرية والموارد الأخرى؛
- إشباع احتياجات العاملين بأنواعها خصوصا التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

المطلب الرابع: تخطيط المسار الوظيفي.

تعد عملية تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي "يتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغبته في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنشأة لمستقبلية وفرصها في النمو"[2]

إنا الفرد الراضي في العمل هو الذي يجد الطريق مفتوحا أمامه دون عوائق، المؤسسة الناجحة هي التي تتيح فرص للعاملين لكي يبرزوا مهاراتهم ويخرجوا مكامن طاقاتهم في خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن عملية تخطيط وتكوير المستقبل الوظيفي هي عملية مشتركة بين الموظف والإدارة قوامها إدراك الموظف لقدراته الشخصية، وإدارك المؤسسة لحاجاتها لهذه الطاقات بما يحقق أهدافها في الحاضر والمستقبل،

الفرع الأول: تعريف المسار الوظيفي.

"يتكون المسار الوظيفي من مجموعة المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا، ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وأماله ومشاعره، و ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه مار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات من المراكز والخبرات خلال شغله لوظيفة معينة"[3]

ويعتبر تخطيط المسار الوظيفي وظيفة رسمية ومنظمة في إطار تسيير الموارد البشرية . لأنه "غالبا ما يوضع الفرد في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وميوله فيصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه وتنميته، فيصبح الفرد عبء

[1] خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، الطبعة 5، 2007، ص234

[2] د.صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص285.

[3] حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 113

و إلتزاما على المنظمة وهذا من خلال أدائه الضعيف أو إنهاء عمله إجباريا، لذلك فإنه من مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على تخطيط وإدارة مساراتهم الوظيفية"[1]

وتهتم بتوجيههم وتطويرهم مما يؤدي إلى تحفيزهم وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، "وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي مناصب القيادية في المستقبل"[2]

الفرع الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي.

تتضح أهمية تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي في أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمؤسسة في نفس الوقت، فإن كان للعامل طموحات ورغبات لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، والسعي لتحقيق الاستقرار والنمو والرضا عن العمل، فإن المؤسسة في المقابل تسعى لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، وتحقيق أهدافها بفعالية والتلاؤم مع التطورات السريعة في المحيط. وهذا بطبيعة الحال يحتاج إلى ديناميكية في تسيير مساراتها الوظيفية وتحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للأفراد وأهدافها، ويتم تجميع كل هذه الأهداف في برامج تسيير المسارات الوظيفية، وفيما يلي أهم الأسباب التي أدت إلى اهتمام المؤسسات بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للأفراد:

1- إعداد المؤسسة خطط المسار الوظيفي للعمال، يحسن من سمعتها خارجيا ويزيد من جاذبيها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

2- إن المؤسسات التي لا تهتم بالتخطيط والتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلا حالات من التكدس، والاختناقات في الهيكل التنظيمي وقد يؤدي هذا إلى الجمود الوظيفي في مختلف المستويات.

3- إن التخطيط والتطوير الوظيفي يساعد على تنمية العمال ورفع مهاراتهم، مما يؤدي إلى سد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب مختلف التغيرات.

4- إن إحساس العاملين بأن المؤسسة حريصة على تخطيط وتطوير مسارهم الوظيفي لإشباع طموحاتهم الوظيفية، يعلهم أكثر ارتباطا بالمنشأة ويحقق لاستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل

5- زيادة الطاقات الإنتاجية للعمال إذا عملوا في الوظائف التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم، وبالتالي تنخفض كتلة العمالة وتزيد قدرة المؤسسة على المنافسة.

6- تحفيز العمال من خلال إطلاعهم على الفرص المستقبلية المتاحة لهم في المؤسسة.

7- زيادة فعالية التدريب من خلال إيجاد الصلة بينه وبين رغبات الأفراد الوظيفية.

[1] د.راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 338

[2] حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 113

المبحث الثالث: وظيفة المراجعة الداخلية.

تعتبر المراجعة الداخلية أحد أهم الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة، لما تلعبه من دور في دعم قرارات الإدارة والتخفيف من المسؤولية الملقاة عليها .كما تعد المراجعة الداخلية أداة بيد الإدارة تراقب بواسطتها كل ما يحدث داخل المؤسسة، وذلك بوجود نوع من التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، إذ يستفيد كل طرف من الآخر في أداء مهمته على أكمل وجه.

المطلب الأول: تطور وتعريف المراجعة الداخلية.

الفرع الأول : لمحة تاريخية عن المراجعة.[1]

إن المتتبع لأثر المراجعة عبر التاريخ يدرك بأن هذه الأخيرة جاءت نتيجة الحاجة الماسة لها بغية بسط الرقابة من طرف رؤساء القبائل أو الجماعات أو أصحاب المال والحكومات على الذين يقيمون بعملية التحصيل، الدفع أو الاحتفاظ بالمواد في المخزونات نيابة عنهم، فعلي حسب خالد أمين فأن المراجعة ترجع إلى قدا ماء المصريين واليونان الذين استخدموا المراجعين بغية التأكد من صحة الحسابات العامة.

وكان المراجع وقتها يستمع إلى القيود المثبتة بالدفاتر والسجلات للوقوف على مدى سلامتها من كل التلاعبات والأخطاء، بالتالي صحتها. المراجعة "audit" مشتقة من الكلمة اللاتينية "audit" ومعناها يستمع.

إن التطورات المتلاحقة للمراجعة كانت رهينة الأهداف المتواخاة منها من جهة ومن جهة أخرى كانت نتيجة البحث المستمر لتطوير هذه الأخيرة من الجانب النظري بغية جعلها تتماشى والتغيرات الكبيرة التي عرفتها حركة التجارة العالمية والإقتصاد العالمي بشكل عام، والتي شهدتها المؤسسة الإقتصادية على وجه الخصوص، لذالك سنورد الجدول من خلاله نميز فيه بين مختلف المراحل التاريخية للمراجعة.

الجدول رقم (1-1): التطور التاريخي للمراجعة.

الرحلة	الأمر بالمراجعة	المراجع	أهداف المراجعة
من 2000 قبل الميلاد إلى 1700 م	- الملك، الكنيسة - الإمبراطور - الحكومة	- رجل الدين. - كاتب	معاقبة السارق على اختلاس الأموال و حماية الأموال
من 1700 م إلى 1850م	الحكومة، محاكم التجارية و المساهمين.	المحاسب.	منع الغش و معاقبة فاعليه و حماية الأموال

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

من 1850 م إلى 1900م	الحكومة والمساهمين.	شخص مهني في المحاسبة أو القانون.	تجنب الغش و تأكيد مصداقية الميزانية
من 1900 م إلى 1940م	الحكومة والمساهمين.	شخص مهني في المحاسبة أو المراجعة.	تجنب الغش و الأخطاء، الشهادة على مصداقية
من 1940 إلى 1970م	الحكومة، البنوك المساهمين.	شخص مهني في المراجعة و المحاسبة	الشهادة على صدق و سلامة انتظام القوائم المالية التاريخية
1970 إلى 1990م	الحكومة. هيئات أخرى. المساهمين.	شخص مهني في المراجعة و المحاسبة و الاستشارة.	الشهادة على نوعية النظام الرقابة و احترام المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة
ابتداءً من 1990م	الحكومة. هيئات أخرى. المساهمين.	شخص مهني في المراجعة و المحاسبة و الاستشارة.	الشهادة على الصور الصادقة للحسابات و نوعية نظام الرقابة في ظل احترام المعايير ضد الغش العالمي

المصدر: صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، مرجع سبق ذكره، ص7

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن المراجعة مرت بمراحل متعددة لكل مرحلة مميزاتها في حين أنه بشكل عام أهداف المراجعة كانت تتمحور حول منع الغش والتلاعب و السرقة و حماية الأصول و الوقوف على مصداقية الحسابات.

الفرع الثاني: تعريف المراجعة الداخلية.

تعددت التعاريف حول المراجعة الداخلية من مرحلة إلى أخرى ومن هيئة إلى أخرى ومن أجل الوصول إلى تعريف شامل نقترح التعريفات التالية:

يعد التعريف الصادر عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي "I.I.A " من أوائل التعريفات حيث جاء فيه أن: **"**المراجعة الداخلية هي نشاط تقييمي مستقل يوجد في منظمة الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية، والعمليات الأخرى، من أجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة، داخل التنظيم للقيام بالمسؤوليات المنوطة بها

بدرجة عالية من الكفاءة، وذلك عن طريق توفير التحليل والتقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تم مراجعتها".[1]

كما تعرف على أنّها: "وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل التنظيم وتهدف المراجعة الداخلية إلى مساعدة الأفراد داخل التنظيم للقيام بالمسؤوليات المنوطة بها بدرجة عالية من الكفاءة وذلك عن طريق توفير التحليل، التقييم، التوصيات، المشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تتم مراجعتها".[2]

أما المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية "T.F.A.C.I " فقد عرفها على أنها:"نشاط مستقل يهدف إلى إعطاء المنظمة الضمانات الكافية حول درجة التحكم في العمليات وإعطاء نصائح من أجل القيام بالتحصينات اللازمة التي تساهم في خلق قيمة مضافة".[3]

من خلال هذه التعاريف المختلفة للمراجعة الداخلية يمكننا أن نستخلص تعريف شاملا لها، إذ نعتبر المراجعة الداخلية وظيفة مستقلة داخل المؤسسة، يقوم بها شخص أو مجموعة أشخاص تابعين للمؤسسة، حيث تتمثل نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف مديرية المؤسسة، وهذا من أجل مراقبة سير المؤسسة، والتحقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية وأن العمليات شرعية والمعلومات صادقة وأن جميع الأنشطة داخل المؤسسة تسير وفقا للنظم الموضوعة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة الداخلية.

تزايدت أهمية المراجعة الداخلية مع تزايد الحاجة إليها كأداة رقابية تساعد المسؤولين على أداء مختلف وظائفهم، كما أن أهدافها تطورت لتحقق إشباع أكبر قدر ممكن من احتياجات ذوي المصالح المختلفة.

الفرع الأول: أهمية المراجعة الداخلية.

لقد أصبح لوظيفة المراجعة الداخلية مكانة بارزة في المؤسسة حيث ارتبطت بأعلى مستويات التنظيم، فلم تعد تقتصر على الرقابة فحسب، بل أصبحت تمثل نشاط تقييمي لمراجعة وفحص مختلف العمليات والنشاطات وتحدد أهمية المراجعة بالدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية لإدارة المؤسسة، وتتضح بصورة خاصة من الاتجاهات المتزايدة خلال السنوات العشر الأخيرة، والتي تنادي بضرورة تحسين الأداء الرقابي للمؤسسة ويمكن أن نرجع ظهور هذه الاتجاهات لعدة عوامل مثل زيادة حالات فشل المؤسسات وإفلاسها، حيث خلصت الدراسات والبحوث التي تتناول أسباب انهيار هذه المؤسسات أن السبب الرئيسي وراء هذه المشكلة يكمن في ضعف الأداء

[1] صالح محمد القرا، المراجعة الداخلية، مدونة الكترونية، www.sqarra.wordpress/inaudit/
[2] فتحي رزق السوافري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002، ص 65- 66
[3] Institut français des auditeurs et contrôleurs internes, audit internequalité www.ifaci.fr, P 4

الرقابي داخل المؤسسة نتيجة وجود قصور في استقلالية مجلس الإدارة أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية.[1]

من ناحية أخرى شهدت السنوات الأخيرة تغيرات كبيرة في أنشطة ملكية المؤسسات التي تركزت في يد عدد قليل من المستثمرين الذين نادوا بضرورة التغيير في المواصفات الإدارية والإجراءات والأساليب الرقابي بما يحقق الحماية لمصالحهم، ولقد جاء تقرير لجنة تريدواي الذي أصدر سنة 1987 م تلبية رغباتهم – أي رغبات المستثمرين– حيث نص التقرير على ضرورة وجود لجان مراجعة مستقلة وفاعلة، وإشراف دقيق للجان المراجعة للتأكد من استقلالية كل من المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين.[2]

منذ ذلك الحين تقوم الهيئات الرسمية وغير الرسمية بإصدار المزيد من التقارير والتوصيات التي نظهر أهمية وجود خلية مراجعة داخلية ضمن المؤسسة، ولعل من الأمثلة الواضحة التي تبرز الحاجة إليها –أي للمراجعة الداخلية– هي تقويم وترشيد القرارات المتخذة على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة من خلال توفير معلومات على درجة عالية الثقة، خاصة في ظل حساسية القرارات لنوعية المعلومات التي ترتكز عليها.

الفرع الثاني: أهداف المراجعة الداخلية.

من خلال ما تطرقنا إليه من أهمية للمراجعة الداخلية يمكننا تحديد أهم الأهداف المرجوة منها، بحيث نعتبر الهدف الرئيسي للمراجعة الداخلية هو مساعدة جميع أعضاء إدارة المؤسسة على تأدية مسؤولياتهم بطريقة فعالة وذلك بتزويدهم بتحاليل موضوعية للبيانات، وبتقارير صحيحة عن نشاط المشروع بوجه عام ويمكن تقسيم أهداف المراجعة إلى ثلاثة أقسام كالتالي:[3]

1– الفحص:

يهدف المراجع الداخلي في هذه الحالة إلى فحص السجلات المحاسبية ومراقبة الأصول والتحقق من التقارير المالية، ومن نشاطات المؤسسة في مختلف الأقسام.

2– التقييم:

يتم الحكم على النقام الموضوع داخل المؤسسة وإظهار نقاط القوة والضعف فيه، ثم تقييم المؤسسة ككل من النواحي التشغيلية، الإدارية والمحاسبية، واقتراح التعديلات المناسبة.

[1] الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، مشروع معايير المراجعة الداخلية و قواعد السلوك المهني، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، جانفي 2004، ص 19

[2] فتحي رزق السوافري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 145

[3] عبد الفتاح الصحن، د.أحمد نور، الرقابة و مراجعة الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989، ص 20- 24

3- مراقبة التنفيذ:

تتم مراقبة التنفيذ من خلال الملاحظة والسؤال وفحص السجلات والتأكد من أن العمل قد تم كما هو مرسوم له. وبالنظر إلى هذه الأهداف من زاوية أخرى فإننا نستطيع تقسيمها إلى قسمين هما:

4- أهداف الحماية:

يتم القيام بأعمال الفحص والمطابقة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة مسبقا لكل من: سياسات المؤسسة، الإجراءات المحاسبية، نظم الضبط الداخلي، سجلات المؤسسة، أصول المؤسسة وأنشطة التشغيل.

5- أهداف البناء والتطوير:

تظهر أهداف البناء والتطوير من خلال الوظيفة الرقابية العلاجية والإرشادية التي يلعبها المراجع الداخلي في المؤسسة، إذ يتم اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص والمطابقة وتقديم النصح للإدارة من أجل اتخاذ قرارات سليمة وفعالة.

المطلب الثالث: معايير المراجعة الداخلية.

لا تزال الجهود تبذل لتطوير مهنة المراجعة الداخلية من قبل القائمين على هذه المهنة من جهات رسمية وغير رسمية، ولقد أصدرت معايير الراجعة الداخلية سنة 1978 م من قبل معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم تقسيم معايير المراجعة الداخلية إلى خمسة أقسام تغطي الجوانب المختلفة للمراجعة الداخلية في أي تنظيم وتتمثل تلك الأقسام في الاستقلالية، العناية المهنية، نطاق العمل، أدوات أعمال المراجعة وإدارة قسم المراجعة.[1]

الفرع الأول: الاستقلالية.

يجب أن يكون المراجع الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، أي مستقلا عن باقي الوظائف المتواجدة في المؤسسة، وهذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية يتمتع باستقلالية كافية بما يسمح بأداء المسؤوليات المنوطة بها، كما يجب أن يكون المراجع موضوعيا في أدائه لعمال المراجعة.

الفرع الثاني: العناية المهنية.

يجب على المراجع الداخلي أن يؤدي مهامه بما يتفق والعناية المهنية اللازمة وهذا ما يتطلب:[2]

1- بالنسبة لقسم المراجعة الداخلية:

يجب القيام بما يلي:

[1] عبد الفتاح الصحن وآخرون، الرقابة و المراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة، 2006، ص 207

[2] فتحي رزق السوافري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 103

– أن يتأكّد المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية أن المراجعين الداخليين لديهم التأهيل العلمي والعملي المناسبين للقيام بعملية المراجعة في صورتها الصحيحة.

– يجب أن يكون لدى قسم المراجعة الداخلية المعرفة، المهارات والأصول اللازمة لأدائه لمسؤوليات المراجعة.

– يجب أن يتأكد المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية من توفر الإشراف الكافي على جميع أعمال المراجعة الداخلية.

2– بالنسبة للمراجع الداخلي:

يجب توفر ما يلي:

– يجب على المراجع الداخلي الالتزام بمعايير سلوك المهنة.

– يجب أن يتوفر لدى المراجع الداخلي المهارات الخاصة بالتعامل مع الأفراد والقدرة على الاتصال بفاعلية.

– يجب على المراجع الداخلي الحفاظ والزيادة من تأهيله الفني والعلمي عن طريق التعلم المستمر.

– يجب على المراجع الداخلي بذل العناية المهنية اللازمة في أدائه لأعمال المراجعة.

إن عدم بذل العناية المعنية الكافية من شأنه إضعاف مصداقية مخرجات نظام المراجعة الداخلية وهذا ما سيفقد المراجعة الداخلية مدلوليتها، بل وتصبح أداة مهدمة لا محسنة ومرشدة لمتخذي القرارات المختلفة في مختلف المستويات الإدارية.

الفرع الثالث: نطاق العمل.

يجب أن يتضمن نطاق عمل المراجعة الداخلية فحص وتقييم مدى كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية داخل تنظيم معين والتأكد من جودة الأداء فيما يتعلق بالمسؤوليات المختلفة،

ولتحقيق ذلك يتعين على المراجع القيام بما يلي:[1]

– مراجعة إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة للتعرف على هذه المعلومات وتصنيفها ثم اعتمادها في اتخاذ القرارات المختلفة.

– مراجعة النظم الموضوعة للتحقق من الالتزام بتلك السياسات، الخطط، الإجراءات، القوانين واللّوائح.

– مراجعة الوسائل والمحافظة على الأصول، والتحقق من وجود هذه الأصول كّلما كان ذلك ممكنا.

– تقييم مدى الكفاءة الاقتصادية في استخدام الأصول.

– مراجعة العمليات أو البرامج للتحقق من ما إذا كانت النتائج متماشية مع الأهداف الموضوعة.

على ضوء ما سبق فإننا نستطيع حصر نطاق المراجعة الداخلية في بعدين أساسيين وهما:

ماذا يجب على المراجع الداخلي عمله، وأين يؤدي تلك الأعمال ؟، ومنه فإن هذا المعيار جاء ليحدد مسؤوليات المراجعين الداخليين في المؤسسة بكل دقة.

[1] المرجع السابق، ص 104

الفرع الرابع: أدوات عمل المراجعة.

يجب أن تتضمن أعمال المراجع كل من التخطيط لعملية المراجعة، فحص وتقييم المعلومات والتقارير عن النتائج ومتابعة التوصيات، إذ يتضمن تخطيط المراجعة ضرورة وضع أهداف للمراجعة ونطاق للعمل والحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن النشطة التي سوف تتم مراجعتها وتحديد الموارد اللازمة لأداء عملية المراجعة والاتصال بكل من تكون له علاقة بعملية المراجعة المعينة، ثم القيام بمسح الأنشطة، المخاطر والإجراءات الرقابية وذلك لتحديد تلك الجوانب التي تحتاج اهتماما أكبر أثناء عملية المراجعة وأخيرا الحصول على الموافقة من المشرف على قسم المراجعة الداخلية على خطة أعمال المراجعة، حيث يتضمن فحص وتقييم المعلومات ضرورة قيام المراجع بتجميع المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتوثيقها لتدعيم نتائج المراجعة، وتتم عملية فحص وتقييم المعلومات على النحو التالي:[1]

– تجميع المعلومات التي تتعلق بموضوع المراجعة بما يتفق مع أهداف ونطاق عملية المراجعة وذلك بدراسة العلاقة بين المعلومات المالية وغير المالية والمقارنة بين الأداء الفعلي والداء المخطط له.

– يجب أن تكون المعلومات كافية ويمكن الاعتماد عليها، ملائمة ومفيدة لتوفير أساس قوي يمكن الاستناد إليه في الوصول إلى النتائج والتوصيات المرغوب فيها.

– يجب توفير الإشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات، تحليلها، تفسيرها، وتوثيقها بما يوفر تأكيدا كافيا للحفاظ على موضوعية المراجعة.

– يجب إعداد أوراق العمل لتوثيق عملية المراجعة من قبل المراجع، مع مراجعة هذه الأوراق مع المشرف على إدارة قسم المراجعة الداخلية.

يقوم المراجع، بعد انتهائه من عملية المراجعة، بإعداد تقرير يتضمن نتائج الفحص والتقييم وقد يعد المراجع أيضا تقارير مؤقتة خلال عملية المراجعة، وفي جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير على درجة عالية من الموضوعية والوضوح كما يجب أن يكون موقعا عليه من قبل المراجع، حيث يقوم هذا الخير بمناقشة النتائج التي توصل إليها مع المستوى الإداري المناسب قبل إصدار تقريره النهائي الموجه فلإدارة العليا للمؤسسة.

نلاحظ من هذا المستوى مدى الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في مساعدة المستويات الإدارية المختلفة وهذا من أجل اتخاذ القرارات والتدابير الصائب ثم المساعدة على متابعة القرارات والإجراءات المتخذة.

الفرع الخامس: إدارة قسم المراجعة.

تقتضي معايير المراجعة الداخلية بضرورة أن يدير مشرف معين من قبل الإدارة العليا قسم المراجعة الداخلية وذلك بطريقة مناسبة بحيث:[2]

– تحقق المراجعة الأغراض العامة والمستويات التي اعتمدتها الإدارة العليا وقبلها الإدارة.

[1] نفس المرجع، ص 105

[2] عبد الفتاح الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 213

– تستخدم الموارد المتاحة لقسم المراجعة الداخلية بكفاءة وفاعلية.

– تتماشى جميع أعمال المراجعة مع معايير الممارسة المهنية الداخلية وحتى يتمكن المشرف على قسم المراجعة الداخلية من غدارة القسم بما يحقق تلك الأهداف العامة يجب توفر ما يلي:

* تكون لدى المشرف على قسم المراجعة الداخلية لائحة بأهداف، سلطات ومسؤوليات القسم
* يقوم المشرف على قسم المراجعة الداخلية بوضع خطط لتنفيذ مسؤوليات القسم.
* يوفر المشرف على القسم سياسات وإجراءات مكتوبة تكون مرشدا للعاملين معه في القسم.
* يضع المشرف على القسم برنامجا لاختيار وتطوير الموارد البشرية في قسم المراجعة الداخلية.
* يقوم المشرف على قسم المراجعة بالتنسيق بين جهود كل من قسم المراجع الداخلية والمراجع الخارجية.

كما تجدر الإشارة إلى وجوب أن يحظى قسم المراجعة الداخلية بتنظيم محكم يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من خلية المراجعة، مما يدفع متخذي القرار إلى الوثوق بمخرجات هذه الخلية.

المطلب الرابع: تطبيقات المراجعة الداخلية.

تطبق المراجعة الداخلية في العديد من المجالات التي لها تأثير على العملية التسييرية في المؤسسة، وتتمثل تطبيقات المراجعة الداخلية في:

الفرع الأول: مراجعة العمليات.

تشمل مراجعة العمليات فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وجودة أداء المسؤوليات المرتبطة بوظائف تشغيل المؤسسة، ويقوم المراجع الداخلي من خلال مراجعة العمليات بتكوين رأي حول الحكم على درجة الفاعلية داخل المؤسسة من خلال مراجعة مدى تحقق الأهداف المسطرة والمرغوب فيها، مع إمكانية من الاستعانة بنتائج المراجعات السابقة وبرامج التدريب وتقارير الأداء.[1]

الفرع الثاني: مراجعة الأداء.

قبل التطرق إلى مراجعة الأداء، نعرج أولاً إلى توضيح مفهومي الكفاءة والفاعلية لأّنهما الركيزتين الأساسيتين لمراجعة الأداء، فيشير مفهوم الفاعلية إلى مستوى تحقيق الأهداف المسطرة، أما مفهوم الكفاءة فيرتبط بالموارد المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف أي استخدام موارد بدرجة أقل، يعني تحقيق كفاءة أكبر. ونرجع إلى مراجعة الأداء حيث يتطّلب القيام بها ضرورة وضع معايير تشغيلية تعمل كأهداف مقبولة تقارن بها نتائج الأداء الفعلي وإذا كانت الكفاءة والفاعلية مقاييس الأداء فإنها لا تعتبر بمثابة إحلال أو بديل لتقييم أداء الإدارة ذاتها،

[1] عبد الفتاح الصحن، أحمد نور، مرجع سبق ذكره، ص 240

إن ما تقدمه تقنيات المراجعة الداخلية يعتبر مصدرا للمعلومات لمساعدة الإدارة في عملية تقييم الأداء، كما تعتمد المراجعة الداخلية على مقاييس موضوعية لتنفيذ مراجعة الأداء[1].

الفرع الثالث: مراجعة الالتزام بالسياسات.

تهدف مراجعة الالتزام بالسياسات على تحديد ما إذا كان التنظيم يرعى عملية الالتزام بالسياسات والإجراءات والمعايير والقوانين والتعليمات الحكومية، بالإضافة إلى تحديد درجة هذا الالتزام، ولإنجاز مراجعة الالتزام بالسياسات ينبغي على المراجع الداخلي أن يعرف وبدقة ما هي السياسات والإجراءات والمعايير المطلوبة، ويحدد تقرير المراجعة الداخلية عادة درجة الالتزام الفعلية وبشير إلى عدد العناصر المحققة لهذه المتطلبات وكذلك عدد العناصر التي تمثل استثناءات، كما قد يشير تقرير المراجعة الداخلية إلى أسباب عدم الالتزام بالسياسات، وقد يمتد فحص المراجع الداخلي إلى الالتزام بالتعليمات القانونية وإبلاغ الإدارة عن أية مشاكل ناتجة عن عدم التطابق، وإن اكتشاف التجاوزات والتصحيح المبكر لها يساعد في تجنّب الانتهاكات القانونية وما يترّتب عنها من عقوبات وغرامات[2].

الفرع الرابع: مراجعة أوجه الرقابة المالية.

يمتد فحص المراجعة الداخلية بصدد أوجه الرقابة المالية إلى مجالين هما الرقابة على تدفق الموال والمحاسبة عن هذه الأموال، وتصمم الرقابة المالية لأجل تحقيق ثلاثة أهداف رقابية داخلية هي: [3]

- حماية الأصول المالية للمؤسسة.
- توفير الثقة والتكامل في المعلومات المالية.
- الالتزام بالمبادئ المحاسبية المقبولة عموما.

كما يقوم المراجع بتقييم هذه الأنظمة الرقابية المالية من خلال مراجعة الوظائف الفرعية المتكاملة التي تشمل وظيفة الإدارة المالية للمؤسسة، ولقد جاءت هذه المراجعة لتحقيق الهداف الرقابية السالفة الذكر، كذلك يتأكّد المراجع من خلو القوائم المالية من ألخطاء سواء كانت هامة أو غير هامة نسبيا من جهة، كذلك فإن التقليل من الخطاء فيها يعطي صورة أفضل لعملية الفحص التي يجريها المراجع الخارجي، وبالتالي تطبيق نطاق الفحص لنظام الرقابة الداخلية مما يخفض من قيمة أتعاب المراجع الخارجي من جهة أخرى.

بما أن جميع الأحداث الاقتصادية في المؤسسة لها آثار مالية سواءا كانت الظاهرة منها أو الخفية، فإنّه يجب على المراجعة الداخلية التأكد ن صحة ودقة المعلومة المالية الظاهرة على وثائق المؤسسة والتي ستكون من النقاط المرجعية التي تعتمد عليها الإدارة بمستوياتها المختلفة في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

[1] المرجع السابق، ص 246
[2] نفس المرجع، ص 250
[3] نفس المرجع، ص 252

تعد وظيفة المراجعة الداخلية من أهم الوظائف في تنظيم المؤسسة، إذ أنها تساعد هذه الأخيرة في بلوغ أهدافها المسطرة من خلال تقديمها لها المعلومات ذات المصداقية، كما تحظى المراجعة الداخلية بمكانة هامة وبارزة في تنظيم المؤسسة إذ لأهميتها البالغة جعلت تابعة مباشرة للإدارة العليا لإعطائها المزيد من الاستقلالية عن باقي الوظائف المراجعة الداخلية بشكل كبير في مساعدة المراجع الخارجي على أداء مهامه إذ ينتج عن تكاملهما معا تحقيق المؤسسة لأهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، كما تساهم المراجعة الداخلية بقياس مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية كما أن للمراجعة الداخلية تطبيقات شتى تسعى من خلالها إلى تقديم معلومات ذات درجة أقل من الخطأ والتي تساعد الإدارة ومتخذي القرار في اتخاذ قراراتهم.

خاتمة الفصل:

بعد دراستنا لأساسيات الموارد البشرية إتضح أنها تشكل بلا منازع الثروات الأساسية للمؤسسات ومصدر للنجاح والتفوق، وهذا باعتبارها أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسات في رفع مرد وديتها وكفاءتها الإنتاجية ةتكميل باقي الوظائف، فالمورد البشري هو العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد لذلك تسعى المؤسسات لإعطائه مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه إلى إدارته وتسييره بطريقة علمية فعالة، وفي هذا السياق نجد إدارة الموارد البشرية تقوم بمجموعة من النشاطات والوظائف من بينها تخطيط القوى العاملة، سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين، التنمية والتدريب، تخطيط المسار الوظيفي... الخ. إذن فبتغيير المؤسسة نظرتها تجاه أهمية تسيير الموارد البشرية وإعطائها أهمية بالغة تتمكن من تحقيق أهدافها ومفاهيمها.

وحسب ما سبق ذكره يتبين لنا أهمية وجود في المنظمة إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية في أي تنظيم لها، إن الإدارة تكون عادة في حاجة إلى معلومات موضوعية على درجة عالية من الجودة لا تقتصر فقط على المعلومات المالية، ولقد أدت الطبيعة التكاملية للعمليات إلى ضرورة أن تمتد المراجعة الداخلية إلى فحص وتقييم كل الأنشطة سواء كانت إدارية أو تشغيلية أو محاسبية أو تتعلق بالإدارة المالية.

مقدمة الفصل:

بعدما تطرقنا في دراستنا إلى الأدبيات النظرية لمراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في التحكم في أداء العاملين سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم على أرض الواقع من خلال دراسة واقع مراجعة إدارة الموارد البشرية و انعكاسه على أداء العاملين في مؤسسة مديرية الشباب والرياضة لولاية مستغانم حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة مديرية الشباب والرياضة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث : تحليل النتائج الميدانية

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة مديرية الشباب والرياضة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة مديرية الشباب والرياضة لولاية مستغانم والتي هي محل الدراسة ونشأتها ومراحلها ثم مميزات العامة والخاصة ونعرض في الأخير الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونبذة تاريخية عنها.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة.

تعتبر مديرية الشباب و الرياضة لولاية مستغانم أحد فروع وزارة الشباب والرياضة وممثلها على المستوى المحلي وهي بذلك تشكل الوسيط بين الإدارة المركزية والمجتمع المحلي وحلقة الوصل بين شريحة الشبان والسياسة المتبعة من طرف الوزارة .

وهي تهتم بكل ما يتعلق من أنشطة شبانية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري.

الفرع الثاني: تاريخ ونشأة المؤسسة.

لقد مرة مديرية الشباب والرياضة في سياق نشأتها بعدة مراحل متعاقبة كل مرحلة تميزت بخصوصيتها ونمط تسييرها ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى ما يلي:

1- مرحلة التأسيس الأولى :

وتتجسد أساسا في ظهور الوزارة نفسها وهي مكسب للشباب دون شك وأهم ما يميز هذه المرحلة هو القيام بلم شتات مخلفات الاستعمار من عتاد وهياكل وبرامج ضمن ما كان يعرف بالمراكز الاجتماعية les Centres Sociaux التي أعلن عن تأسيسها الحاكم العام للجزائر جاك سوستيل Jaque Soustelle في 27 أكتوبر 1955 لتكون من كل ذلك القاعدة الهيكلية المادية والبشرية لوزارة الشباب والرياضة.

2- مرحلة التأسيس الثانية :

وهي مرحلة مكملة للأولى وتبدأ من تعيين مسئول جديد على رأس الوزارة، وفيها تم استكمال محددات القطاع الهيكلية والتوجيهية بإعتماد معظم التوجيهات وبرامج المراكز الإجتماعية التي كانت ترتكز أساسا على ما كان يعرف في عهد الاستعمار بالتربية القاعدية Education De Base لتستبدل بمصطلح التربية الشعبية Education Populaire وبقية الأسلاك التربوية المشتركة هي نفسها إلى غاية صدور قانون الوظيف العمومي الجزائري الذي شهد تطبيقات له سنتي 1967 و1968 وهي مفتش ورئيس المركز ومساعد رئيس المركز والممرن .

3- مرحلة تأصيل التربية الشعبية :

تتميز هذه المرحلة بتعميم مصطلح التربية الشعبية كإطار عام لأي نشاط وكانت النشاطات الموجهة للشباب تتمثل أساسا في محوا لأمية والاستدراك المدرسي والتمهين والمخيمات الصيفية والحقائب الثقافية ورحلات معرفة الجزائر، كما بدأت المحاولات الأولى لتبيان معالم الطريق لتكوين الأسلاك الجديدة المنصوص عليها في قانون الوظيف العمومي وهي الممرن والمربي والمدرب وذلك بتأسيس مدارس لتكوين إطارات الشباب وبقية الأفكار و التوجيهات المسيطرة هي توجيهات التشكيلة البشرية الموروثة قلبا وقالبا .

4- مرحلة الكشافة :

وتبدأ مع بداية السبعينيات مع المسئول الجديد الذي جاء بشعار وبرنامج جديد لقطاع الشباب وهو البرنامج الكشفي، ونادي بتعميمه وإحلاله محل كل نشاط إلى درجة محاولة فرض السراويل القصيرة على كل العاملين في القطاع خاصة الأسلاك البيداغوجية ، وقد تم التخلي عن برامج محو الأمية والاستدراك المدرسي والتمهين، وفي هذه المرحلة شهد قطاع الرياضة ازدهار ملحوظ من حيث المنشآت وتكوين الإطارات في حين بقي قطاع الشباب يعيش على ميراث السنين (الأرشيف الاستعماري) .

5- مرحلة بداية الثمانينات :

وسمية كذلك مرحلة الفريق الوطني حيث لم يكن في الاهتمام سوى الفريق الوطني وتشكيلاته وتتميز هذه المرحلة بما يلي :

- لم يتم ترسيم أي مدير وفي نفس الوقت تم الإستغناء عن عدد هام من الإداريين المركزيين .
- حذفت كلمة شباب من تسمية الوزارة لتصبح هذه تسمى وزارة الرياضة في غياب الشباب .
- ترقية منظومة تكوين إطارات الرياضة حيث أصبحت مدة التكوين خمس سنوات وسلم 14 آنذاك في حين بقي تكوين إطارات الشباب يراوح مكانه، مدرسة عادية، سنتان تكوين و سلم 11 .
- بقاء الباب مغلق أمام الترقيات الداخلية بعد أن تم غلقه في المرحلات السابقة .

6- مرحلة التشريع :

وتميزت هده المرحلة بصدور المرسوم رقم 30/86 المؤرخ في 18 فيفري 1986 الذي يحدد وينظم الهياكل الإدارية الهامة للولاية ومهامها التنظيمية حيث في ملحقاته أصبحت توجد في كل ولاية مصلحة خاصة بالشباب والرياضة تابعة قسم تثمين الموارد البشرية، إذ جاء في المادة 6 ما يلي :

مصلحة الشباب و الرياضة تتضمن حسب الشكل التنظيمي .

1) أربعة مكاتب :

مكتب التنشيط القاعدي

مكتب الرياضة الجماهرية

مكتب رياضة النخبة

مكتب التفتيش والتكوين

2) أربعة مكاتب :

مكتب التنشيط القاعدي

مكتب ترفيه الشباب

مكتب الرياضات

مكتب التفتيش والتكوين

3) ثلاث مكاتب :

مكتب الشباب

مكتب الرياضة

4) مكتبين :

مكتب الشباب ، التكوين والتفتيش

مكتب الرياضات ، التكوين والتفتيش

7- مصلحة ترقية الشباب :

في هذه المرحلة تم تغيير التسمية لتصبح مصلحة ترقية الشباب للولاية وهذا بعد صدور المرسوم التنفيدي رقم 90-234 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد القواعد التنظيمية وسير مصالح ترقية الشباب للولاية، حيث تنص المادة على أن المصالح المكلفة بنشاطات الشباب والرياضة والثقافة مجتمعة في مديرية ترقية نشاطات الشباب والتي تتضمن مصالح مهيكلة، و هذه المصالح تقوم بمهمة البحث، التنسيق وترقية النشاطات الترفيهية، التربوية، الثقافية والعلمية باتجاه فئة الشباب وكذلك النشاطات البدنية والرياضية .

8-مديرية الشباب والرياضة :

حيث إتسمت بظهور التسمية الحالية وذلك طبقا للمرسوم التنفيدي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 الذي يتضمن تغيير التسمية من مصلحة ترقية الشباب إلى مديرية الشباب و الرياضة، وبقية على هذا الحال إلى غاية صدور المرسوم التنفيدي 345/06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد القواعد التنظيمية والتسييرية لمديريات الشباب والرياضة للولاية، حيث يحدد مهام المديريات حيث تقوم لتطوير وتنشيط والمتابعة للبرامج السوسيوتربوية والترفيهية وخلق فضاءات لتبادل الآراء والتعبير بين الشباب والرقية والتطوير وتنظيم الحركة الجمعوية (الشباب والرياضة) وهيكلتها .

المطلب الثاني: المميزات العامة والخاصة .

الفرع الأول: المميزات العامة.

بنظرة تقسيمية بسيطة لمديرية الشباب والرياضة لولاية مستغانم يتبين لنا أن هناك الكثير من الخصائص العامة تميزها عن باقي القطاعات الأخرى هاته الخصائص تبرزها كقطاع حيوي من حيث التربية والتوجيه والتبليغ والإتصال والتنشيط والترفيه من شأنها إذا نالت الإهتمام المطلوب أن تكون دعامة قوية وحقيقية تساعدها على التطور ومسايرة اهتمامات مختلف فئات الشباب، وأبرز هذه المميزات ما يلي :

- وجود وزارة بهياكلها الوطنية والمحلية تهتم بشؤون الشباب مما يعزز مبدأ إهتمام الدولة بالشباب.
- وجود مؤسسات الشباب معترف بها على إختلاف تسمياتها ومهامها .
- وجود أسلاك تربوية خاصة بالقطاع ضمن قانون الوظيف العمومي .
- وجود عدد من المؤسسات ذات أهمية كبيرة في قطاع الشباب وأغلبها تحت وصاية مديرية الشباب والرياضة مثل: ديوان مؤسسات الشباب، الوكالة الوطنية لتسلية الشباب ، معاهد تكوين إطارات الشباب ...
- رغم المشاكل الموضوعية وغير الموضوعية التي تعرقل تسيير المديرية فإن النشاط لم يتوقف أبدا .
- لمديرية الشباب دور فعال في توفير الأجواء المناسبة للشباب الراغب في ممارسة هوياته الثقافية والعلمية والرياضية.

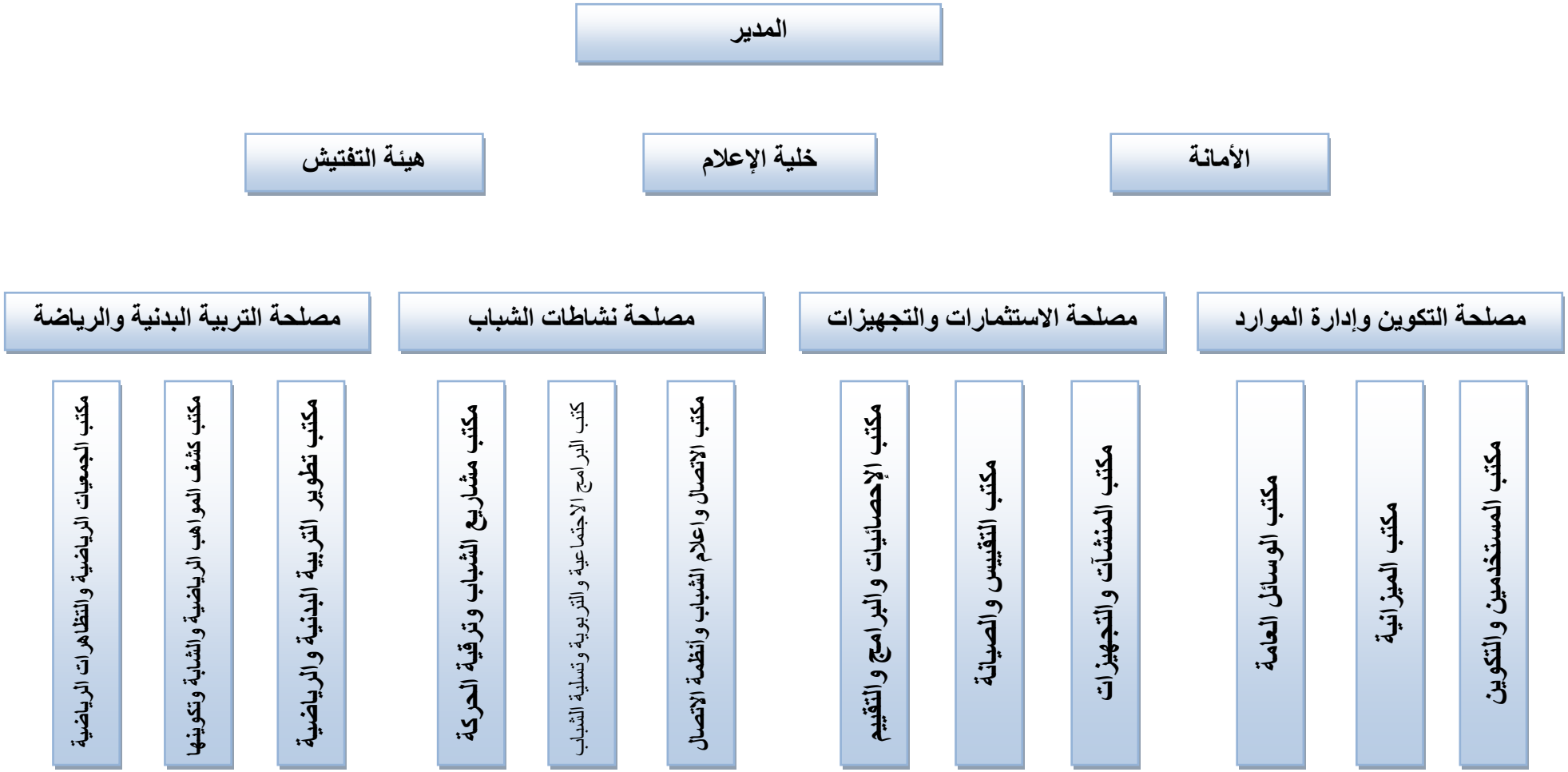
الفرع الثاني: المميزات الخاصة.

إن ما يميز مديرة الشباب والرياضة طبيعتها التي تتماشى مع التغيرات الطارئة على المجتمع حسب المراحل التاريخية ومن تم يمكن تخصيصها بما يلي:

- تختص بمجال التوجيه والإعلام والإتصال والتبليغ.
- استثمار الأوقات الحرة للشباب بالعمل على تنويع وتوسيع نطاق النشاطات الثقافية والتربوية والترفيهية.
- تختص بدعم وتشجيع ومتابعة نشاطات ومبادرات الحركة الجمعوية الناشطة في مجال الطفولة والشباب.
- رعاية الطفولة والشبيبة وحمايتها من خطر السلوك الإنحرافي والآفات الاجتماعية.
- دعم وتشجيع إنجاز البحوث والدراسات والنشر في مجال الطفولة والشباب.
- المساهمة في بناء مشروع مجتمع حسب التصور الرسمي في الدستور.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم (3-1): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمديرية يتكون من مجموعة من أربع مصالح (التكوين وإدارة الموارد – الاستثمارات والتجهيزات – نشاطات الشباب – التربية البدنية والرياضة) وتكون تحتها ثلاث مكاتب.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المتبع.

يمثل المنهج في الدراسة الميدانية، الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، وباعتبار بحثنا يدور حول مراجعة إدارة الموارد البشرية، بمعنى أوضح تحديد ما إذا كان هناك أهمية وفاعلية مراجعة الموارد البشرية وأثرها على تحسين الأداء، لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

1- الاستبيان:

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث إستخدمنا هذه الأداة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين عن أسلوب تقييمهم، موجّهة للرؤساء و للمرؤوسين، وتم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان

2- المقابلة:

حيث كانت مقابلة مباشرة مع مسئول قسم الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لمستغانم و الإجابة على الأسئلة الموجهة له.

3- الوسائل الإحصائية:

استخدمنا في تحليل بيانات البحث النسب المئوية لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة.

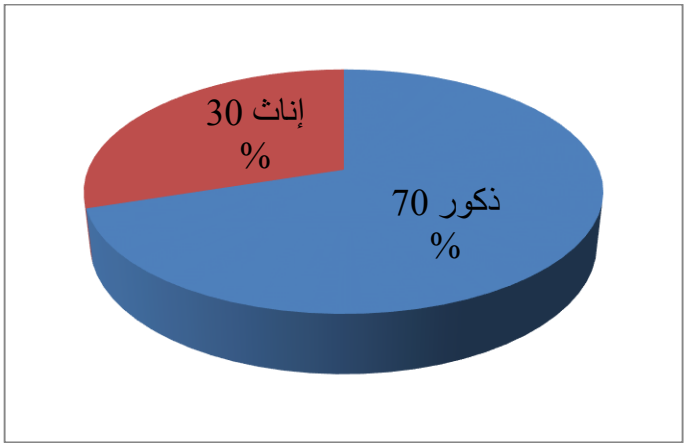
يتكون مجتمع البحث من رؤساء ومرؤوسين، داخل مديرية الشباب والرياضة حيث تم توزيع 20 استمارة استقصاء، وتتمثل خصائص العينة في ما يلي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس: تتكون عينة الدراسة من 20 فردا، منهم 14 ذكرا و 6 إناث، حيث يوضح الشكل أدناه، والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 70 % ، في حين قدرت نسبة الإناث بـ 30%.

الجدول رقم (3-1): توزع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	14	%70
الإناث	6	%30
المجموع	20	%100

الشكل رقم (3-2): توزع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب.

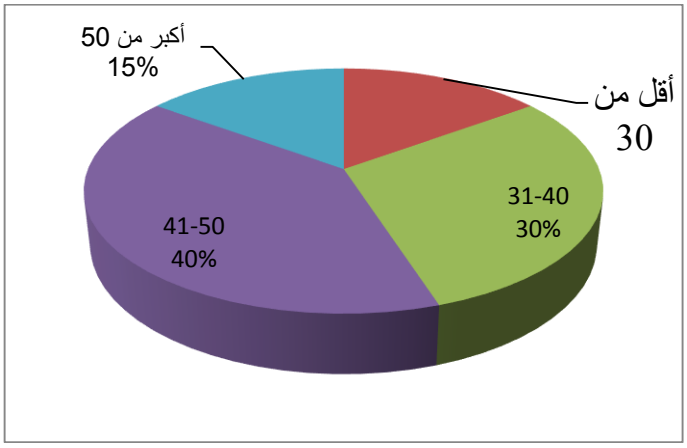
2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

من خلال الجدول رقم (3-2) و الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر نلاحظ تباين في أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة مئوية 40 % ، تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة مئوية 30 % ، ثم تأتي الفئتان العمريتان الأقل من 30 سنة، والأكبر من 50 سنة بنفس النسبة 15%

الجدول رقم (3-2): توزيع العينة حسب السن.

العمر	أقل من 30 سنة	31-40 سنة	41-50 سنة	أكبر من 50 سنة	المجموع
التكرار	3	6	8	3	20
النسبة	%15	%30	%40	%15	100

الشكل رقم (3–3): يوضح توزيع العينة حسب السن.



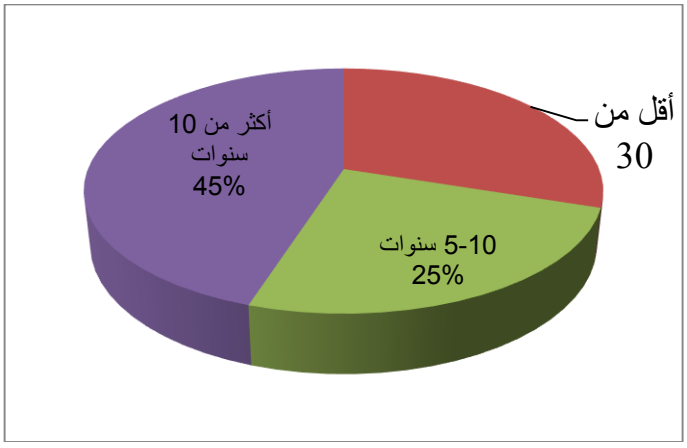
3– توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية:

يمثل الجدول رقم (3–3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل هم أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية 45 % وهي نسبة مهمة جدا إذ من الممكن أن تفضي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع، ثم تتساوى بتقريب أفراد العينة الأقل من 5 سنوات 30 % مع أفراد العينة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 25%.

الجدول رقم (3–3): توزيع العينة حسب الأقدمية

العمر	أقل من 5 سنوات	5–10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	6	5	9	20
النسبة	%30	%25	%45	%100

الشكل رقم (3–4): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية



المبحث الثالث: تحليل النتائج الميدانية.

المطلب الأول: تحليل الأسئلة المتعلقة بواقع مراجعة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

1- السؤال الأول: هل يوجد بالمديرية هيئة لمراجعة إدارة الموارد البشرية

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (3-4) عبرت نسبة 70 %من المستجوبين بوجود هيئة للمراجعة إدارة الموارد البشرية، وتأتي النسبة 20 % التي عبرت عن عدم علمهم بوجود هيئة لمراجعة الموارد البشرية، ومع إنعدام النسبة على الأفراد الذين يعبرون على عدم وجود هيئة للمراجعة إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (3-4): يوضح وجود هيئة للمراجعة إدارة الموارد البشرية

هل يوجد بالمديرية هيئة لمراجعة إدارة الموارد البشرية	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرار	15	0	5	20
النسبة	%75	%00	%25	%100

2) السؤال الثاني: هل يوجد نظام لمراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية (الأجور)

أما السؤال الثاني من المحور الأول فنلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-5) أن غالبية الأفراد يعبرون على وجود نظام للمراجعة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية بنسبة 65 % ، وتأتي النسبة 25 % للأفراد الذي يعبرون على عدم علمهم ، ثم تأتي نسبة 10% للأفراد الذين يعبرون على عدم وجود نظام للمراجعة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية.

الجدول رقم (3-5): يوضح وجود نظام مراجعة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية (الأجور).

هل يوجد نظام لمراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية (الأجور)	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرار	13	2	5	20
النسبة	%65	%10	%25	%100

3) السؤال الثالث: هل يتم عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (3-6) عبرت نسبة 40 % من المستجوبين على عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية، وتأتي نسبة 30 % لكلا الأفراد الذين يعبرون على عدم علمهم بوجود تقارير، وللأفراد الذي يعبرون على عدم عمل تقارير.

الجدول رقم (3-6): هل يوضح عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية

هل يتم عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة الموارد البشرية للعمليات المالية	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرار	8	6	6	20
النسبة	%40	%30	%30	%100

4) السؤال الرابع: هل تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة دورية لمدى الإنجاز الصحيح و المناسب لأنشطتها مثل التوظيف، التدريب، الحوافز

نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (3-7) أن أغلبية الأفراد يعبرون بنسبة 75 % على وجود دراسة دورية لمدى الإنجاز الصحيح و المناسب لأنشطتها مثل التوظيف، التدريب، الحوافز، وتأتي نسبة 20% للأفراد الذين يعبرون على عدم علمهم بوجود دارسة، ثم نسبة 5% لعدم وجود دراسة.

الجدول رقم (3-7): يوضح وجود دراسة دورية لمدى الإنجاز الصحيح و المناسب لأنشطتها مثل التوظيف، التدريب، الحوافز

هل تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة دورية لمدى الإنجاز الصحيح و المناسب لأنشطتها مثل التوظيف، التدريب، الحوافز	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرار	15	1	4	20
النسبة	%75	%5	%20	%100

5) السؤال الخامس: تحاول المديرية دوريا تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب

وكما هو مبين في الجدول رقم (3-8) عبرت نسبة 45% من المستجوبين بوجود تغيير دوري لطريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب، وبنسبة 30 % للأفراد الذين يعبرون على عدم علمهم بوجود تغيير، و نسبة 25% للأفراد الذي يعبرون على عدم وجود تغيير.

الجدول رقم (3–8): يوضح وجود تغيير دوري لطريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب

تحاول المديرية دوريا تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرار	9	5	6	20
النسبة	%45	%25	%30	%100

6) السؤال السادس: إلى أي مستوى يتم تقديم تقارير مراجعة إدارة الموارد البشرية

نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (3–9) أن أغلبية الأفراد يعبرون بنسبة 50% في مستوى تقديم تقارير مراجعة الموارد البشرية بشكل مختلط، وتأتي نسبة 30% للأفراد الذي يعبرون في مستوى تقديم تقارير مراجعة الموارد البشرية إلى مدير عام للموارد البشرية، ثم إلى مدير عام للمديرية بنسبة 20%، وفي الأخير إنعدمت النسبة إلى آخرين.

الجدول رقم (3–9): يوضح مستوى تقديم تقارير مراجعة إدارة الموارد البشرية

إلى أي مستوى يتم تقديم تقارير مراجعة إدارة الموارد البشرية	إلى مدير عام للشركة	إلى مدير عام للشؤون الموارد البشرية	إلى آخرين	مختلط	المجموع
التكرار	4	6	0	10	20
النسبة	%20	%30	%00	%50	%100

7) السؤال السابع: بأي طريقة يتم صياغة تقرير مراجعة إدارة الموارد البشرية

أما السؤال السابع من المحور الأول فنلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3–10) أن غالبية الأفراد يعبرون على صياغة تقرير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية بطريقة كتابية وشفوية بنسبة 60%، وتأتي نسبة 20% لكلا الأفراد الذين يعبرون على أنها كتابية وللأفراد الذين يعبرون على أنها شفوية.

الجدول رقم (3-10): يوضح طريقة صياغة تقرير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

بأي طريقة يتم صياغة تقرير مراجعة إدارة الموارد البشرية	كتابية	شفوية	مختط	المجموع
التكرار	4	4	12	20
النسبة	%20	%20	%60	%100

8) السؤال الثامن: ماهي مختلف أنواع مراجعة إدارة الموارد البشرية التي تشمل المديرية

وعن السؤال الثامن من المحور الأول فنلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم(3-11) عبرت نسبة 65 % من المستجوبين عن مختلف أنواع مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تشمل المؤسسة بشكل مختلط، وتأتي النسبة 20 % للأفراد الذين عبروا بأنها مراجعة مالية (الأجور)، أما نسبة 5 % فهي تعبر على أنها مراجعة التوظيف والتكوين، وفي الأخير إنعدمت النسبة والتي تمثلت في المراجعة الإتصال.

الجدول رقم (3-11): يوضح مختلف أنواع مراجعة إدارة الموارد البشرية التي تشمل المديرية

ماهي مختلف أنواع مراجعة إدارة الموارد البشرية التي تشمل المديرية	مراجعة سياسة التوظيف والتكوين	مراجعة المالية (الأجور)	مراجعة الاتصال	مختلط	المجموع
التكرار	3	4	0	13	20
النسبة	%15	%20	%00	%65	%100

المطلب الثاني: تحليل الأسئلة المتعلقة بتقييم فاعلية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء.

1) السؤال الأول: ماهي الجهة التي تقوم بمتابعة نظام تقييم أداء العاملين

عن السؤال الأول للمحور الثاني نلاحظ أن الأغلبية الكبرى بنسبة 90% عبروا على أن الجهة التي تقوم بمتابعة نظام تقييم أداء العاملين هو المدير العام للموارد البشرية، وتأتي نسبة 10% للمدير العام للمدرية، وبنسبة منعدمة لنظام المراجعة وأخرى أذكرها.

الجدول رقم (3–12): يوضح الجهة التي تقوم بمتابعة نظام تقييم أداء العاملين

ماهي الجهة التي تقوم بمتابعة نظام تقييم أداء العاملين	مدير العام للموارد البشرية	المدير العام للمدرية	نظام المراجعة	أخرى أذكرها	المجموع
التكرار	18	2	0	0	20
النسبة	%90	%10	%00	%00	%100

2) السؤال الثاني: ماهو الهدف الرئاسي لتقييم الأداء

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (3–13) عبرت نسبة 80% على هدف اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية، أما نسبة 15% فترى أن الهدف من تقييم الأداء هو الكشف عن الاحتياجات التدريبية، وتأتي 5% لحساب العلاوات والمكافئات.

الجدول رقم (3–13): الهدف الرئاسي لتقييم الأداء

ماهو الهدف الرئاسي لتقييم الأداء	اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية	حساب العلاوات والمكافئات	الكشف عن الاحتياجات التدريبية	المجموع
التكرار	16	1	3	20
النسبة	%80	%5	%15	%100

3) السؤال الثالث: هل استفدت من تدريب طوال خدمتك

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (3–14) عبرت نسبة 60 % من أفراد العينة أي ما يفوق نصف العينة تحصلت على تدريب ، أما نسبة 40%من أفراد العينة لم يتحصلوا على تدريب

الجدول رقم (3–14): هل إستفدت من تدريب طول خدمتك

هل استفدت من تدريب طوال خدمتك	نعم	لا	المجموع
التكرار	12	8	20
النسبة	%60	%40	%100

4) السؤال الرابع: هل الحصول على التدريب المناسب بعني أكثر قدرة على أداء العمل بشكل جيد

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-15) أن الأغلبية الكبرى بنسبة 90% عبرت على أن الحصول على التدريب المناسب بعني أكثر قدرة على أداء العمل بشكل جيد وبنسبة 30 % للأفراد الذين يعبرون على عدم علمهم.

الجدول رقم (3-15): هل الحصول على التدريب المناسب بعني أكثر قدرة على أداء العمل بشكل جيد

هل الحصول على التدريب المناسب بعني أكثر قدرة على أداء العمل بشكل جيد	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرار	18	0	2	20
النسبة	%90	%00	%10	%100

5) السؤال الخامس: هل تمت ترقيتك منذ بداية عملك

كما هو مبين في الجدول رقم (3-16) عبرت نسبة 60 % من المستجوبين بعدم ترقيتهم، وتأتي النسبة 40 % التي عبرت بترقيتهم.

الجدول رقم (3-16): هل تمت ترقيتك منذ بداية عملك

هل تمت ترقيتك منذ بداية عملك	نعم	لا	المجموع
التكرار	8	12	20
النسبة	%40	%60	%100

6) السؤال السادس: هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف لتحقيق أداء أفضل

وكما هو مبين في الجدول رقم (3-17) عبرت نسبة 65% من المستجوبين بتوفر جميع الظروف لتحقيق أداء أفضل، وتأتي نسبة 35% للأفراد الذين عبروا بعدم توفر جميع الظروف.

الجدول رقم (3-17): هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف لتحقيق أداء أفضل

هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف لتحقيق أداء أفضل	نعم	لا	المجموع
التكرار	13	7	20
النسبة	%65	%35	%100

خاتمة الفصل:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي حول دور مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، وهذا من خلال معرفة اتجاهات و آراء كافة شرائح عمال المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين، حول واقع مراجعة إدارة الموارد البشرية، ومدى تأثيرها على تحسين أداء الأفراد وهذا من خلال فحص نظام المراجعة ونظام التقييم السائد في المؤسسة، قصد الوقوف على الصعوبات و المشاكل والظروف التي تحيط بتطبيقها، و بالتالي الوصول إلى الفجوة التي يمكن من خلالها تحسين الأداء.

مقدمة الفصل:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة لأن العنصر البشري من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة في الارتقاء إلى أعلى المستويات، فنجاح المؤسسة مرتبط بتحسين أداء العمال فيها ومن أجل بلوغ هذه الغاية وجب على المؤسسة وضع نظام لمراجعة الموارد البشرية وذلك من أجل تحسين أداءهم للوصول إلى أهدافها، و لهذا خصصنا هذا الفصل لدراسة الإطار المفاهيم لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مراجعة إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: عملية مراجعة إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: مساهمة مراجعة إدارة الموارد البشرية في التحكم في الأداء

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مراجعة إدارة الموارد البشرية.

يعد مفهوم تدقيق الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، و يستند هذا المفهوم على البعد الإداري الذي يطرح التدقيق باعتباره مطلباً إدارياً يعمل علي التأكد من أن جميع العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتوافق مع القوانين التي تحكم علاقات العمل (قانون العمال قوانين الصحة المهنية)، بجانب السياسات والإجراءات التي تصدرها إدارة المنظمة.
لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم الأساسية حول مراجعة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول : تطور وتعريف مراجعة إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مراجعة الموارد البشرية.

لقد أطلق على مراجعة الموارد البشرية عدة تسميات، فهناك من أطلق عليه تدقيق الأفراد، تدقيق تسيير الموارد البشرية، التدقيق الاجتماعي والذي يعد الأكثر استعمالا، اختلاف تسميات يرجعه البعض إلى تعدد المصطلحات الخاصة بالوظيفة ويرجعه آخرون إلى المفاهيم والخصائص التي تميز التدقيق الاجتماعي على باقي التدقيقات.
إن تطور الاهتمام بتكييف تقنيات التدقيق مع الخصوصيات والمشاكل المتعلقة بالجانب الاجتماعي للمؤسسة استلزم أبحاثا ودراسات مختلفة أدت إلى اقتراح أسلوب ووسائل علمية للتدقيق الاجتماعي. واكتساب الجانب الاجتماعي المكانة المرموقة التي حظي بها من طرف المسيرين ناتج عن تلك الضغوطات الداخلية والخارجية من جهة وتكون بذلك قناعة لدى المشرفين بأن العنصر البشري له دور كبير في رفع الإنتاج من جهة أخرى .
وترجع المحاولات الأولى لتقييم المجال الاجتماعي للمؤسسة إلى حوالي سنة 1940 بالولايات المتحدة الأمريكية وارتبطت بقياس النتائج الاقتصادية لبعض العمليات في مجال تسيير الموارد البشرية بالاعتماد على أجهزة خارجية للتقييم.

سنوات الخمسينات التي أتت بالجديد؛ بالنظر لتطور حجم المؤسسات بعد السنوات الموالية للحرب العالمية الثانية بحيث أنها أصبحت تضم عددا كبيرا من العمال، ولهذا بدأت تفكر في إيجاد الطرق السليمة والسديدة للتقييم المنظم والدوري لنشاطاتها في المجال الاجتماعي بالاعتماد على مناهج متعددة على مختلف المستويات.

وكان ظهور أول كتاب متخصص في مجال دراسة التدقيق الاجتماعي سنة 1975 باللغة الفرنسية وترجم إلى الانجليزية بعنوان Audit social au service d'un management سنوات السبعينات وهي السنوات التي شهد فيها التدقيق الاجتماعي تطوره الكبير، حيث ألف فرنسوا دال François Dalle كتابا عنوانه "عندما تستيقظ المؤسسة على الضمير الاجتماعي".[1]

ووضح من خلاله مفهوم وتطور نظام المسئولية الاجتماعية، ثم جاءت كتابات جونماري بيرتي J.M.Peritti وفي ستة 1977 روي J.L.Roy الذي طرح تساؤلا حول توسيع مسؤولية المنظمة في الجانب الاجتماعي وبالنظر إلى التطور الاقتصادي ونمو المنافسة بشكل ملفت للانتباه والتطور الصناعي والتكنولوجي برز حجم النفقات المتولدة من الجانب الاجتماعي سواء كانت ظاهرية مباشرة كالأجور مكافآت، تكوين، تعويضات ... الخ وغير مباشرة كظهور بعض الظواهر كالتبذير والتبديد والتخريب والتغيب ودوران العمل....الخ ومدى تأثير ذلك على القيمة المضافة، على سعر التكلفة والعائد. مما استلزم وأجبر المسؤولين على اللجوء إلى الطرق العلمية للبحث عن الوسائل الناجعة لعملية التسيير للموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ظهور المدققين الاجتماعيين داخل المؤسسة كان سنة 1979 في الشركة الأوربية للدفع " Société européenne de paiement" كما أن ملف الشغل من طرف الوكالة الخاصة لتشغيل الإطارات لتسيير الموارد البشرية خلال سنة 1980 أن من بين المناصب الجديدة التي ظهرت- منصب المدقق الاجتماعي- ومن ثمة تبين أن هذه الوظيفة جديدة النشأة نجدها في المؤسسات كبيرة الحجم مرتبطة بالإدارة العامة جنبا إلى جنب مع مصلحة التدقيق.

إن التطور الذي بدأ يظهر وينمو داخل المؤسسة للتدقيق الاجتماعي، بالموازاة مع ذلك بدأ الاهتمام يظهر من خارج المؤسسة أدى إلى اختصاص بعضهم في عملية التدقيق الاجتماعي فظهرت جمعيات خاصة بالموضوع، ففي فرنسا ظهر المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي سنة 1982 كما برزت مجموعة الدراسات والبحوث التحليلية الاجتماعية في نهاية سنة 1983 والجمعية المهنية للخبراء الاجتماعيين في سنة 1984

خلال سنوات التسعينات 1990 زاد الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي خاصة من خلال كثرة إجراء الملتقيات المنظمة من طرف المعاهد والمدارس والجمعيات المتخصصة، وزاد لجوء المؤسسات إليه كلما استدعت الضرورة لذلك ويضاهي التدقيق المالي والمحاسبي، وأصبح الجانب الاجتماعي يؤدي دورا مهما في تحديد الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة، وأصبحت في فرنسا الوثائق والجداول الخاصة بالأفراد تخضع للإشهاد القانوني من طرف المدققين الاجتماعيين ومن أهم هذه الوثائق الميزانية الاجتماعية.[2]

[1] مراد سكاك، فارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس أيام 20- 21 أكتوبر، ص 10

[2] أبو الفتوح سمير، البعد الاجتماعي وأثره على الوحدة المحاسبية والقرارات الاستثمارية، عمان، مجلد 14، 2005، ص74.

وفي الجزائر بدأ الاهتمام بالموضوع من طرف بعض الباحثين والمهنيين بداية سنوات التسعينيات مع ظهور الإصلاحات الاقتصادية وإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الوطنية، استقلالية المؤسسات وانفتاح الأسواق الوطنية على الأسواق الدولية من خلال مفاوضات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC ومعاهدة الشركة مع الاتحاد الأوروبي، فقد تزايدت البحوث الأكاديمية حول الموضوع من طرف الباحثين وظهور ما عرف بالجمعية الجزائرية للموارد البشرية ALGRH التي تظم بعض المتخصصين في الموضوع والمهتمين بشؤون الموارد البشرية لتدقيق الاجتماعي الجزائري AAAS في سنة 2005 غير أن التطبيقات الفعلية تبقي محتشمة وأن تمت فهي تتم في إطار المعايرة الدولية ومن طرف مكاتب دولية وبمبالغ جد مكلفة.[1]

الفرع الثاني : تعريف مراجعة إدارة الموارد البشرية.

يشير مفهوم مراجعة الموارد البشرية إلي فحص وتقييم السياسات والإجراءات والممارسات لتحديد كفاءتها ويقيس كفاءة برامج وممارسات الأفراد، بالإضافة إلي تحديد ما يجب فعله وما لا يجب فعله في المستقبل.
كما يقصد بتدقيق إدارة الموارد البشرية عملية فحص مدى تطبيق الموارد البشرية والإدارات المختلفة بالمنظمة لسياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية. وتتم عملية التدقيق من خلال نظام بحثي يغطي كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعمل هذا النظام كنظام تحكم في جودة أداء الموارد البشرية وكيفية إدارتها[2].

يعرف بأنه عملية استقصائية تحليلية ومقارنة، تعمل علي عكس كفاءة وظائف الموارد البشرية و يعرف بأنه تحقيق في حجم ومهارات وهيكل وجميع القضايا المتعلقة بالذين تم تعيينهم بواسطة المنظمة والذين سيتم تعيينهم في المستقبل.

ويعرفه آخرون بأنه طريقة لتحديد طبيعة واثر أنشطة قسم الموارد البشرية في أزمنة محددة ويعرف بأنه تحديد منظم لنقاط القوة و الضعف والتطوير الذي تحتاجه الموارد البشرية الحالية ضمن سياق الأداء التنظيمي.[3]
وأخيرا يمكن القول بأنه مسح منظم وتحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية، لمعرفة مدي مطابقة الممارسات مع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ورفع تقرير بالنتائج والتوصيات لمعالجة الانحرافات السالبة ومعرفة مواقع القوة والكفاءة في نظام إدارة الموارد البشرية.

[1] أحمد قايد نور الدين، دو التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2012، ص 9

[2] R.C. Goyal, Hospital Administration and Human Resources Management, 4th edition, Askek Ghosh-Hall, 2005, P293.

[3] Pravin Durai. Human Resource Management, India, Dorling Kindersley India, 2010, P 566

المطلب الثاني : خصوصيات مراجعة إدارة الموارد البشرية.

إن أهم الخصوصيات التي تميز وظيفة تسييرِ الموارد البشرية والمتمثلة أساسا في توسعِ وتشعب أنشطتها ومهامها، وتعدد المعلومات المتعلقة بها وتميزها بالطابع النوعي، وجزئيتها، كما تعتبر في بعض الأحيان غير دقيقة وصعبة للحصول عليها نظراً للامتزاج والتداخل الكبير بين مجالات العلوم فيه وارتباطها بالجوانب السيكولوجية للأفراد، تنعكس على التدقيق الاجتماعي وتجعله ذا خصوصيات معينة، فالتشخيص والمنهجية صارمان للتمييز بين السبب والنتيجة لأن هناك تشابكاً بينهما، فالنتيجة قد تكون سبباً لظاهرة أخرى، كما أنه يمكن لنتيجة معينة أن يشترك فيها العديد من الأسباب وقد يؤدي سبب واحد إلى ظهورِ عدة نتائج، لذلك وقبل فرضِ الفرضيات المسبقة لا بد من إجراء تحليلٍ موضوعيٍ للظواهر، فمثلا لو أخذنا ظاهرة التغيب فقد ترجع إلى عدم رضى العمال أو سوء الظروف أو أجورٍ غيرِ عادلة أو توقيت عملٍ غيرِ مناسب والتغيب بدوره يساهم في رفعِ معدلات الملفات التأديبية أو وجود صراعات بين العمال والمسؤولين فهو نتيجة وسبب في آن واحد، لذلك فهذا يستلزم تدقيقا صارما وموضوعيا ممارسا من طَرف أشخاصٍ ذوي كفاءة عالية.

كما أن الترابط بين الأنشطة التي تمارسها وظيفة تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، والتعيين، والتكوين، والأجور، وتحليل وتصنيف العمل... إلخ يقود إلى أن قرارا غير صائب في مجال ما يؤدي إلى انعكاسات و تأثيرات على بقية الأنشطة، كمثال على ذلك وضع فرد في مكان غيرِ مناسب يترتب عنه عدم رضا الفرد ذاته ويمكن أن يمتد إلى أفراد آخرين، وبالتالي إلى تبذيرِ الطاقات و الأجور... إلخ

أخيرا إن التعقيد في الأمورِ الداخلية يزداد خطورة إذا ما تدعم بتعقيدات خارجية، فالعوامل الداخلية من ظروف العملِ السائدة، وتوزيع أوقات العمل، والنقابات العمالية، والعمال، وأرباب العمل... إلخ وهناك تأثير لعوامل خارجية كالسلطات الحكومية، والزبائن، والموردين، والمنافسة، والجمعيات المهنية... إلخ

إضافة إلى كل ما سبق يتميز التدقيق الاجتماعي بخصوصيات منهجية تندرج ضمن الطابع المنهجي للبحث العلمي المستعمل في العلوم الاجتماعية لتحويل المعطيات النوعية إلى كمية، كما يرتكز على الطرق الإحصائية البيانية، والتحقيقات الشاملة لاستخراج الانطباعات و الآراء الخاصة بالأفراد.

كل هذه العوامل الداخلية و الخارجية يجب أن تؤخذ في الحُسبان في عمليات التشخيص الداخلي والخارجي الخاصة بالتدقيق فذلك يفرض أهدافا ومنهجية وطرقا تدخل خاصة في التدقيق الاجتماعي.[1]

[1] مراد سكاد، في التدقيق مهنة حول الثامن المؤتمر الوطني الإقتصادية، العلوم الحقوق المستقبل،كلية وتحديات الواقع رهانات بين الاجتماعي التدقيق ص 5 ، 2010 أكتوبر 12 و 11 أيام - سكيكدة 55 أوت 20 جامعة والأفاق، الواقع الجزائر

المطلب الثالث: أهمية وأهداف مراجعة إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية.

إن المراجعة تعمل علي تقييم مدي احترام إدارة الموارد البشرية وسياساتها وأنظمتها وتنبع أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية من انه:[1]

1- مدخل لنظام الجودة الشاملة (أداة ضبط الجودة).

2- أداة تحكم في إدارة الموارد البشرية.

3- أداة مساعدة في اتخاذ القرار.

4- يعمل كأداة تشخيصية تحليلية لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية.

5- يساعد في إعادة هيكلة المنظمة من ناحية الموارد البشرية واستراتيجياتها وممارساتها.

6- يجدد ويغير المعرفة والمهارات والجدارات والاحتياجات الضرورية للموارد البشرية والتي تعمل علي تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: أهداف مراجعة إدارة الموارد البشرية.

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 إلي:[2]

1- تحدد الفجوة بين أهداف المنظمة ونتائج ممارسات الموارد البشرية.

2- التأكد من مواءمة 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 أجل 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، مدي مطابقة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة 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 مدي فاعليتها ومعرفة المشاكل التي تواجه تطبيقها.

[1] Tapomoy Deb. Strategic Approach to Human Resource Management, New Delhi India, Atlantic publishers & distributers, 2006, page 364.

[2] Pravin Durai، مرجع سبق ذكره، ص 566

7- تقييم جودة أنشطة وسياسات ونتائج الموارد البشرية.

8- البحث عن أجوبة لماذا حدث؟ ما حدث؟ وما لم يحدث أثناء تنفيذ وظائف أدارة 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 على تقديم حلول لكل المشاكل التي تواجهها المنظمة، بقدر ما يعمل 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 علي ما يراه في مصلحة المنظمة. إلى جانب العوامل الأخرى فهو يساعد على رفع مستوى الأداء وذلك من خلال تحقيق الاندماج للتشريعات الاجتماعية مع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

بصفة عامة يهدف التدقيق الموارد البشرية إلى الرفع من فعالية الأفراد من خلال الدراسة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد العراقيل والعقبات باستعمال وسائل فعالة للبحث عن الأسباب الحقيقية وتقديم الاقتراحات للقضاء على الاختلالات والانحرافات.

المبحث الثاني: عملية مراجعة إدارة الموارد البشرية.

إن عملية مراجعة الموارد البشرية تعتبر وسيلة منهجية صارمة للتشخيص الاستراتيجي للوضعية الاجتماعية والتي يتبعها شخص مستقل للكشف على نقاط القوة ونقاط الضعف، في شكل اختلالات وانحرافات بالمقارنة مع مرجعيات أساسية لتحسين فاعلية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تحدث بواسطة توصيات موضوعية مستمدة من معطيات حقيقية وصادقة. والتدقيق عبارة عن أسلوب استنتاجي واستدلالي وأية منهجية يستعملها المدقق الاجتماعي تنطلق من حوادث واقعية يصدر عليها أحكاما من خلال التحليل، يعلق عليها ويعطيها تقييما معينا يؤدي إلى توصيات.

المطلب الأول: معايير ونطاق مراجعة إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: معايير مراجعة الموارد البشرية.[1]

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 علي تقنيات مصممة لتستخدم كقواعد يجب الالتزام بها وموجهات تساعد في اكتشاف الحقائق وتدعم واقعية العمل وفعاليته.

يعتبر المعيار أداة قياس ومقارنة وصف لنتائج عملية التدقيق والأهداف المعلنة والمحددة مسبقا. كما يشير المعيار إلي المؤشر الذي يمكن من خلاله تمييز ما تم انجازه بإتقان ووفق ما خطط له أو كما يجب أن يكون،

[1] S. k. Basu, Fundamentals of Auditing, India, Dorling Kindersley India, 2009, Page 113.

باعتبار أنه يؤشر إلي مقياس يقيس مدي تحقيق الهدف المخطط له ومعرفة ما إذا قد تحقق فعلا أو لا. ويستفاد منه باعتباره مرجعاً يستند إليه المدقق في الحكم على مدي إنجاز الخطط، فهو بهذا المفهوم يعتبر متطلبات أو قواعد أو توقعات يعتمدها المدقق كأساس للحكم على انجاز إدارة الموارد البشرية.

وتعرف معايير تدقيق الموارد البشرية بأنها مجموعة من أدوات القياس والمقارنة والوصف التي تحدد القواعد و الشروط أو المتطلبات، المتعلقة بقياس الأداء أو الإجراءات أو السياسات أو الممارسات أو الخدمات التي يقوم بها قسم الموارد البشرية.

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

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 مدي 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.

ويميز المدقق بين نوعين من المعايير:

1– معايير ذات صبغة مطلقة: مثل التواريخ والأرقام، فالمعيار هنا يكون محددا بحيث أن المدقق سيختبر صحة أو خطأ الممارسة بناءا علي رقم محدد مسبقا .وخير مثال لذلك المعايير التي يضعها قانون العمل فيما يختص بساعات العمل اليومية.

2– معايير ذات طبيعة نسبية (تقديرية): مثل عدد الأخطاء المسموح بها لموظفي الموارد البشرية ومدي مطابقة الممارسات لسياسات إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: نطاق مراجعة إدارة الموارد البشرية.[1]

يعتبر نطاق عمل تدقيق إدارة الموارد البشرية نطاقا عريضا يصعب الإحاطة به، وذلك لتعامله مع حياة الموارد البشرية ويتم التحكم فيه من خلال تحديد سياسات وإجراءات واضحة تصب في خدمة هدف استراتيجي واضح. ويتم 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.

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

1- تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية:

باعتبار أن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية تعمل بترابط مع بعضها البعض وتحقق أهداف معينة، فان تدقيقها يعني التأكد من أنها تعمل وفق ما خطط لها، وان الموارد البشرية في المنظمة تعمل إيجابا في تحقيق أهداف المنظمة. وتبدأ عملية التدقيق بالنظر إلي هيكل قسم الموارد البشرية وتحديث هيكل المنظمة.

وتمتد عملية التدقيق إلي باقي الوظائف. وبالنسبة 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 تدقيق لمعرفة كيف تعمل سياسات وممارسات الموارد البشرية في كل المنظمة. وعند إجراء هذا التدقيق فإن المدقق يعمل على:

- تحديد أهداف من أي وظيفة ونشاط تمارسه إدارة الموارد البشرية.
- تحديد المسؤولية عن أداء الوظائف أو الأنشطة.
- فحص أداء الوظائف والأنشطة.
- تصميم وتطوير خطة عمل لتصحيح الانحرافات بين نتائج الوظائف والأنشطة والهداف المخططة.
- 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 بالعم،ل والتي يعتبر عدم التقيد بها مخالفة تعرض المنظمة لخسائر فادحة.

[1] Anne Bogardus, PHR/SPHR Professional in Human Resources Certification Study Guide, 3rd edition, Indiana, USA, John Wiley sons, 2009, Page 436- 437

3- تدقيق بيئة وثقافية للمنظمة.

ينظر إلي ثقافة المنظمة بأنها أداة يمكن من خلالها فهم بيئة المنظمة، وتتصف الثقافة بأنها حافظة تماسك المنظمة وتلعب دورا هاما في نجاح الأعمال 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 تنشا عليها.

4- تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية.

يساعد تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية المنظمة في تحقيق ميز تنافسية من خلال رفع القدرات وتنمية وبناء الجداراة، ولتقوم من خلاله إدارة المنظمة بتحديد قراراتها بشان الموارد البشرية العاملة لديها .و تعتبر عملية تدقيق إستراتيجية 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 الإستراتيجية.

و تستهدف عملية تدقيق الإستراتيجية الأتي:

- 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 إستراتيجية 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 الموضوعة في الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتشمل عملية تحديد أسباب الانحرافات بيان ما إذا كانت الانحرافات تتعلق بأخطاء في تنفيذ الإستراتيجية أو بظهور أمر طارئ غير متوقع في البيئة الخارجية، وبالتالي تغيير في الإستراتيجية أو تغيير في المعيار المستخدم.

المطلب الثاني: مناهج وأدوات مراجعة إدارة الموارد البشرية.

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

الفرع الأول: الأدوات والمقاييس.[1]

1- المقابلات:

يتم أجراء 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 مدى 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:

يلجا المدقق أيضا للملاحظة لتقييم مكان وبيئة العمل و الثقافة السائدة ومدي ملاءمتها لتحقيق الأهداف. وتدون الملاحظات خلال المقابلات الفردية والجماعية.

4- تحليل المستندات ومقارنتها

يحلل المدقق المعلومات الواردة في ملفات العاملين، من تقييم سنوي، وتقييم معاينة، والفوائد الممنوحة، والشهادات المطلوبة للوظيفة.

5- الاستبيانات:

يتم تصميم عدد من الاستبيانات أو استبيان واحد علي حسب حجم الوظائف المراد تدقيقها.
وهي عبارة عن قائمة يتم إعدادها عن طريق المراجع وتحتوي على مجموعة مختلفة من الأسئلة التي تتعلق بعناصر الرقابة الداخلية للمؤسسة تهدف تقييم والحكم علي مدى وقوة أو ضعف هذه العناصر.
بعد تصميم هذه القائمة يجب مراعاة مجموعة من الخصائص والقواعد التي تساعد علي تحقيق الهدف من إعدادها:

– يجب تصميم أسئلة القائمة بشكل يتضمن في البداية بعض البيانات من الفرد المستجيب على أن تكون استيفاء هذه البيانات اختياريا منعا للحرج بالنسبة للمستجيب ومنها الاسم، الوظيفة، الدرجة الوظيفية، المؤهل الدراسي.

– يجب أن تشمل القائمة على أسئلة تغطي جميع النواحي، نشاطات المؤسسة الإدارية والفنية على اختلاف أشكالها وأنواعها.

[1] J.M.Peretti, jean Luc vachette, audit social, Les éditions Liaisons,1987, p136

– يجب صياغة الأسئلة بصورة ميسرة ومفهومه بالنسبة للمستجوبين وواضحة وغير مبهمة بشكل لا يقبل التأويل.

– يجب صياغة الأسئلة بصورة تكون الإجابة عليها لا تحتاج إلى شرح أو سرد معلومات لا داعي لها كأن تكون الإجابة في شكل من الأشكال نعم أو لا، موافق أو غير موافق.

وهكذا بحيث يستطيع المستجيب على الأسئلة أن يضع مجرد علامة X أمام الإجابة التي يرها سليمة من وجهة نظره ولاشك أن ذلك يساعد على سرعة الاستجابة على الأسئلة دون عناء أو جهد مطلوب.

– يجب الأخذ بعين الاعتبار إعادة صياغة بعض الأسئلة بصورة أخرى لأي مكان أخر من القائمة بحيث تكون الإجابة عليها واحدة وبذلك يمكن قياس مدى جدية الفرد المستجيب ومدى اهتمامه بالإجابة على الأسئلة المطروحة.

الفرع الثاني: المناهج والأساليب.

عند إجراء تدقيق الموارد البشرية، يمكن للمدقق الاختيار من بين عدة طرق وأساليب لاختيار المعايير التي سيتم تدقيق الموارد البشرية علي أساسها، منها[1]:

1– طريقة المقارنة:

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

2– طريقة السلطة الخارجية:

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

3– الطريقة الإحصائية:

بناء علي المعلومات المتوفرة في المنظمة يتم وضع معايير إحصائية خاصة يتم المعايرة علي أساسها.

4– طريقة الالتزام:

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:

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

[1] المرجع السابق، ص 137

المطلب الثالث: خطوات وشروط أساسية من أجل تدقيق موارد بشرية فعال.

الفرع الأول: خطوات عملية مراجعة الموارد البشرية.

تعد عملية تدقيق الموارد البشرية أداة فعالة ومناسبة لمعرفة مدي كفاءة أنشطة الموارد البشرية، وتحديدا في منظمات اليوم التي تعتمد اعتمادا كبيرا علي رأس المال البشري. ولابد من إتباع خطوات محددة تؤدي إلي نجاح عملية التدقيق وتنحصر هذه الخطوات في:[1]

1- تحديد الهدف من عملية التدقيق، فقد يكون الهدف معرفة كفاءة السياسات والإجراءات والأنشطة التي تطبق في المنظمة. أو معرفة مدي 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.

2- 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.

3- جمع المعلومات الأولية، وتشمل معلومات عن بيئة العمل و المنظمات المنافسة وسوق العمل ورسالة المنظمة ورؤيتها والسياسات والإجراءات والقوانين التي تحكم الموارد البشرية وكل ما يتعلق أصحاب المصلحة.

4- تحديد الطريقة والمنهج الذي سيتم به جمع المعلومات، ويشمل طبيعة المعلومات المطلوبة وكيفية معالجتها وتقييمها و زمن جمعها و أدوات جمعها.

5- تصميم الخطة النهائية للتدقيق، وذلك اعتمادا علي الخطوات السابقة وما يقتضيه الأمر من تغيير للأهداف والمصادر و المناطق التي سيتم تدقيقها.

6- 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.

7- تصميم تقرير التدقيق الذي يوضح نقاط القوة في النظام الحالي والمخاطر التي تواجهه، والمناطق التي يجب توفير معلومات عنها في المستقبل لإنجاح التدقيق وتحديد المعلومات بناء على:

- احتياجات عاجلة وهامة.
- احتياجات غير عاجلة ولكنها هامة.
- احتياجات غير عاجلة ولا هامة.

8- نتائج التدقيق، وتهتم هذه الخطوة بمعرفة مدي استجابة إدارة المنظمة لتوصيات المدقق.

[1] Pravin Durai، مرجع سبق ذكره، ص 571

الفرع الثاني: شروط أساسية من أجل تدقيق موارد بشرية فعال.

تدرك العديد من المنظمات أن مواردها البشرية هي أهم أصولها، لذلك تهتم بتنظيم ممارسة جيدة للتحكم في هذا الأصل من أجل المحافظة عليه وتحقيق أفضل عائد من الاستثمار فيه. لذلك يتم استخدام تدقيق الموارد البشرية للتأكد من توافق أدائها مع أداء المنظمة ككل. ولكي تكون عملية التدقيق فعالة وتؤدي هدفها المطلوب لا بد من توفر شروط أساسية لذلك وهي:[1]

1- التزام ودعم الإدارة العليا للتدقيق: إن دعم الإدارة العليا لعملية التدقيق أمر أساسي لنجاحها. ولا بد من أن يظهر هذا الالتزام من خلال رسالة ورؤية المنظمة، وأن يترجم هذا الالتزام من خلال العمل بتوصيات تقرير التدقيق. وبخلاف ذلك فسيفقد العاملون الثقة في عملية التدقيق.

2- وضوح أهداف التدقيق: باعتبار أن أهداف تدقيق الموارد البشرية هي التي تقود المدققين من خلال عملية وخطة التدقيق، فان وضوح الهدف من التدقيق تصبح أمرا ضروريا.

3- نزاهة وكفاءة المدقق: يجب أن يتحلي المدقق بالنزاهة والأخلاق والقيم العالية والمعرفة بعملية التدقيق. وأن تتصف توصياته بالحيادية والاحترافية لتجد الاحترام من كافة أصحاب المصلحة من تقرير التدقيق.

4- وضوح سلطة ومسؤوليات العاملين: يجب أن يعرف العاملون عملهم الذي يؤدونه وحدود سلطاتهم ومسؤولياتهم. وعليه إذا لم يعرف العاملون بذلك فلا يمكن للمدقق أن يحاسبهم علي أي شيء يؤدونه لأنهم غير مسؤوليين عنه.

5- اتصال فعال: علي الإدارة أن تتأكد من توفر قنوات اتصال فعالة، تعمل علي انسياب المعلومات بين جميع مستويات العمل الإدارية. وتضمن هذه القنوات إيصال السياسات والإجراءات والقوانين واللوائح إلى أدني المستويات الإدارية. وذلك لضمان معرفتهم بحدود سلطاتهم ومسؤولياتهم التي سيحاسبون عليه.

6- التغذية الراجعة: يجب مشاركة نتائج التدقيق مع العاملين كجزء من عملية التغذية الراجعة. وذلك سيساعد العاملين في معرفة مناطق ضعفهم وقوتهم.

7- الانتظام والاستمرارية: يجب أن تتم عملية التدقيق بصفة منتظمة ومستمرة وان يكون العاملون علي علم بها.

المبحث الثالث : مساهمة مراجعة إدارة الموارد البشرية في التحكم في الأداء.

[1] المرجع السابق، ص 572

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة لان العنصر البشري من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة في الارتقاء إلى أعلى المستويات ، لذا وجب على المؤسسة وضع نظام لمراجعة الموارد البشرية وذلك من أجل تحسين أداءهم للوصول إلى أهدافها لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء وأهميته والعوامل المحددة والمؤثرة عليه، وكذلك إلى أثر ومساهمة مرجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

المطلب الأول : ماهية الأداء.

إن مفهوم الأداء يختلف باختلاف الباحثين ولعدة خصائص تميزه وهناك عدة عوامل تحدده وتتحكم فيه حتى يكون أداء الأفراد متميز.

الفرع الأول :مفهوم الأداء.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[1]

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.[2]

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، ويشمل مفهوم"الفعالية "وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، و"النجاعة "وهي تخفيض الموارد المستخدمة.[3]

بينما يتميز تعريف "طاهرة محمود كلادة" بالشمولية حيث قال :الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف المورد المستخدمة.[4]

الفرع الثاني :العوامل المحددة للأداء.

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1-الجهد

[1] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية. رؤوس مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص25

[2] وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، 2004، ص143

[3] لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر،2003-2004، ص146

[4] طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص242

2-القدرات

3-إدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد لأدائه مهمته ويعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله وبقدر ما يزيد العامل من جهده بقدر ما يعبر ويعكس درجة واقعية أداء العمل

أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدني من الإنفاق في كل محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة، فإن الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد تكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا.[1]

الأداء = الدافعية × القدرة × الإدراك

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء.

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعذار إلا أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا نجد:[2]

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات؛
- السياسات المحددة للعمل والتي تؤثر على الوظيفة؛
- نقص التعاون مع الآخرين؛
- نمط الإشراف والإضاءة والحرارة والضوضاء؛
- ترتيب الآلات؛

[1] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، 2000، ص50

[2] راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، 21

حتى الحظ والصدفة يمكن أن يكون عائق للأداء، وهو ملا يمكن التحكم به، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه ولذلك، فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة هما:

1-توفير شروط عمل كافية بمناسبة العاملين؛

2-توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أقصى حد ممكن.

الفرع الرابع: أهمية الأداء.

إن أهمية الأداء يمكن أن تظهر من خلال ثلاث أبعاد نظريا وتجريبيا و إداريا ، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين و دلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، و يرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، أما تجريبيا تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات و بحوث الإدارة الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فان أهمية الأداء تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير و المميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء و نتائجه و التحولات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.[1]

المطلب الثاني : دور مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء.

إن مساهمة مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أدائها وفعاليتها يكمن في مدى تحقيق المراجعة لأهدافها. إذ أن هدف مراجعة إدارة الموارد البشرية هو تحسين أداء العاملين من خلال التحكم في مسببات انخفاض أدائها وبالتالي هناك علاقة طردية بين المراجعة إدارة الموارد البشرية فعالية الأداء.

حيث يهدف التدقيق على تقييم العمال ومهاراتهم و أسلوب عملهم وتناسقهم. وفي العادة لا يعمل التدقيق على تقديم حلول لكل المشاكل التي تواجهها المنظمة، بقدر ما يعمل 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 علي ما يراه في مصلحة المنظمة. إلى جانب العوامل الأخرى فهو يساعد على رفع مستوى الأداء وذلك من خلال تحقيق الاندماج للتشريعات الاجتماعية مع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

[1] خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2007، ص384

بصفة عامة يهدف التدقيق الموارد البشرية إلى الرفع من فعالية الأفراد من خلال الدراسة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد العراقيل والعقبات باستعمال وسائل فعالة للبحث عن الأسباب الحقيقية وتقديم الاقتراحات للقضاء على الاختلالات والانحرافات. وهو يستجيب التدقيق لعدة أهداف أهمها:[1]

– القيام بالمعاينة الدقيقة لتحصيل المعلومات الصادقة حول مجال الأهداف الخاصة بالأفراد كالتوظيف من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ورفع الروح المعنوية بتحسين ظروف العمل والأجور العادلة.

– تمكين المنظمة من تحسين أدائها الاجتماعي سنة بعد أخرى، بطريقة ضمنية تشاركيه واضحة وقابلة للقياس كما يشجعها على الاستمرار.

– تسيير الصارم وعقلاني للأفراد باستعمال أدوات كمية في مجالات نوعية .

– تقديم لجمهور المنظمة مجال واسع للتأثير على أدائها وسلوكها وعلى سياساتها المستقبلية..

– التشخيص الدقيق للأسباب للوصول إلى النتائج الصادقة.

– التحكم الأمثل في التكاليف الاجتماعية المباشرة منها وغير المباشرة.

– المشاركة في التحفيز وإشراك الأفراد والمؤطرين.

– التنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطار لتفادي التعقيدات التي قد تحدث من جراء التأخر في علاجها.

– إذا كانت هذه العملية نابعة من إرادة المسؤولين تكون نتائجها مضمونة نوعا ما وتكون هناك متابعة دائمة لتنفيذ التوصيات والحلول المقدمة نظرا لتوفر الإرادة من أجل القضاء على الظواهر السلبية المشخصة وتحسين الظروف لرفع أداء الأفراد.

[1] مراد سكاك، فارس هباش، مرجع سبق ذكره، ص 11

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لمراجعة إدارة الموارد البشرية، ودورها في التحكم في أداء العاملين حيث أن هدف مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية هو العمل على مدي مطابقة المعايير التي تحكم الموارد البشرية أتناء تقييم أداءهم وهذا من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، ومن ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء عامليها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطوّرها مستقبلا، كما تعتمدها كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب والاختيار، والتي من شأنها تؤثر على تحسين أداءها.

الفهـرس:

المقدمة العامة

*** الفصل الأول: مدخل إلى وظيفة المراجعة الداخلية وإدارة الموارد البشرية**

مقدمة الفصل.....01

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية.....02

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.....02

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية 03

المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....05

المطلب الرابع: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.....07

المبحث الثاني : النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية 08

المطلب الأول : توظيف الموارد البشرية.....09

المطلب الثاني : تدريب وتنمية الموارد البشرية.....10

المطلب الثالث : التحفيز.....13

المطلب الرابع : تخطيط المسار الوظيفي.....14

المبحث الثاني: وظيفة المراجعة الداخلية.....16

المطلب الأول: تطور وتعريف المراجعة الداخلية.....16

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة الداخلية.....18

المطلب الثالث: معايير المراجعة الداخلية.....20

المطلب الرابع: تطبيقات المراجعة الداخلية.....23

خلاصة الفصل.....26

*** الفصل الثاني: الإطار النظري لمراجعة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين**

مقدمة الفصل.....27

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول مراجعة إدارة الموارد البشرية.....28

المطلب الأول: تطور وتعريف مراجعة إدارة الموارد البشرية.....28

المطلب الثاني: خصوصيات مراجعة إدارة الموارد البشرية.....31

المطلب الثالث: أهمية وأهداف مراجعة إدارة الموارد البشرية.....32

المبحث الثاني: عملية مراجعة إدارة الموارد البشرية.....33

المطلب الأول: معايير ونطاق مراجعة إدارة الموارد البشرية.....33

المطلب الثاني: مناهج وأدوات مراجعة إدارة الموارد البشرية.....36

المطلب الثالث: خطوات وشروط أساسية من أجل تدقيق موارد بشرية فعال.....39

المبحث الثالث: مساهمة مراجعة إدارة الموارد البشرية في التحكم في الأداء.....41

المطلب الأول: ماهية الأداء.....41

المطلب الثاني: دور مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء 43

خلاصة الفصل.....45

*** الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مديرية الشباب والرياضة لولاية مستغانم.**

مقدمة الفصل.....46

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مديرية الشباب والرياضة.....47

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونبذة تاريخية عنها.....47

المطلب الثاني: المميزات العامة والخاصة.....50

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.....51

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....52

المطلب الأول: المنهج المتبع.....52

المطلب الثاني: أدوات الدراسة 52

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة 52

المبحث الثالث: تحليل النتائج الميدانية.....55
المطلب الأول: تحليل الأسئلة المتعلقة بواقع مراجعة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.....55
المطلب الثاني: تحليل الأسئلة المتعلقة بتقييم فاعلية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء.....58
خلاصة الفصل.....62
الخاتمة.....63
قائمة المراجع.....64

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	التطور التاريخي للمراجعة	16
1-3	توزع العينة حسب متغير الجنس	53
2-3	توزيع العينة حسب السن.	53
3-3	توزيع العينة حسب الأقدمية	54
4-3	يوضح وجود هيئة للمراجعة إدارة الموارد البشرية	55
5-3	يوضح وجود نظام مراجعة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية (الأجور).	55
6-3	هل يوضح عمل تقارير دورية بنتائج مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية	56
7-3	يوضح وجود دراسة دورية لمدى الإنجاز الصحيح و المناسب لأنشطتها مثل التوظيف، التدريب، الحوافز	56
8-3	يوضح وجود تغيير دوري لطريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب	57
9-3	يوضح مستوى تقديم تقارير مراجعة إدارة الموارد البشرية	57
10-3	يوضح طريقة صياغة تقرير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية	58
11-3	يوضح مختلف أنواع مراجعة إدارة الموارد البشرية التي تشمل المديرية	58
12-3	يوضح الجهة التي تقوم بمتابعة نظام تقييم أداء العاملين	59
13-3	الهدف الرئاسي لتقييم الأداء	59
14-3	هل إستفدت من تدريب طول خدمتك	59
15-3	هل الحصول على التدريب المناسب بعني أكثر قدرة على أداء العمل بشكل جيد	60
16-3	هل تمت ترقيتك منذ بداية عملك	60
17-3	هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف لتحقيق أداء أفضل	60

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	**مكونات نظام التدريب.**	11
1-3	**يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة**	51
2-3	**توزع العينة حسب متغير الجنس**	53
3-3	**يوضح توزيع العينة حسب السن.**	54
4-3	**يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية**	54

المقدمـة:

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، محمد وعلى آله وصحبه، وبعد:

أولا: التمهيـد:

لقد انصب اهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية أساسا بغرض زيادة الإنتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم اهتمت بعد ذلك بالتسويق محاولة اكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم السلع أو الخدمات التي تشبع هذه الحاجات، ثم جاء الاهتمام بالوظيفة المالية نظرا لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال، مما أدى إلى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع إلى اهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من الضياع والإسراف وهكذا وفي منتصف القرن العشرين جاء التسلم المتأخر بأهمية العنصر البشري، باعتباره المتغير المحوري في المؤسسة. وقد سعت المؤسسات نحو تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصرا هاما والدعامة الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة، وذلك بتوجيهها وتدريبها من أجل رفع مستوى إنتاجيتها وتحقيق جودة عالية.

فقد كانت المؤسسات تعطي الأولوية للجانب المادي على العنصر البشري، وكانت تعمل على الزيادة في رأس مالها وإنتاجيتها نتيجة تأثرها بقانون العرض والطلب ومع مرور ظهرت أهمية تحسين أداء مواردها البشرية داخل المؤسسة، انطلاقا من أهمية العنصر البشرى في حد ذاته، باعتباره أحد عوامل الإنتاج والأكثر قابلية للرفع من مردوديتها. وبتالي فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فمهما أتقنت هده الموارد أعمالها إلا انه يبقى مجالا وهامشاً من الأخطاء يتخلل إنجاز هذه الأعمال.

من هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام للمراجعة والرقابة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة وهذا من خلال خلية التدقيق لديها و التي تسمح بتحديد الانحرافات واكتشافها واستبيان النقائص ومعرفة مصدرها، ثم اتخاذ الإجراءات للحد منها وتصحيحها وهذا يتم بموجب عمليات التدقيق التي تركز على الأداء في جميع عمليات الأقسام بما فيها قسم الموارد البشرية، إذا كلما تمت عمليات التدقيق بأسلوب عملي دقيق كلما صححت الأعمال

وقوى التعاون بين مختلف المصالح ومع الإدارة العليا من جهة أخرى وعلى هذا الأساس يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ثانيا: إشكالية البحث:

كيف تساهم المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين؟

تحت هذه الإشكالية الرئيسية تندرج أسئلة فرعية، تتمثل في :

1- ما هي المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية؟

2- ماذا نعني بمراجعة إدارة الموارد البشرية؟

3- ما العلاقة الموجودة بين مراجعة إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين؟

ثالثا: الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات التالية:

1- من أبرز مهام إدارة الموارد البشرية: التوظيف، التدريب، التحفيز، تخطيط المسار الوظيفي...

2- فحص وتقييم لسياسات وإجراءات والممارسات إدارة الموارد البشرية.

3- تهدف مراجعة إدارة الموارد البشرية إلى التحكم والرفع من كفاءة وفعالية العاملين.

رابعا: أهمية الدراسة:

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

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

1- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر خاصة ما يتعلق بمراجعة وظيفة مراجعة إدارة الموارد البشرية تحديدا

2- حاجة المؤسسات الجزائرية لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية قصد تحقيق الكفاءة التي تتوقف أساسا على مدى كفاءة العنصر البشري في حد ذاته

3- التعرف على وظيفة مراجعة إدارة الموارد البشرية تحديدا و الأدوات المستعملة لتطبيقها

4- المساهمة في إثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالعنصر البشري

سادسا: أهداف الدراسة:

1- محاولة إبراز أهمية مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة بها؛

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

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

سابعا: منهج الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة و اختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التاريخي التحليلي لدراسة التطور التاريخي للمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية، ومن ثمّ اعتمدنا على منهج دراسة حالة من خلال استخدام طريقة المقابلة والاستبيان.

ثامنا: الكلمات المفتاحية:

المراجعة الداخلية، إدارة الموارد البشرية.

تاسعا: هيكل البحث:

لقد قسمنا موضوعنا إلى ثلاث فصول، أول فصلين للجانب النظري و الفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي.

الفصل الأول: خصصناه كمدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية بالتطرق إلى تعريفها، أهميتها وأهدافها، تطورها التاريخي وتحدياتها، وأخيرا نشاطاتها، وكذا المراجعة الداخلية من تعريفها وتطورها، أهميتها وأهدافها، معاييرها وتطبيقاتها.

الفصل الثاني: تناولنا في مفاهيم أساسية حول مراجعة إدارة الموارد البشرية، وكذا إلى مساهمتها في التحكم في الأداء.

الفصل الثالث: يتضمن دراسة حالة تطبيقية، التي تعكس الجانب النظري الذي يتمثل في تشخيص مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتحسين الأداء.

الإهداء

إلى التي حملتني وهنًا على وهن، ووفرت لي شروط الراحة التامة،

أمي العز يزة حفظها الله.

إلى الذي حثني على العلم و العمل كل هذه السنين

أبي الكريم حفظه الله.

إلى إخوتي و أخواتي وكل أفراد عائلتي،

إلى كل الأصدقاء

إلى زملائي في الدراسة

إلى كل طالب علم.

قائمة المراجع:

الكتب:

بالعربية:

1- أبو الفتوح سمير، البعد الاجتماعي وأثره على الوحدة المحاسبية والقرارات الاستثمارية، عمان، مجلد 14، 2005.

2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، 2000.

3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدر الجامعية، الإسكندرية 1999.

4- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.

5- باري الكشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفارق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2006.

6- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004

7- د. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002

8- خظير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، سنة 2007

9- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، الطبعة 5، 2007

10- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2007

11- د.راوبة حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003

12- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن 2003،

13- د.شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، الجزائر، 2011

14- صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2005

15- د.صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002

16- صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1994

17- د-صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجيدة للنشر، مصر، 2002

18- طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن

19- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981

20- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة 2001

21- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن 1991

22- عبد الفتاح الصحن، د.أحمد نور، الرقابة و مراجعة الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989

23- عبد الفتاح الصحن وآخرون، الرقابة و المراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة، 2006

24- فتحي رزق السوافري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002

25- كمال الدين مصطفى الدهراوي ، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي الحديث، 2009

26- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،عمان -الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2010

27- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، 2004

باللغة الأجنبية:

1- Alain magnant, manuel d audit de management des Ressources humaines , Les éditions Liaisons, 2007

2- Anne Bogardus, PHR/SPHR Professional in Human Resources Certification Study Guide, 3rd edition, Indiana, USA, John Wiley sons, 2009

3- J.M.Peretti, jean Luc vachette, audit social, Les éditions Liaisons,1987

4- J.M.PERETTI, ressources humaines et gestion du personnel, educapole gestion, 1994

5- Pravin Durai. Human Resource Management, India, Dorling Kindersley India Pvt. Ltd, 2010

6- R.C. Goyal, Hospital Administration and Human Resources Management, 4th edition, Askek Ghosh-Hall, 2005

7- S. k. Basu, Fundamentals of Auditing, India, Dorling Kindersley India Pvt. Ltd, 2009

8- Tapomoy Deb. Strategic Approach to Human Resource Management, New Delhi India, Atlantic publishers & distributers, 2006

مذكرات:

1- بن نيسان رشيدة، سياسات التوظيف في المؤسسة، مذكرة تخرج تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي بالمدية، سنة 2001

2- بن زايد نسيمه- بوزيان جازية، مذكرة تخرج بعنوان أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، المركز الجامعي بالمدية 2005

3- ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج، تخصص تسيير المارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

4- يرقي حسين، أسس وتقييم الفعالية في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، مذكرة تخرج، جامعة الجزائر

5- فاطمي فائزة، إدارة الموارد البشري، مذكرة تخرج 2003

6- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجيستير، جامعة الجزائر 2004

ملتقيات:

1- أحمد قايد نور الدين، دو التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2012،

2- مراد سكاك، فارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، الملتقي العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس أيام 20- 21 أكتوبر

3- مراد سكاد، التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع وتحديات المستقبل،كلية الحقوق العلوم الإقتصادية، المؤتمر الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة - أيام 11 و 12 أكتوبر2010

كلمة شكر

في البداية أشكر و أحمد الله عز و جل الذي وفقني لإتمام هذا العمل

و أنار لي الطريق للعلم و المعرفة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الذي تكرم بالإشراف على هذا العمل ،

و لم يبخل بتوجيهاته القيمة.... الأستاذ بوشيخي بحوص.