



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

بعنوان

مراقبة الموارد البشرية

- دراسة حالة في مديرية الجزائرية للمياه مستغانم -

من إعداد الطالب:

- بن دوية محمد

تحت إشراف الأستاذ:

- بوزيد سفيان

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- بلعياشي بومدين

- أستاذ محاضر (ب)

- بوزيد سفيان

- أستاذ محاضر (ب)

- بن حليلة سليمة

- أستاذة مساعدة (أ)

رئيسا

مشرفا

مناقشا

السنة الجامعية: 2016 / 2017

يعبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها؛

المفرد

- ❖ المقدمة العامة.....ص 10.
- ❖ الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها.....ص 15.
 - مقدمة الفصل.....ص 17.
 - المبحث الأول: ماهية الرقابة.....ص 18.
 - ✓ المطلب الأول: مفهوم ونشأة الرقابة.....ص 18.
 - ✓ المطلب الثاني: عناصر الرقابة.....ص 20.
 - ✓ المطلب الثالث: خطوات الرقابة.....ص 22.
 - المبحث الثاني: الرقابة الداخلية.....ص 24.
 - ✓ المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية.....ص 24.
 - ✓ المطلب الثاني: المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية.....ص 25.
 - ✓ المطلب الثالث: أساليب تقييم الرقابة الداخلية.....ص 27.
 - المبحث الثالث: أدوات الرقابة وأهدافها.....ص 28.
 - ✓ المطلب الأول: خصائص نظام الرقابة الفعالة.....ص 28.
 - ✓ المطلب الثاني: أدوات الرقابة وأساليبها.....ص 29.
 - ✓ المطلب الثالث: أهداف الرقابة.....ص 33.
 - خاتمة الفصل.....ص 34.
- ❖ الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها.....ص 35.
 - مقدمة الفصل.....ص 37.
 - المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.....ص 38.
 - ✓ المطلب الأول: مفهوم تطور وظيفة الموارد البشرية.....ص 38.
 - ✓ المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية.....ص 41.

- المبحث الثاني: نشاطات إدارة الموارد البشرية.....ص44.
- ✓ المطلب الأول: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.....ص44.
- ✓ المطلب الثاني: البحث والاستقطاب للموارد البشرية وعملية الاختيار والتعيين... ص48.
- ✓ المطلب الثالث: التدريب للموارد البشرية.....ص55.
- ✓ المطلب الرابع: الأجر والمرتبات الأساسية والحوافز.....ص58.
- المبحث الثالث: التدقيق الاجتماعي.....ص61.
- ✓ المطلب الأول: تعريف وتطور التدقيق الاجتماعي.....ص61.
- ✓ المطلب الثاني: أهداف وميدان التدقيق الاجتماعي.....ص63.
- ✓ المطلب الثالث: المنهج التطبيقي للتدقيق الاجتماعي ومكوناته في المؤسسة.... ص67.
- خاتمة الفصل.....ص77.
- ❖ الفصل الثالث: إجراءات وأساليب الرقابة على الموارد البشرية وكيفية تقييم أداء العمال.. ص78.
- مقدمة الفصل.....ص80.
- المبحث الأول: إجراءات الرقابة على الأفراد.....ص81.
- ✓ المطلب الأول: الضبط الداخلي.....ص81.
- ✓ المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء.....ص83.
- المبحث الثاني: طرق الرقابة على الأفراد.....ص86.
- ✓ المطلب الأول: الرقابة على العمل والملاحظة المباشرة.....ص86.
- ✓ المطلب الثالث: الرقابة بالاستثناء.....ص88.
- المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين.....ص89.
- ✓ المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....ص89.
- ✓ المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء.....ص91.
- ✓ المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.....ص92.

الفهرس

- خاتمة الفصل.....ص 95.
- ❖ الفصل التطبيقي: مجال الدراسة في مؤسسة الجزائرية للمياه.....ص 96.
- مقدمة الفصل.....ص 98.
- المبحث الأول: تقديم المؤسسة مجال الدراسة.....ص 99.
- ✓ المطلب الأول: التعريف والإطار القانوني وقواعد التسيير في المؤسسة.. ص 99.
- ✓ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....ص 101.
- المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.....ص 107.
- ✓ المطلب الأول: منهج وميدان المصلحة المعنية بالدراسة.....ص 107.
- ✓ المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....ص 108.
- ✓ المطلب الثالث: نشاطات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.....ص 111.
- ✓ المطلب الرابع: الأجر وتسيير المهنة.....ص 113.
- المبحث الثالث: عملية الرقابة على العاملين في المؤسسة.....ص 120.
- ✓ المطلب الأول: طرق الرقابة في المؤسسة.....ص 120.
- ✓ المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين في المؤسسة.....ص 122.
- ✓ المطلب الثالث: استبيان داخلي.....ص 124.
- خاتمة الفصل.....ص 126.
- ❖ الخاتمة العامة.....ص 128.
- ❖ قائمة المراجع.....ص 132.
- ❖ قائمة الملاحق.....ص 134.

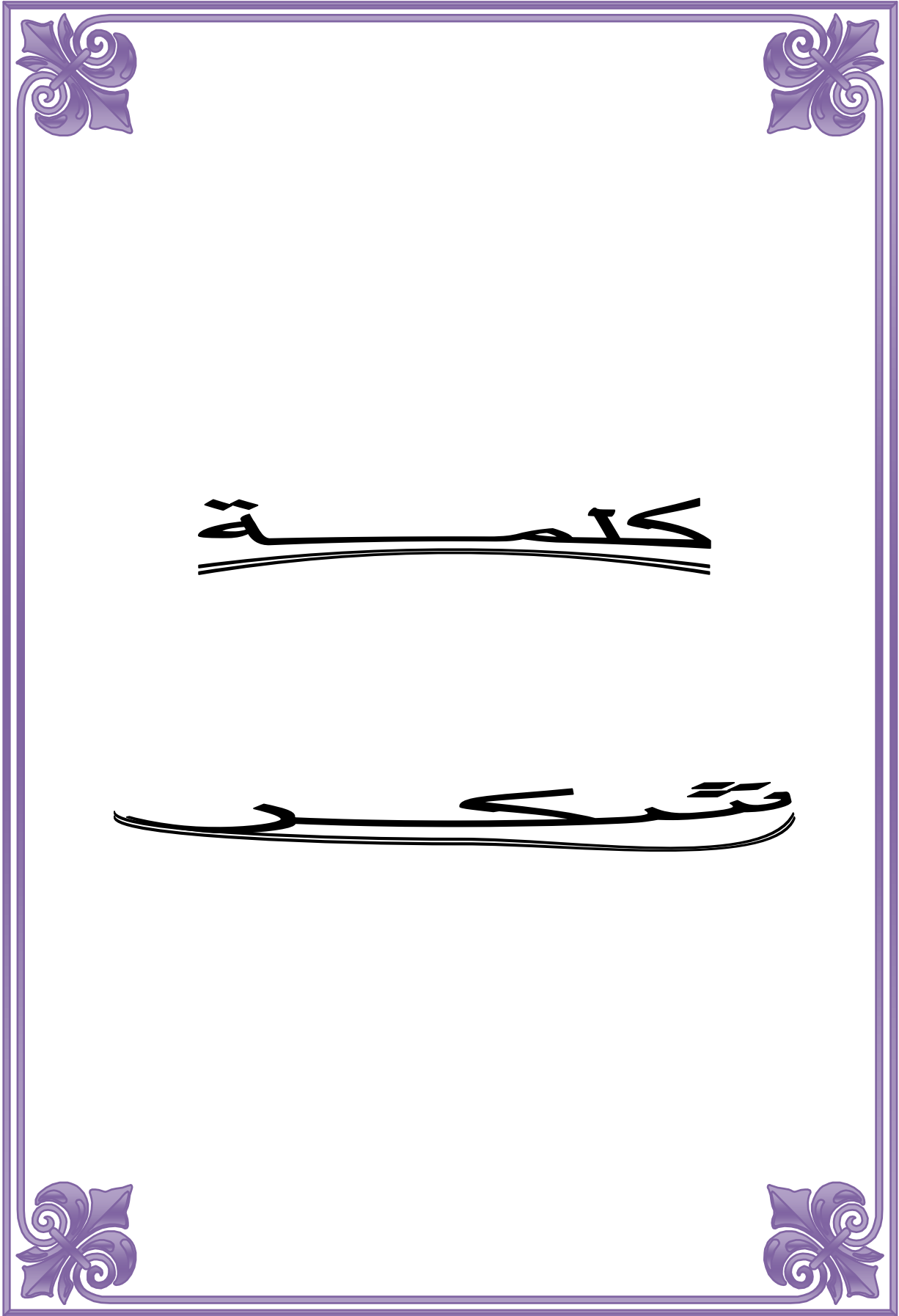
قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
46	1	- توزيع لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين والتنفيذيين
47	2	- الخطوات العملية والحسابية لتخطيط الموارد البشرية
114	3	- يوضح الصندوق وتوزيع الفواتير حسب المنصب
116	4	- يوضح تعويضات مصاريف المهمة للغذاء والإيواء في المنطقة الشمالية
117	5	- يوضح تعويضات مصاريف المهمة للغذاء والإيواء في المنطقة الجنوبية.
118	6	- يوضح مبلغ المنحة الموازية لكل مسافة مقطوعة
121	7	- تطور رقم الأعمال.
121	8	- تطور كتلة الأجور
121	9	- تطور عدد العمال
123	10	- تقييم الأداء للإطارات
123	11	- جدول تقييم العمال التنفيذيين
124	12	- جدول الاستبيان الداخلي

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
93	1	مقياس تقييم الأداء الخاص بمعرفة العمل
93	2	مقياس تقييم الأداء الخاص بالدقة في العمل
109	3	رسم بياني بالدائرة النسبية يبين أصناف مستخدمي المؤسسة المياه لولاية مستغانم
110	4	رسم بياني بالدائرة النسبية يبين أصناف بمديرية المنطقة للمياه
117	5	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في الوظيفة





تشكرات

الشكر والحمد لله تعالى الذي بمقدرته جل جلاله وعلا، يلين الصخر ويسهل المستحيل بحمده سبحانه على منحه لنا النور والبصيرة لطلب العلم والذي رزقنا الهداية، إلى سبيل الرشاد ووقفنا في إتمام هذا التقرير.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المحترم بوزيد الذي أشرف على تطويري كما لم يبخل عليا بالنصح والإرشاد وبملاحظاته القيمة وتوجيهاته الرشيدة وإن كان لهذا البحث نصيب من النجاح فلأنه أشرفا عليه، فله الفضل في ذلك بعد الله.

وإلى كل من مد لنا يد العون في انجاز هذا العمل على رأسهم

السيد مدير الجزائرية للمياه فرع عين تادلس،

وكذا رئيس مكتب تسيير المستخدمين وإلى كل الموظفين بـ ADE

الذين قاموا بإعطائي كل المعلومات المتعلقة بسير عملهم بجميع المصالح.

وفي الأخير أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل هؤلاء.

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
﴿قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾

صدق الله العظيم
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب
اللحظات
إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل
جلاله
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى النبي الرحمة ونور للعالمين..
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
وقال الله تعالى:
﴿وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً﴾

الى من كلكه بالهبة والوقار.. الى من علمني العطاء بدون انتظار.. الى من احمل
اسمه بكل افتخار.. ارجو من الله ان يمد في عمرك لتري ثمارا قدحان قطافها بعد
طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدى بها اليوم وفي الغد والى الأبد.. والدي
العزير محمد

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمه
الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعائه سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب،
أمي الحبيبة رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه.
إلى بصمة أبي وأمي في الوجود (إخوتي وأخواتي)
وإلى جهدي وثمرتي (زوجتي وأولادي)
وإلى إخواني وأحبائي في العمل وفي الدراسة
ولا ننسى اساتذتنا الموقرين على كل ما قدموه لنا،
ونخص بالذكر الأستاذ " سفيان بوزيد "

شكرا

المقدمة العامة

المقدمة العامة

❖ المقدمة العامة

بعد التطور التكنولوجي والاقتصادي في أواخر النصف الأول من القرن 20 واتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة وزيادة عدد الموظفين، صار من الضروري على المؤسسة أن تخصص إدارة لكل وظيفة وذلك حسب حاجتها.

ولأن المؤسسة مزيج من الوسائل المادية يديرها و يحركها العنصر البشري فان تحقيق الفعالية التي تضمن لها البقاء و الاستمرار مرتبطة بمستوى الأداء في استغلال كل مواردها و طاقتها المتاحة بطريقة مثلى، و من هذا المنطلق أنصب اهتمام المديرين على التسيير الفعال و تحقيق الاستعمال الأمثل للموارد البشرية و المادية و أيضا الأساليب العلمية والمنهجية، لذا استحدثت ادارة الموارد البشرية التي تقوم بتخطيط و تنظيم هذه الموارد، ولكي تقلل الإدارة من الأخطاء وإساءة الاستخدام وحب عليها إن توفر نظام سليم للرقابة، و تعتبر هذه الأخيرة الوظيفة التي تعمل على تصحيح مسار التنفيذ و الكشف عن الأخطاء و العراقيل التي تعوق الأداء الفعلي قصد تحسينه وتطويره علي ضوء الأهداف والخطط الموضوعة من طرف المؤسسة.

وإن الأسلوب الأساسي للرقابة على الموارد البشرية بالمؤسسة هو تقييم الأداء المحقق من قبلهم للتعرف على المشاكل والانحرافات وذلك بقصد اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها.

الغرض من هذا البحث هو التعرف على الآليات الفعالة للرقابة على الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة، كما يهدف إلى التعرف على طبيعة الرقابة داخل المؤسسة ومهام وظيفة الموارد البشرية إبراز أهميتها على هذه الأخيرة وإظهار الدور الذي تؤديه عملية الرقابة على الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة والتنظيم ومقارنة النتائج بالأهداف المسطرة وعلاقة النشاط الرقابي بطريقة الأداء.

وبما أن الرقابة على الموارد البشرية وسيلة تنظيمية ضابطة يقوم بها المسير من اجل متابعة أداء وإنجازات العمال والتأكد من أن النشاط يسير وفق الخطط المسطرة وهذا يتطلب من أي تنظيم أو مؤسسة أن تتوفر لدى مسيرها كفاءة فنية وعقلية وأيضا الإحاطة بأساليب عملية التسيير الفعال الذي يضمن الاستخدام الجيد لآليات العمل الرقابي.

ومما سبق ذكره فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما هي الآليات والكيفيات المرتبطة بعملية الرقابة على الموارد البشرية التي من شأنها أن تحقق الفعالية في عملية التسيير؟

وفي ظل ذلك تظهر لنا مشكلة البحث والمتمثلة في دور المسيرين الإداريين فيما يتصل بدور الأجهزة الرقابية على رقابة الموارد البشرية خلال عملية التسيير والتي نسوغها في الأسئلة التالية:

(1) ما هو مفهومها وما هي أساليبها؟

(2) ما هو دور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة؟

تعددت أساليب الرقابة داخل المؤسسة وعلى المسير اختيار الأسلوب الأنجح للرقابة على الموارد البشرية الذي يستطيع من خلاله المنفذون أن يؤديها على أحسن حال وفي ظروف جيدة في إطار الخطة المرسومة، ولذا نقترح بعض الفرضيات وهي:

- أن للرقابة علاقة قوية بفعالية تسيير الموارد البشرية.
- إذا لم تكن الرقابة على الموارد البشرية محكمة ومنظمة فذلك يؤدي إلى ظهور انحرافات عن الأهداف المخططة.

- الرقابة الذاتية تساعد على تحقيق الكفاية الإنتاجية والفعالية في عملية التسيير.

ولهذا الموضوع أهمية بالغة ليس لكونه حديث وإنما لكون أي خلل في إدارة الموارد البشرية يؤثر سلباً على بقية الإدارات ولأن العنصر البشري هو المحرك لبقية الوظائف في المؤسسة، والرقابة عليه تسمح لنا بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي توضع تحت تصرف بقية المصالح التي تساعد على تصحيح الأخطاء فور وقوعها، وإن أي خطأ في توصيف الوظيفة أو الموظف سيكون له تأثير سلبي على الأداء ومن الجوانب المهمة التي يجب لفت انتباه المسيرين إليها هي الانعكاسات السلبية لطرق التسيير.

ولكي يتعرف المسير على النقاط أو المواقف التي تسبب المشاكل يجب عليه أن يقارن النتائج بالمنجزات وذلك من خلال الرقابة التي هي موضوع اهتمامنا ودراستنا.

منهجية الدراسة

وقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي في مختلف مراحل البحث بحيث يعالج الموضوع من جانب النظري مفهوم الرقابة في المؤسسة والتعريف بوظيفة الموارد البشرية إلى جانب كيفية الرقابة على هذه الموارد، إن استعمال منهجية صارمة وتقديم التوصيات اللازمة سيلزم استعمال تقنيات، مؤشرات ومرجعيات خاصة، من أجل إيجاد المعايير المستعملة للترقية بين الظواهر ذات الأهمية الكبرى عن تلك الظواهر التي تعتبر ثانوية حتى تسهل المهمة في الاستعمال الأمثل للوقت والجهد.

أما المنهجية فتسمح لنا من وضع مختلف الفرضيات التي تفسر الظاهرة والأسباب المتعلقة بالمعضلات التي يتم تأكيدها أو نفيها من خلال عمليات التشخيص، وبإعطاء المعلومات والنتائج. وتطرقنا في الجانب التطبيقي إلى دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية للمياه مستغانم.

هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تنفيذ العديد من الأهداف من أهمها:

- التقيد بالسياسة الإدارية:

هو الهدف المرتبط بمتابعة تنفيذ الدوائر الإدارية للتعليمات والقرارات المختلفة حسب اختصاص كل منها، ويساعد ذلك على التأكد من مدى وضوح فهم القرارات الإدارية، مما يساعد على عدم ترك المجال للتفسيرات الذاتية في الدوائر، والتي ينتج عنها سوء تنفيذ التعليمات أو عدم معرفة كيفية استخدامها من أجل الوصول إلى أهداف العمل بكفاءة.

- الاستخدام المناسب للموارد الاقتصادية:

هو العمل على ترشيد طرق صرف أو استخدام الموارد الاقتصادية، من أجل تحقيق الأهداف مع الحرص على عدم التبذير أو الإسراف في هذه الموارد، بل من المهم استخدام الكميات المناسبة منها بأقل التكاليف الممكنة.

- توزيع المسؤوليات:

هو تعزيز قدرة الشركة على تطبيق الرقابة الداخلية الشاملة لكافة الدوائر عن طريق تقسيم المهام والوظائف الإدارية بين الموظفين، فلا ينفرد موظف فقط في أداء وظيفة معينة من بدايتها إلى نهايتها، مما يساهم في تفادي وقوع الأخطاء أو معرفتها مبكراً من أجل علاجها بشكل سريع، كما يساعد توزيع المسؤوليات على منع تداخل أو تكرار الأنشطة في بيئة العمل.

- تطبيق الإدارة للمراجعة الداخلية:

هو تنفيذ التدقيق ضمن بيئة العمل، ويهدف إلى تحقيق الآتي:

- تحسين سير العمل وفقاً للخُطط والسياسات المعتمدة في المؤسسة .
- مساعدة الإدارة على تجاوز الروتين اليومي.
- التأكد من تنفيذ الإجراءات الخاصة في الرقابة الداخلية.
- تقديم توصيات بتدريب وتأهيل الموظفين في الأقسام الإدارية .
- تحقيق الأداء المميز والجيّد والفعال .

أهمية الدراسة:

وتُلخّص هذه الأهمية وفقاً للنقاط الآتية:

- توحيد الأداء: ممّا يساهم في المحافظة على كفاءة العمل المؤسسيّ، والتقليل من النفقات الماليّة.
- تقليص حجم الخسائر: وهي المفقودات الناتجة عن سوء استخدام موجودات المؤسسة.
- توحيد جودة العمل: ويؤدّي ذلك إلى مساعدة الإدارة على تلبية حاجات الموظّفين، والسوق الخاص في الأعمال، ويُحقّق توقّعات العملاء والزبائن.
- مُراقبة وظيفة التخطيط: من خلال الموازنة بين المبيعات المتوقّعة والعمليّة الإنتاجيّة، ومن ثمّ مُقارنتها مع العمل والتكاليف المستخدمة في جدولة الأعمال.
- المساهمة في زرع الشعور الإيجابيّ عند الموظّفين: من أجل تحفيزهم لتحقيق أفضل أداء يُساهم في الوصول إلى الأهداف.

هيكل الدراسة:

وقد قسمنا بحثنا إلى العناصر المكونة له وهي الرقابة أولاً ووظيفة الموارد البشرية ثانياً فكانت ما يلي:

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها، ويشمل هذا الفصل مفهوم وخطوات وأساليب الرقابة، وبما أن الرقابة على الموارد البشرية تكون داخلية فقد ضمن هذا الفصل تعريف الرقابة الداخلية ومكوناتها وشروطا تحققها، وتقييمها.

الفصل الثاني: وفيه نتطرق إلى مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيم إدارة الموارد البشرية، أهم نشاطاتها وكذلك التدقيق الاجتماعي.

الفصل الثالث: وتناولنا فيه إجراءات وأساليب الرقابة على الموارد البشرية وكيفية تقييم أداء العمال.

الفصل التطبيقي: تطرقنا فيه إلى واقع وظيفة الموارد البشرية وطرق الرقابة على الموارد البشرية بالمؤسسة بعد دراسة الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه.

الفصل الأول:

مفهوم الرقابة وبعض أنواعها

مقدمة الفصل

المبحث الأول: ماهية الرقابة

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الرقابة

المطلب الثاني: عناصر الرقابة

المطلب الثالث: خطوات الرقابة

المبحث الثاني: الرقابة الداخلية

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية

المطلب الثاني: المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية

المطلب الثالث: أساليب تقييم الرقابة الداخلية

المبحث الثالث: أدوات الرقابة وأهدافها

المطلب الأول: خصائص نظام الرقابة الفعالة

المطلب الثاني: أدوات الرقابة وأساليبها

المطلب الثالث: أهداف الرقابة

خاتمة الفصل

■ مقدمة الفصل

تتمشى الرقابة و مفهومها و أغراضها و أهدافها مع النشاط الاقتصادي، وما يرتبط به من عوامل الإنتاج كما ترتبط ارتباط كبيراً بالحجم فكلما كبر حجم المشروعات و المؤسسة كلما زاد عدد العاملين وتعددت المسؤوليات وزاد تقسيم العمل، و يتطلب العمل برقابة أكثر لتحقيق حسن استخدام الأصول والأموال والقوى البشرية بما يعود على رأس المال بالعائد المناسب ولهذا فالرقابة مطلوبة على المستوى الكلي والجزئي، ولقد نبعت الحاجة إلى رقابة عمل الغير منذ قديم الزمان، حيث كان العمل و الاحتفاظ بالأصول يوكل إلى الأفراد لحساب الدولة، وتطلب الأمر الرقابة على هؤلاء الأفراد حيث يقومون بالاحتفاظ بالأصول وتسجيل تحركاتها وقديماً كان الفرد يقيد و يراقب عمله في نفس الوقت إلا أن التقدم فصل الملكية عن الإدارة و بالتالي زادت الحاجة إلى الرقابة على العاملين، و كذلك الرقابة لصالح أصحاب رأس المال ، و أصبحت من وظائف الإدارة رقابة أعمال العالين و محاسبتهم على أخطائهم و تصحيح هذه الأخطاء، و أصبحت الحاجة ماسة إلى من يراقب هؤلاء المديرين نيابة عن أصحاب رأس المال على أن يقدموا لهم تقريراً عما لمسوه أثناء رقابتهم .

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها

■ المبحث الأول: ماهية الرقابة

تعتبر الرقابة الركيزة الاصلية التي تعتمد عليها سيورة المؤسسة وسنحاول في هذا المبحث إعطاء محددات هذه الوظيفة.

✓ المطلب الأول: مفهوم ونشأة الرقابة

أ- نشأة الرقابة:

تطور المفهوم الرقابة عبر المرور الزمن فقبل سنة 1850 اتسع استخدام الرقابة لتشمل النشاط الصناعي ظهور الثورة الصناعية وظلت تعني اكتشاف لاختلاسات والتلاعب كانت تتركز في فحص مفصل للأحداث المالية، ثم حدثت تغيرات جوهرية في الاتجاهات الرقابية وأدواتها وأصبح من الضروري وجود نظام محاسبي جيد لغرض الدقة في التقرير ومنع التلاعب والاختلاس.

وبعد 1850 ظهرت المشروعات كبيرة الحجم وبرزت شركات المساهمة وغاب أصحاب رأس المال عن الإدارة وانتقلت إلى المهنيين والذين أنصب اهتمامهم على المحافظة على سلامة رأس المال وأعترف بنظام الرقابة الداخلية وظهرت الرقابة الخارجية.

ب- مفهوم الرقابة:

لها مفهوم إداري بحيث تعتبر وظيفة الرقابة الجانب الأخير من العملية الإدارية حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر ومرض من الأداء. وتتمثل هذه الوظيفة في:

- مقارنة ما تم تنفيذه بالخطط الموضوعة.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي (أو يتوقع أو ينحرف) عن الأداء المخطط.

ولهذا يمكن اعتبار الرقابة على أنها، ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما تقيده ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين.¹

1 - محمد فريد الصحن - علي الشريف - محمد سلطان مبادئ الإدارة، (مصر: الدار الجامعية، 1999)، ص 335.

ج - تعريف الرقابة:

كما يمكن تعريفها على أنها الوظيفة التي تنتج لنا التأكد من أن العمل الذي يتم يطابق ما توقع أن يكون عليه وهي تشمل تحديد معايير رقابية، قياس النتائج لمعرفة أي خروج عن المتوقع والتعرف على أسبابه والعمل على تصحيحه.¹

وعرفها فيول بقوله ” الرقابة تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف والخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها“.

كما يمكن تعريفها على أنها ” الرقابة عبارة عن قياس وتصحيح إدارة المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض“.²

وباختصار فإن المقصود بالرقابة هو التأكد من سير العمل نحو تحقيق الهدف المرسوم وبما أن الرقابة عملية مستمرة وملازمة لعملية التخطيط فهي تشمل جميع مجالات المشروع.

1) مجال الإنتاج ونشاطه:

وتتمثل الرقابة في متابعة أرقام الإنتاج الفعلية ومقارنتها بالأرقام الواردة في جداول الإنتاج للتأكد من تنفيذ الكميات المطلوبة والمواعيد المحددة وبالمواصفات الخاصة بالجودة. وكذلك التكلفة الخاصة بهذا الإنتاج و ما مدى تماشيها مع التكلفة التي حددت في الخطة مسبقا، ويمتد مجال الرقابة على عناصر الإنتاج الأساسية، الآلات، العمل والموارد فيجب:

* وضع معدلات لوقت العامل وإنتاجه خلال هذا الوقت.

* وضع معدلات لإنتاج الآلة ومدى استخدامها الإنتاجية.

* وضع معدلات لاستخدام المواد في إنتاج السلعة.

* وضع معدلات الإنتاج وجودته.

1 - عبد الفتاح محمد الصحن - سمير كامل - الرقابة والمراجعة الداخلية، (مصر الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2001)، ص 11.

2 - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، (مصر دار هومة، 2003) ص 143.

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها

2) مجال نشاط البيع وتحقيق الإيرادات:

تتحقق الأرباح المستهدفة للمشروع لو حصل على الإيراد المتوقع ولم تتجاوز التكلفة للإنتاج الأرقام المقدرة، ويتوقف الإيراد المتوقع عندما يتحقق على الكمية المباعة من الإنتاج والأسعار التي بيع بها الإنتاج، وهذا يتطلب رقابة أثناء التنفيذ لجميع العناصر المؤثرة على توافق الإيراد المتوقع مع الإيراد الفعلي.

3) مجال الأموال:

مجال الرقابة على الأموال هام وحيوي للمشروع حتى لا يحدث له توقف لعدم وجود السيولة النقدية الكافية للاستمرار في سداد نفقات ومصروفات الإنتاج ومستلزماته، وتمثل الرقابة على أرقام التكلفة والإيراد المحقق والربح المتولد من عمليات البيع والذي يتحقق بإتمام مقابلة الإيراد بالتكلفة، ومقارنة كل ذلك مع الخطة المحددة.

✓ المطلب الثاني: عناصر الرقابة

تتميز الرقابة بخمسة مراحل متكاملة مع بعضها البعض، تلعب المحاسبة الإدارة فيها دورا هاما وهي التنظيم، التوجيه، المراقبة، التقييم والتقرير وستتطرق إلى كل عنصر بشيء من التفصيل.¹

أولا: التنظيم:

وهو يهدف إلى ترتيب وتنفيذ الأداء الفعلي ترتيبا منطقيا منتظما حيث يتطلب هذا الترتيب:

- توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في المستويات الإدارية والتنفيذية المتعددة بالمشروع.

- تنسيق هذه الأعمال المترابطة بإدارات المشروع وأقسامه المختلفة.

من هنا يتبين أنه يجب تحديد الأعمال في المشاريع وكذا واجبات كل شخص وتحديد مسؤولية الأشخاص حسب اختصاصهم وما منح لهم من سلطة حتى يمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تنفيذ نشاط المشروع ويتم تحديد معدلات تقديرية أو نمطية ترتبط بأشخاص معينين، ويتم ربطها عند التنفيذ بالأداء الفعلي ومن هنا يمكن تحيد مسؤولية الأشخاص وفقا للواجبات المطلوبة منهم.

ثانيا: التوجيه:

وهو يساعد على التنفيذ الفعلي للمهام طبقا لما خطط لها ويتمثل في:

- إرشاد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

1 - عبد الفتاح محمد الصحن - سمير كامل - الرقابة والمراجعة الداخلية مرجع سبق ذكره، ص 22.

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها

- توجيههم توجيه سليم يؤدي إلى إخلاء مسؤولياتهم.
- قيامهم بأداء واجباتهم المطلوبة بطريقة تحقق أحسن النتائج وبأقل التكاليف.

أ/ التوجيه المحاسبي:

وهو يقيس الأحداث المالية لنشاط المشروع ويتم القياس بواسطة النظم المحاسبية الموجودة بالمشروع كالأنظمة المحاسبية ل: ﴿التكاليف الإداري والمالي﴾ وتنسيق المعلومات المتحصل عليها من الأنظمة السابقة التي تتطلب العناية في تصميمها وبالمستندات المصممة لكل نظام، إعداد السجلات والدفاتر المناسبة، وضع الدورة للمستندات المناسبة، تصميم التقارير المناسبة لكل مستوى إداري، تدفق المعلومات المستعملة في هذه التقارير من وإلى كل مستوى إداري داخل المشروع وتوصيل المعلومات السليمة إلى كل من يهمله الأمر خارج المشروع.

ب/ التوجيه الإداري:

ويتمثل في إصدار التوجيهات والتعليمات إلى العاملين عند تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم في الإنتاجية والبيعية وغيرها.

ثالثا: المراقبة:

تهدف إلى التأكد من مدى كفاءة الأداء، أي أن التنفيذ يتم بما يحقق أهداف المشروع بأقل تكلفة وبأحسن كفاية وإنتاجية ورجحية ممكنة، فمراقبة الأداء تأتي إما بمقارنة الأداء الفعلي بالمعدلات التي وضعت عند التخطيط وإظهار أي انحراف عما هو مخطط له وتسجيله بعد ذلك تدرس هذه الانحرافات وتحلل لإعطاء الحلول في حالة الانحراف السالب أو منح حوافز للعاملين في حالة الانحراف الموجب.

أما إذا لم يكن للمشروع خطة مسبقة فإن المراقبة تعمل على التأكد من جودة وكفاءة مستوى الأداء الفعلي طبقا لما صدر من تعليمات.

رابعا: التقييم

هو مرحلة تلي مرحلة المراقبة لغرض التأكد من النتائج تمت طبقا لما أريد لها أن تتم، وتقوم المحاسبة بالدور الأكبر التقييم وفي التحليل لهذه النتائج وهي الانحرافات الناتجة عن مقارنة الأداء مع المعدلات التقديرية الموضوعية في إطار الخطة ويتم تحليل الانحرافات على أسس متعددة نذكر منها:

- المسؤولية فمن هو الشخص المسؤول عن حدوث الانحراف.
- سبب حدوث الانحراف.
- تأثير المنتج ما هو المنتج أو المرحلة التي تم فيها الانحراف.

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها

- المكان أي أين حدث الانحراف في العملية الإنتاجية.

وفي حالة عدم وجود الخطة حتى يتم تحليل الانحرافات فإن الأداء الفعلي هو الذي يقارن بالأداء المثيل أو الأداء السابق.

خامسا: التقرير:

هو وسيلة الاتصال لتوصيل المعلومات من المصدر إلى المتلقى حيث يكمل المراحل السابقة الذكر فلا بد من توصيل النتائج إلى المستويات الإدارية المختلفة لتصحيح واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وتشمل التقارير عن الانحرافات أو الأخطاء دون الأعمال الروتينية ويتمشى هذا مع مفهوم الإدارة باستثناء أي يتمثل دورها هنا أن تتخذ الإجراءات أو القرارات التصحيحية وفقا للمعلومات المقدمة في التقارير المحاسبية وكمن دور المحاسبة في إعداد التقارير المناسبة للمستويات الإدارية المختلفة.

✓ المطلب الثالث: خطوات الرقابة

بمجرد أن يبدأ أي نظام في العمل سواء كان هذا النظام آلة ميكانيكية أو منظمة أعمال فسرعان ما تظهر العديد من الظواهر التي تدفع هذا النظام لأن يخرج عن المسار الموضوع له لتحقيق أهدافه. إن عملية الرقابة الناجحة هي تلك التي ترمي إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام موضع الدراسة قبل أن تصبح الانحرافات فيه خطيرة، لذا سوف نقوم بشرح الخطوات الأساسية لعملية الرقابة:

أولا: تحديد معايير الأداء:

تعتبر المعايير بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة اختبارها للتدليل على إنجاز البرنامج أو الخطة المعينة بحيث أن قياس الأداء عن طريقها تعطي للمديرين دلائلا محددة عن مدى الرقي من الأداء.¹

وهناك أنواع متعددة من المعايير التي تستخدم لغرض المقارنة وعليه فإن الكمية والتكلفة والوقت المستخدم والجودة تعتبر أربعة أنواع من معايير الرقابة، هذا ويمكن تطبيق واستخدام المعايير عند المستويات المختلفة الخاصة بالسياسات والإجراءات وطرق العمل. وحيث أنه ليس بالإمكان القيام بملاحظة جميع عمليات المنظمة، فإنه يصبح من الضروري اختيار بضعة نقاط بهدف الرقابة وبالتحديد فإن النقطة الاستراتيجية في عملية ما بالمنظمة والتي يتم اختيارها كنقطة أساسية للعمل الرقابي هي تلك التي يطلق عليها لفظ نقطة الرقابة الاستراتيجية، وكلما تم اختيار وتحديد موقع نقطة الرقابة الاستراتيجية في وقت مبكر، كلما زاد احتمال اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة في وقت مناسب بحيث لا تؤثر الانحرافات على تحقيق أهداف المنظمة. هذا ويجب اختيار وتحديد مواقع نقاط الرقابة الاستراتيجية بشكل

1 - محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان، مبادئ الإدارة مرجع سبق ذكره ص 34.

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها

يؤدي أن تكون محصلة المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية عند هذه النقاط معبرة عن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.¹

ثانياً: قياس الأداء:

إن الخطوة الثانية من العملية الرقابية هي قياس الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية سلفاً، وفي الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام كما كان مخططاً لها سواء في مستوى أداء الأفراد أو الإدارات المختلفة، ومهمة القياس في هذه الحالة هي التأكد من قيام الأفراد أو الإدارات بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة. وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة فكلما كانت معايير الأداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس ولكن في الواقع العملي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة وبالتالي يصعب قياسها، وتزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا وفي حالة الأعمال غير الفنية. ويمكن أن نقول إنه كلما انتقلت الأعمال من المستوى التنفيذي إلى المستويات الإدارية الأعلى كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة.

ثالثاً: تصحيح الانحرافات:

لا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات، فمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط يمكن من رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها. وعادة يتم التفكير في الانحرافات على أنها انحرافات سلبية أي عدم الوصول إلى المعايير الموضوعية سلفاً وبالتالي تصحيح الأداء المعيب. ولكن يمكن الانحرافات في بعض الأحيان إيجابية وهذه الحالة تستحق من الإدارة دراستها لتحديد عما إذا كان الانحراف الموجب نتيجة لعدم الدقة في وضع المعايير أساساً أو الأداء العالي للأفراد. ويمكن أن نميز بين نوعين من الانحرافات.²

- انحرافات طبيعية كفرق في انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ أو انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ.

- انحرافات غير طبيعية كالانحرافات الجسمية أو انحرافات راجعة لقصور في المنفذين أو لتعمدهم.

ممكن التفريق بين نوعين من الإجراءات التصحيحية وهما:

- إجراءات علاجية قصيرة الأجل.

- إجراءات علاجية طويلة الأجل.

1 - حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، الإشعاع، (مصر 97-98)، ص 333.

2 - محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان مرجع سبق ذكره ص 353.

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها

فالإجراءات العلاجية تنطوي على التصرف السريع والعلاج الفوري والتي قد تظهر في إحدى المجالات. فإذا ما تبين مثلا أن قسم العزل لإحدى الشركات لم يحقق الخطة المحددة سابقا، فقد يهتم المدير بإرجاع معدل الإنتاج إلى حالته الطبيعية عن طريق:

- تشغيل العمال وقت إضافة وزيادة عدد الورديات.

- زيادة عدد الآلات المستخدمة أو تشغيل الآلات وقتا إضافيا.

- تعديل معدلات تشغيل الآلات أو معدلات التحميل عليها.

وبعد علاج الأخطاء بصورة سريعة وإرجاع معدلات الإنتاج إلى ما هو مخطط قد يلزم الأمر وقتا أكبر واهتماما أعمق بأسباب تدهور الإنتاجية والتعرف على الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل لتفادي حدوث هذه الانحرافات مستقبلا وقد يترتب عن الإجراءات الوقائية طويلة الأجل ما يلي:

- شراء آلة جديدة أو تعديل نوع الآلات

- توضيح الاختصاصات والعلاقات بين الأقسام.

- إحداث التغييرات الداخلية في المناصب والأفراد.

■ المبحث الثاني: الرقابة الداخلية.

سنحاول في هذا المبحث إبراز كل من مفهوم ومكونات الأساسية وكذلك أسلوب تقييم نظام الرقابة الداخلية

✓ المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية.¹

توجد عدة تعاريف للرقابة الداخلية فمنها ما نص على ان الرقابة الداخلية هي:

- الرقابة الداخلية هي نظام داخلي يتكون من الخريطة التنظيمية للوحدة مع تحديد اللواجبات والمسؤوليات ووجود نظام للحسابات واعداد التقارير هذا بالإضافة الى جميع الطرق والوسائل الأخرى المستخدمة داخل الوحدة لتحقيق الأهداف التالية:

- حماية اصول المؤسسة.

1 - محاضرات الاستاذ مقراني، المدرسة العليا للتجارة، 2005.

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها

- تشجيع الدقة ومدى الاعتماد على المعلومات والتقارير المحاسبية وأية تقارير أخرى تعد داخل المؤسسة.
- تشجيع وتقييم الكفاءة التشغيلية لكل جوانب أنشطة الوحدة ومدى الفاعلية لتحقيق الأهداف العامة للوحدة.

- الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية وتشجيع وقياس مدى أتمشى معها.

كما عرفها معهد المحاسبين بأمريكا سنة 1946 بما يلي:

"تشتمل الرقابة الداخلية على خطة تنظيمية إدارية وطريقة للتنسيق بالإضافة إلى مجموعة من الوسائل التي تتبناها المؤسسة لحماية الأصول وكذلك لضمان الدقة في المعلومات المحاسبية، وبجانب كل هذا تهدف المراقبة إلى الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وإلى متابعة تطبيق السياسة الإدارية والعمل على السير في حدود الخطط المرسومة".

وفي سنة 1953 أصدر معهد المحاسبين القانونيين بإجلترا تعريفاً آخر للرقابة الداخلية يتضمن ما يلي: تشير إلى الرقابة الداخلية إلى نظام يتضمن مجموعة عمليات المراقبة المالية والتنظيمية والمحاسبة التي وضعتها الإدارة ضماناً لحسن سير العمل داخل المؤسسة وتشمل المراقبة الداخلية ما يلي:

- المراجعة الداخلية.
- رقابة الميزانية.
- نظام الضبط الداخلي.
- الرقابة المالية.

ووسائل أخرى كالتكاليف المعيارية وتقديم تقارير دورية للإدارة.

كما عرفت الرقابة الداخلية سنة 1926 "بأنها الإجراءات والطرق المستخدمة في المشروع من أجل الحفاظ على النقدية والأصول الأخرى بجانب التأكد من الدقة الكتابية لعملية إمساك الدفاتر"¹.

✓ المطلب الثاني: المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية

يشتمل أي نظام رقابي على خمس مكونات أساسية لا بد من الاهتمام بها ودراستها بعناية عند تصميم وتنفيذ أي نظام رقابي حتى يمكن الوصول إلى ضمان معقول لتحقيق الأهداف الرقابية. وتشتمل هذه المكونات الأساسية لنظام الرقابة على:

1 - عبد الفتاح الصحن مرجع سبق ذكره، ص 125.

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها

1- البيئة الرقابية:

تعتبر البيئة الرقابية أساس المكونات الأخرى للرقابة والأرضية التي يقوم عليها، فهي تتكون من عوامل متعددة تتوقف على موقف الإدارة العليا من مفهوم وأهمية الرقابة والمعتقدات الأخلاقية المرتبطة بمفهوم الرقابة.

وبالتالي يمكن تقسيم العوامل التي تتكون منها بيئة الرقابة إلى:

عوامل ذات صلة مباشرة بالإدارة، وتمثل في مدى نزاهة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة، والقيم الأخلاقية السائدة بين بعض العاملين والإدارة، والمعايير السلوكية المطبقة وكيفية استخدامها في الواقع العملي لتشجيع الأداء الأخلاقي وتجنيد العاملين والمشروع في النهاية من الأداء والسلوك غير الأخلاقي.

أما بالنسبة إلى العوامل المكونة لبيئة الرقابة والمتعلقة بتنظيم المنشأة نفسها، فتتمثل في الهيكل التنظيمي الكفاء ومدى تحديد السلطة والمسؤولية. وتتمثل بقية العوامل في سياسات الأفراد وممارساتهم المختلفة ومدى الالتزام الحقيقي الفعلي بسياسات المنشأة، وطريقة تشكيل كل من مجلس الإدارة ولجنة المراجعة، وكيفية تنفيذهم لواجباتهم. ولكن يمكن القول إن من أهم هذه العوامل المكونة لبيئة الرقابة، وهي مدى تفهم الإدارة والعاملين بالمشروع، وكيفية التعامل مع المفاهيم والقيم الأخلاقية والأمانة بصفة عامة.

2- تقييم المخاطر:

يهتم هذا المكون بتحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المنشأة، والتعرف على احتمال حدوثها، ومحاولة تخفيض حدة تأثيراتها إلى مستويات مقبولة.

3- الأنشطة الرقابية:

تتمثل النشاطات الرقابية في السياسات والإجراءات والقواعد التي توفر تأكيدا معقولا بخصوص تحقيق أهدافها الرقابية الداخلية بطريقة ملائمة، وإدارة المخاطر بفعالية. وتعلق تلك الأنشطة بالرقابة على إعداد التقرير المالية، والرقابة على الالتزام، وتهتم أنشطة من متابعة وتشغيل المنشأة، بينما تهدف أنشطة الرقابة على إعداد التقارير المالية إلى تأكيد إعداد تقارير مالية يمكن الوثوق فيها.

أما أنشطة الرقابة على الالتزام فتهدف إلى التأكد من الالتزام بالقوانين التي تطبق على المنشأة.

4- المعلومات والاتصالات

يهتم بتحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المنشأة والحصول عليها وتشغيلها وتوصيلها بمختلف المستويات الإدارية عن طريق قنوات مفتوحة للاتصال تسمح بتدفق تلك المعلومات وإعداد التقارير المالية.

5- المتابعة:

يهتم بالمتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية. ويعتمد تكرار ونطاق التقييم الدوري على نتائج المتابعة المستمرة والمخاطر ذات الصلة بنظام الرقابة الداخلية.

✓ المطلب الثالث: أساليب تقييم الرقابة الداخلية: ¹

يمكن تقييم هيكل ونظام الرقابة الداخلية باستخدام الأساليب التالية:

* قائمة الاستقصاء النموذجية.

* التقرير الوصفي للنظام.

* الملخص التذكيري.

* خرائط التدفق.

1- قائمة الاستقصاء النموذجية:

تعتبر هذه الطريقة تقليدية، حيث أنها تتلخص في الاستقصاء عن طريق إعداد قائمة نموذجية وافية عن الإجراءات المتبعة بالنسبة لوظائف المشروع وعملياته المختلفة، وتصاغ الأسئلة بعناية ويكون هدفها الاستفسار عن النواحي التفصيلية المتبعة في المشروع بالنسبة لإجراء عملياته وتأدية وظائفه.

ويوضع الاستقصاء النموذجي على الرقابة الداخلية في صورة أسئلة مبنية على افتراض أن بعض الإيرادات المطبقة بصورة عامة في المشروعات مهمة في تحقيق رقابة داخلية فعالة.

2- التقرير الوصفي للنظام:

وتعتمد هذه الطريقة على أ، يقوم المساعد والمراجع بوضع تقرير يصف النواحي المتكاملة للرقابة الداخلية في المشروع تحت الفحص، يتضمن شرحاً لتدفق العمليات والسجلات الموجودة بالمشروع وتقسيم المسؤوليات، ويحتوي هذا الوصف الكتابي التعريف بالموظف الذي يقوم بالعمل وطريقة تنفيذ العمل.

وبانتهاء كتابة التقرير عن الرقابة الداخلية، يتمكن المراجع من تقييم الإجراءات المتبعة في هذه الرقابة الداخلية، فالنظام الضعيف يتمثل في عدم وجود تقسيم كاف للعمل، كقيام موظف واحد بعمل أمين الخزينة وعمل ماسك

1 - عبد الفتاح محمد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 114

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها

الدفاتر، أما الرقابة القوية أو المناسبة فتتطلب أن يعهد إلى إدارات منفصلة الوظائف مثل تداول النقدية وحسابات الزبائن ومسك الدفاتر... الخ.

3- الملخص التذكيري:

يعد من طرف المراجع، ويشتمل على بيان تفصيلي بالإجراءات والوسائل التي يتميز بها نظام سليم للرقابة الداخلية كوسيلة استرشادية لمساعدتي البرامج عند تقييم الرقابة الداخلية في المشروع، فكأن الملخص إطار عام يجري في نطاقها الفحص ويقتصر عليها، وبذلك لا يغفل أي نقطة رئيسية في الرقابة الداخلية.

4 - خرائط التدفق:

خرائط التدفق عبارة عن هيكل يحتوي على مجموعة من الأشكال والرموز، والتي تعتبر كل منها عن جزء من نظام الرقابة الداخلية المحاسبية، حيث يستخدم هذا الهيكل في توضيح التدفق المتوالي لبيانات أو إجراءات أو قرارات معينة.

إذا أعدت هذه الخرائط بكفاءة، فإنها سوف تعكس كل العمليات والتحركات والتدفقات وكافة الإجراءات الخاصة بكل ما يظهر على الخريطة، كما تعكس كيفية تحويل المستندات الأولية إلى معلومات محاسبية مثل دفتر اليومية أو دفتر الأستاذ العام.

■ المبحث الثالث: أدوات الرقابة وأهدافها

وفي هذا المبحث سنتطرق لمعظم أدوات المستعملة في الرقابة مع تبيان أهدافها.

✓ المطلب الأول: خصائص نظام الرقابة الفعالة.¹

هناك العديد من الخصائص الواجب توفرها في أي نظام رقابي حتى تتحقق الاستفادة الموجودة، ومن بين هذه

الخصائص ما يلي:

1 - محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان، مبادئ الإدارة، سبق ذكره، ص 355.

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها

أ - يجب أن تكون الرقابة اقتصادية:

فمن غير الممكن أن يكون عائد أي نشاط أقل من تكلفته، ولهذا يجب مقارنة العائد من وضع نظام رقابي سليم بالتكلفة المصاحبة له، فوضع نظام لتسجيل البيانات وتحليلها وكتابة التقارير والمذكرات المختلفة له تكلفة معينة ينبغي (على الأقل) أن تساوي العائد المتحصل عليه من جراء ذلك النظام.

ب - يجب أن يكون النظام الرقابي سهل الفهم:

أي أنه يجب على النظام الرقابي أن يتصف بسهولة الفهم والاستيعاب من قبل من يقوم بتطبيقه.

ج - يجب أن ترتبط الرقابة بمراكز اتخاذ القرار:

معنى ذلك أن ترتبط الرقابة بالمراكز التنظيمية للقرارات والمسؤولية عن تحقيق الأداء وتقييمه، فيجب على المراكز التي تقوم بإصدار القرارات أن تكون لها أهداف واضحة لإقناع من يقوم بتنفيذ القرارات والمعلومات صحيحة للتقييم السليم لتنفيذ الأهداف.

د- يجب أن تتصف الرقابة بسرعة تسجيل الانحرافات:

يقوم النظام الرقابي الفعال على سرعة تسجيل أي انحرافات عن مستوى الأداء المرغوب، فيجب أن يتم تقديم التقارير الخاصة بالانحرافات بمجرد حدوثها أو بعدها بوقت قصير.

هـ- يجب أن يكون النظام الرقابي مرنا:

فيجب أن يتصف بالمرونة أي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً لطبيعة الموقف. وعلى هذا يجب على كل مدير أن تتوفر لديه الوسائل الرقابية لإتباع العديد من التصرفات المختلفة للمشاكل المختلفة.

و - يجب أن يكون النظام الرقابي انتقائياً:

فيجب على كل مؤسسة أن تقوم بتفصيل المقاييس الأساسية التي تمكنها من الحكم على كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة، كما يجب عليها ألا تتماهى في وضع عدد كبير من المعايير غير الضرورية حتى لا ترتفع التكاليف ولا يشعر الأفراد من الناحية النفسية أنهم تحت الملاحظة المستمرة فيصابوا بالإحباط.

ز - يجب أن يعتمد النظام الرقابي على الاتصال والمعلومات الإدارية:

فلا بد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي وتسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء والقياس الفعلي للأداء، بالإضافة إلى توافر نظام مزدوج الاتجاه للاتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب.

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها

✓ المطلب الثاني: أدوات الرقابة وأساليبها

تأخذ الأساليب والطرق الرقابية العديد من الأشكال بعضها بسيط والآخر أكثر تعقيدا. لكن باختلاف هذه الأساليب الرقابية في تصميمها وفيما تقيسه، إلا أنها تسعى إلى تحقيق الهدف نفسه والمتمثل في تحديد الانحرافات، ومن بين هذه الأساليب يمكن الإشارة إلى:

أولاً: القوائم المالية

وتتمثل الرقابة في تحليل هذه القوائم المالية، ويتم الاعتماد فيها على البيانات المحاسبية في شكل قوائم المالية التي نذكر منها:

* قائمة الدخل.

* الميزانية العمومية.

* قائمة التدفقات النقدية.

ثانياً: تحليل النسب:

يعتمد على القوائم المالية التي تقدم صورة شاملة عن إنجازات المشروع، ويستخدم تحليل النسب في قياس أداء المؤسسة عن السنة الحالية، وقد تنطوي هذه النسب على الحكم على سلامة المركز المالي.

ويطلق عليها (في هذه الحالة) النسب المالية، أو الحكم على كفاءة الأداء في كل المجالات (إنتاج، تسويق، والأفراد...).

وفيما يلي أمثلة عن بعض النسب وهي على سبيل الذكر لا الحصر:

*نسبة التداول = أصول متداولة \ خصوم متداولة (تشير إلى مدى مقدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها التجارية).

* إنتاجية رجال البيع = المبيعات \ عدد رجال البيع (تفيد في معرفة متوسط المبيعات لكل رجل في المؤسسة).

* فعالية الرقابة على الجودة = إجمالي مردودات المبيعات بسبب رداءة الجودة \ إجمالي المبيعات

(وكلما زادت هذه النسبة، كلما كان ذلك يعني انخفاض كفاءة الأداء في الرقابة على جودة المنتجات النهائية).

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها

ثالثا: أنظمة الرقابة على الإمدادات

تمثل نظام الإمدادات في العديد من الأنشطة مثل: الشراء، والتخزين، والتصنيع، وإدارة المخزون، والشحن، والاستلام. ويتيح نظام الرقابة على الإمدادات لإدارة المؤسسة أن تحدد تأثير التغيرات التي تحدث في أي جزء من النظام على مخرجات النظام بأكمله.

رابعا: المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة أداة للتحقق من سلامة نظام التقارير المالية للمؤسسة، كما تعتبر من وجهة نظر أوسع كاختبار التقارير المالية مضافا إليها بعض المجالات مثل: اختبار الأهداف في السياسات والإجراءات والهيكلة التنظيمي ومدى جودة الإدارة.

خامسا: تحليل التعادل

يبين العلاقة بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة والأرباح، ويهدف أساسا إلى تحديد حجم الإنتاج والمبيعات التي تتعادل عنده التكاليف الكلية والإيرادات الكلية، فلا تحقق المؤسسة عنده لا أرباح ولا خسائر.

سادسا: الميزانيات التقديرية كأداة للرقابة:

تعتبر الميزانيات التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية، بل في الحقيقة أن البعض يفترض أن نظام الميزانية التقديرية هو الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة. ولكن على الرغم من ذلك، هناك الكثير من الأدوات الأخرى التي تعتبر أيضا أساسية وضرورية، والدليل على ذلك أن الكثير من الشركات تحافظ على درجة مرتفعة من الرقابة دون استخدام الميزانيات التقديرية الرسمية. هذا وإن كانت تجد عادة أن مبادئ نظام الميزانيات التقديرية تعتبر ضرورية ولازمة.

وتعني كلمة الموازنة التقديرية تكوين الخطط الخاصة لفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بالأرقام، وبهذا فإن الميزانية التقديرية هي قوائم للنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية مثل الميزانيات التقديرية، الإيرادات، المصروفات... إلخ، أو بكميات كما هو الحال في الميزانيات لساعات العمل المباشر أو المواد... إلخ.

ويمكن تقسيم الميزانيات التقديرية إلى خمسة أنواع رئيسية، وهي:

1 - الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات.

2 - الميزانيات التقديرية للزمن والحيز والمواد والمنتجات.

3 - الميزانيات التقديرية الرأسمالية.

4 - الميزانيات التقديرية النقدية.

5 - الميزانيات العمومية التقديرية.

• الغرض من نظام الميزانيات التقديرية:

إن قوائم الميزانيات التقديرية التي تمثل الخطط معبرا بأرقام يمكن تقسيمها إلى أجزاء تتفق مع هيكل تنظيم الشركة، وبواسطة ذلك فإن الميزانيات التقديرية تربط عملية التخطيط، وتسمح بتفويض السلطة دون فقد الرقابة، أو بعبارة أخرى، فإن تحويل الخطط إلى أرقام محددة ينشأ عنه حتما نوع من النظام المحكم الذي يسمح للمدير أن يرى بوضوح مقدار الأموال، ومن الذي سيقوم بالصرف وأين؟ وأيضا ما هي المصروفات الإيرادات أو عدد وحدات المدخلات أو المخرجات التي تنطوي عليها خططها؟ ولتأكد المدير من هذه المعلومات فإنه يستطيع تجربة أكثر أن يفوض السلطة لتنفيذ الخطة، وذلك في الحدود التي ترسمها الميزانية التقديرية.¹

• شروط نجاح الرقابة بواسطة الميزانية التقديرية:

على المديرين أن يتذكروا أنه مصمم كأدوات للرقابة وليس بديلا للإدارة محل محلها. وأن هذه الأدوات لها حدودها وينبغي تكيفها حسب كل حالة، وبما أن الميزانيات التقديرية هي خطط فإن الأشخاص الوحيدين الذين يديرونها هم المديرون المسؤولون عن تنفيذ هذه الخطط، ولا يمكن لمدير الميزانية القيام باتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الميزانيات إلا إذا تحولت إليه مسؤولية إدارة الشركة.

ينبغي أن يحصل إعداد النظام وإدارته على تعضيد الإدارة العليا ومساندتها إذا أريد له النجاح في التطبيق، وتشجع الوحدات الإدارية المختلفة على إعداد ميزانيتها والدفاع عنها وتشترك في مراجعتها النهائية، فهذا الموقف يساهم في نجاح النظام وزيادة فاعليته.

يجب التأكد من أن جميع المديرين الملتزمين بالميزانيات التقديرية قد اشتركوا في إعدادها ومحاولة الحصول على قبولهم للميزانية المعتمدة، وكيف أنها أكثر قدرة على خدمة أهداف الشركة.

من الأمور الهامة لنجاح النظام عدم المغالاة في الميزانيات التقديرية للحد الذي يقلل كثيرا من سلطة المديرين، ويعتقد بعض الإداريين أن أفضل ميزانية تقديرية يمكن تقديمها هي تلك التي تجمع كل المصروفات المصرح له بصرفها خلال فترة زمنية في مبلغ واحد مع منحه الحرية الكاملة في صرفه في الأوجه المختلفة طالما أنها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

1 د جميل احمد توفيق ادارة الاعمال، مندخل وظيفي (مصر: الدار الجامعية 2000) ص 243

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها

لا بد أن تتوافر للمدير بيانات حاضرة عن الأداء الفعلي والأداء المقدر طبقا للميزانيات التقديرية لإدارته، ويجب تصميم هذه البيانات في شكل يسمح له بمعرفة كيف تسير الأمور في إدارته مع ضرورة وصولها إليه في وقت مبكر حتى يمكنه التصحيح بسرعة.

✓ المطلب الثالث: أهداف الرقابة.

إن دراسة الوحدات الرقابية بصورة منتظمة ودقيقة لا يكون بمعزل عن القضايا الأخرى فالمهام الأخرى فالمهام الرئيسية التي تقوم بها هذه الوحدات تكمن في معرفة قدرة التنظيم على السير الحسن في المؤسسة والتحقق من تطبيق النظام والقواعد المالية والمحاسبية وإدارية فهدف الرقابة يتمثل في:

* كشف المخالفات والإدارية والمالية والتي تشمل ما يلي:

- تقصير الموظفين في أداء واجباتهم الوظيفية.

- عدم احترام القانون الداخلي للنظام العام.

- مخالفة التقارير والتعليمات.

- ارتكاب جريمة من جرائم الوظيفة.

* كما تهدف إلى تدعيم التنظيم والمحافظة على المعنويات بين العاملين.

* فحص الشكاوى وإجراء تحقيقات في المخالفات التي تكشف عنها العملية الرقابية.

* تقصي أسباب القصور في العمل والإنتاج.

* كشف عيوب الإجراءات الإدارية والعملية والفنية والمالية التي أدت إلى عرقلة سير العمل.

* التحقق من توافق من النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة.

* الوصول إلى أكبر عدد من المعلومات التي أساسها نستطيع تنظيم بما يعرف ميكانيزم سير العمل.

* تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

* كسب الثقة والتعاون بين أفراد الإدارة الرقابية وأفراد المؤسسة مع تنمية أساليب التفاهم والتبادل فيما بينها.

مما يضمن السير الحسن ويقوم كل مسؤول أو رئيس إداري بعملية الرقابة في حدود ما تسمح به خطة عمله

التي وضعت من قبل الإدارة العليا، ويمكننا أن نقول في الأخير أن هدف الرقابة هو العمل على محاربة المشاكل والانحرافات

الضارة بنشاط المؤسسة، وشرح سياسة العمل المنتظم لكافة أفرادها عن طريق إمدادهم بالمعلومات الصحيحة والحقائق

التي يؤديها التنظيم.

خاتمة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتبيين طرق الرقابة وأساليبها، وقمنا أيضا بتبيين الشروط التي ينبغي إتباعها في عمليات الرقابة. ولكن مع هذا فالرقابة لا يمكن أن تتحدد وتتجسد في حال من الأحوال إذا غاب العنصر البشري لكل نشاط، إذ أنه هو القائم بعمليات الرقابة بأشكالها المختلفة وهو أيضا أحد العناصر التي تقام عليها عملية الرقابة وحتى يتسنى لنا تطبيق الرقابة على هذا العنصر لا بد من دراسته ودراسة مجال نشاطه والوسط الذي ينشط فيه، وهذا ما سنتطرق في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

مفهوم وظيفية الموارد
البشرية تطورها التاريخي
وكيفية تنظيمها

مقدمة الفصل

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم تطور وظيفة الموارد البشرية

المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: نشاطات إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

المطلب الثاني: البحث والاستقطاب للموارد البشرية وعملية الاختيار والتعيين

المطلب الثالث: التدريب للموارد البشرية

المطلب الرابع: الأجور والمرتبات الأساسية والحوافز

المبحث الثالث: التدقيق الاجتماعي

المطلب الأول: تعريف وتطور التدقيق الاجتماعي

المطلب الثاني: أهداف وميدان التدقيق الاجتماعي

المطلب الثالث: المنهج التطبيقي للتدقيق الاجتماعي ومكانته ضمن استراتيجية المؤسسة

خاتمة الفصل

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

■ مقدمة الفصل:

إن نجاح المنشآت الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة لها، وإن تنمية هذه الموارد هو السبيل الأنجح لرفع وتحسين كفاءة الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك رضا هذه الموارد من ناحية أخرى.

إن المورد البشري هو العامل الحقيقي لأية منظمة أو منشأة، ثم تأتي بقية العوامل الأخرى كعوامل مساعدة كالعنصر البشري لما يملكه من مهارات ورغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وذلك يتطلب من المسؤولين عن إدارة هذه المنشآت في استخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز دون إهمال جانب التكوين والحوافز وتوفير الظروف الملائمة لها حتى تؤدي دورها على أكمل وجه.

وستتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم وظيفة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، وإلى النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، وكذلك تنظيم إدارة الموارد البشرية وكذلك لمحة على ما يسمى بالتدقيق الاجتماعي.

■ المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

سنتطرق في هذا المبحث الأول إلى مفهوم وظيفة الموارد البشرية ومراحل تطورها عبر الزمن.

✓ المطلب الأول: مفهوم تطور وظيفة الموارد البشرية.

1- مفهومها :

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد متفق عليه لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكننا تبيان وجهتي نظر لهما:

أ- وجهة النظر التقليدية:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة، وتقتصر على القيام بأعمال عادية تخص العمال مثل حفظ المعلومات المتعلقة بالعمال في سجلات وضبط أوقات العمل والأجور والترقية...، على عكس الاتجاه الحديث.

ب- وجهة النظر الحديثة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن وظيفة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية على عكس الاتجاه التقليدي، وذلك لعلاقة العنصر البشري المباشرة لتحسين ورفع أداء المؤسسة إلى جانب الأنشطة العادية والروتينية التي أشرنا إليها في الاتجاه التقليدي.

هناك أنشطة هامة تقوم بها هذه الوظيفة مثل تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية المناسبة، تدريب وتنمية الموارد وتحفيزها وتقييم أدائها.

وفيما يلي بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية في إطار هذا الاتجاه الحديث:

- يعرف Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.¹

1 دكتور صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (مصر: الدار الجامعية، 2000)، ص 20

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

- كما يمكن تعريفها بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، والعمل على استخدام هذه الموارد استخداما فعالا في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.¹

- كما يمكن تعريفها على أنها وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية، حيث تقوم باختيار العاملين ذوي الكفاءة المناسبة، وتستثمر جهودها، وتوجه طاقاتها وتنمي مهاراتها وتحفزهم وتقيم أعمالهم وتبحث عن حل لمشاكلهم، وتقوي علاقات التقارب بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النحو المطلوب للأعمال والأفراد.²

ويتضح من خلال هذه التعريفات السابقة لإدارة الموارد البشرية تتضح لنا الأنشطة الرئيسية التي تؤديها وأهمها:

1- تخطيط الموارد البشرية.

2- البحث والاستقطاب للموارد البشرية.

3- الاختيار والتعيين للموارد البشرية.

4- تدريب وتنمية الموارد البشرية.

5- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور.

7- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

إلى جانب الأعمال الأخرى كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية والترقية، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني، لكن قبل هذا يجب التطرق إلى شيء مهم وهو " التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية".

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدة تطورات والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ونوجز أهم هذه المراحل والتطورات فيما يلي:

1 دكتور سيلمي إدارة الافراد والكفاية الانتاجية، (مصر: دار المعارف، 1970)، ص10

2 دكتور علي محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد، منهج تحليلي، الجزء1، (مصر: مكتبة عين الشمس، 1970)، ص36

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

ظهرت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، و لقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي واجهت إدارة المؤسسات نتيجة التوسع الهائل لاستخدام الآلات و إحلالها محل العامل و ظهور المصانع الكبرى و مبدأ التخصص و تقسيم العمل، و رغم زيادة الإنتاج و تراكم السلع و رأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، حيث أصبح مثله مثل الآلة، كل هذه العوامل أدت إلى تدهور ظروف العمل مثل الحجم الساعي للعمل الذي كان كبير، كما يجب أن نشير إلى ظهور حركة الإدارة العملية نتيجة التطور الهائل في المجال الصناعي، و هذا ما سنشير إليه في المرحلة الثانية .

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة "TAYLOR FREDERICK" حيث توصل هذا الأخير إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي:

- تطوير حقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على تحسين طرق العمل وظروفه، إلا أنه أهمل الجانب الإنساني، ونتيجة كل هذه الظروف التي ذكرت فيما سبق أدت إلى ظهور حركة الاحتجاجات العمالية، مما أدى إلى إعطاء العنصر البشري ووظيفة الموارد البشرية مكانتها في المؤسسة، وهذا ما سنراه في المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة: بداية الحرب العالمية:

لقد شهدت هذه المرحلة عدة تطورات هامة في مجال الإدارة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة، حيث ظهرت طرق اختيار الموظفين مثل " $\gamma \beta$ " ونظرا لظهور الاحتجاجات العمالية وتكتلهم في شكل جمعيات عمالية، ازداد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتكوين وأمن العمل وظهور أقسام إدارة الموارد البشرية في الكثير من الشركات والمؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية لإدراك أصحاب هذه المؤسسات والشركات بأهمية وظيفة الموارد البشرية، ثم توسع إلى معظم المؤسسات كما سنرى في المرحلة الرابعة.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

المرحلة الرابعة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين تطورا ملموسا في مجال العلاقات الإنسانية، ويعتبر " MAYO ELTON " رائد هذه المدرسة، حيث أكد على ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل والاهتمام بجانب التعويضات والتحفيزات وتحسين علاقة العمال بالإدارة، والعلاقة فيما بينهم، وبهذا وصلت إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة في يومنا هذا، وهذا بعد ذكر التطورات الحاصلة في المرحلة الخامسة.

المرحلة الخامسة: من نهاية الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع مجال نشاطها حيث تعدى الأعمال العادية مثل حفظ الملفات الخاصة بالعمال وضبط حضورهم وانصرافهم إلى تكوين وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم وتحفيزهم، ونشاطات أخرى. وبهذا أخذت وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانتها في المؤسسة، وتبقى أهميتها في تزايد مستمر نتيجة التطور الاقتصادي والتكنولوجي، وهنا تطرح إشكالية ما موقع هذا القسم أو الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وما هي الوحدات المكونة لهذه الإدارة؟، لهذا سنتكلم في المطلب الثاني عن تنظيم إدارة الموارد البشرية.

✓ المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بوظائفها ومسؤولياتها، ينبغي وجود جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويتم ذلك على أساس دراسة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة، ولكن هناك عدة تساؤلات ينبغي الإجابة عنها عند التفكير في إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على وظيفة إدارة الموارد البشرية وهي:

- ماهو موقع هذا الجهاز في الهيكل التنظيمي العام بالمؤسسة، هل هو مستقل أو تابع لإحدى الإدارات الأخرى؟

- ما هي الوحدات التنظيمية التي تكون هذه الإدارة؟

- كيف تحدد العلاقات التنظيمية بين هذا الجهاز التنظيمي وبين الإدارات الأخرى؟

و لكن قبل الإجابة عن هذه التساؤلات و التفكير في إنشاء هذا الجهاز المتخصص، يجب أن يكون أصحاب المؤسسات على قناعة بضرورة وجود جهاز تنظيمي خاص بالموارد البشرية، و على قناعة أن انشغالهم باتخاذ قرارات في هذا المجال قد يشغلهم عن مسؤولياتهم و وظائفهم الأساسية، و بالتالي وجود شخص متخصص في مجال الموارد البشرية يقوم بهذه الوظائف، هذا ما يستلزم وجود قسم متخصص يسمى إدارة الموارد البشرية في

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

المؤسسة، حيث تقسم الأعمال بين عمال هذه الإدارة على أساس التخصص، و يمكن تقسيم هذا القسم إلى أقسام أو فروع متخصصة يهتم كل قسم بنشاط معين، و هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على إدارة الموارد البشرية.

- حجم المؤسسة وعدد العمال:

يتناسب حجم وتنظيم إدارة الموارد البشرية مع حجم المؤسسة وحجم العمال فيها، ففي المؤسسة الصغيرة يمكن أن يقوم بنشاطات هذه الإدارة شخص واحد تقتصر أعماله على إمساك وحفظ السجلات الخاصة بالعمال، ويقوم صاحب أو مدير المؤسسة بكافة الوظائف الأخرى، مثل الاختيار والتعيين وتحديد الأجور... إلخ.

أما المنشأة كبيرة الحجم تظهر فيها الحاجة إلى وجود إدارة أفراد متخصصة يعمل بها أشخاص متخصصون في شؤون إدارة الموارد البشرية، لكن هذا العامل ليس كافي، فالتنظيم العام للمؤسسة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار.

- التنظيم العام للمؤسسة:

إن تنظيم الجهاز المنسق والمشرف على شؤون الموارد البشرية له تأثيره، فإذا كان التنظيم قائما على أساس جغرافي، أي مناطق جغرافية متعددة، فإن ذلك قد يحتمل وجود أجهزة أفراد لا مركزية تخدم المناطق الجغرافية المتعددة، كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار هذا القسم مدى تنوع فئات العاملين بالمؤسسة.

- مدى تنوع فئات العاملين بالمؤسسة:

إن تنوع فئات العاملين وتخصصاتهم يؤدي إلى زيادة نشاطات إدارة الموارد البشرية، كما يجب ألا نهمّل إقناع إدارة الموارد البشرية بأهميتها ودورها في المؤسسة.

- اقتناع إدارة الموارد البشرية بأهميتها ودورها:

إذا كانت الإدارة العليا لا تهتم بالعنصر البشري، فإن نشاطات إدارة الموارد البشرية تقتصر على النشاطات الروتينية العادية، أما إذا كانت نظرة الإدارة إيجابية فيحدث العكس.

بعد أن تطرقنا إلى هذه العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع هذا القسم، نحاول الإجابة عن هذه الأسئلة المطروحة سابقا في النقاط المذكورة أدناه:

1- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز إدارة الموارد البشرية وحجمه في كافة المؤسسات، ومن الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر مع الإدارة العليا، وهذا الموقع يمكنها من أداء مهامها على أتم وجه.¹

2- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية: ويتمثل في الخطوات التالية:

أ- تحديد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد فيما يخص إدارة الموارد البشرية، يجب أن يكون هناك إطار تحدد فيه المهام والمسؤوليات والعلاقة المتداخلة بين أفراد هذا الإطار، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الإدارة مثل تكوين قوة عاملة مستقرة وتنميتها والحفاظة عليها وخلق ترابط فيما بينها، وتحديد الأنشطة الرئيسية لهذه الإدارة كما هو موضح في النقطة الثانية.

ب- الأعمال والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

يتطلب تحقيق الأهداف السابقة القيام ببعض الأنشطة الرئيسية والتي يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

- البحث وتخطيط القوى العاملة.

- النشاط الخاص بالتوظيف.

- النشاط الخاص بالتوظيف والتدريب.

- النشاط الخاص بمكافأة العمال وتعويضهم.

- النشاط الخاص بالخدمات.

ج- تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بهذه الأنشطة:

يتم في هذه الخطوة تجميع الأنشطة والوظائف المتزايدة فيما بينها من أجل إنشاء وحدات تنظيمية في شكل قسم أو إدارة، ويختص كل قسم بنشاط معين مثل قسم الأجور.

د- تحديد المستويات التنظيمية: (الرأسية):

من الطبيعي أن تختلف أهمية وحجم المهام والأعمال التي ستؤدي داخل إدارة الموارد البشرية، وعادة تقسم إلى أعمال متعلقة بالتخطيط وإعداد البيانات العامة، وتكون من اختصاص مدير إدارة الموارد البشرية، وأعمال

1 دكتور صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية سبق ذكره، ص70

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

متعلقة بالتخطيط والتنفيذ والتوجيه والتنسيق والمتابعة، وهذا يختص به مستوى تنظيمي أقل كرؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية، وأعمال أخرى متعلقة بالتنفيذ والتفصيل لمهام محددة وجزئيات متغيرة، ويختص بها الأفراد التنفيذيون في أسفل الهرم التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

■ المبحث الثاني: نشاطات إدارة الموارد البشرية:

بعد أن تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، و التي صبت كلها في مفهوم واحد، و هو أنها هي الوظيفة التي تقوم بمجموعة من النشاطات، و المتمثلة في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، البحث و الاستقطاب و الاختيار و التوظيف، و كذلك التدريب و التكوين و التأجير و الرعاية الصحية و الاجتماعية، و تطرقنا إلى التطور التاريخي الذي بين لنا المكانة التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية، و كذلك تنظيم الموارد البشرية الذي يوضح وضعية إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، سنتطرق إلى نشاطات إدارة الموارد البشرية بنوع من التفصيل في هذا المبحث الثاني، و نتطرق أولاً إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في المطلب الأول.

✓ المطلب الأول: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها المختلفة من الموارد البشرية، ويجب أن يكون هذا التحديد دقيق و صائب و مناسب لليد العاملة حتى تضمن المؤسسة القيام بنشاطاتها على أكمل، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، لهذا يعتبر من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

و يعرف أيضا بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد، و يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب و بطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، و خارجيا (هؤلاء الذين يتسم تعيينهم أو البحث عنهم)، من الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة، و أساسا فإن كل المنظمات تقوم أو تمارس تخطيط لموارد بشرية سواء بصورة رسمية أو بصورة غير رسمية، و تتفاوت المنظمات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية.¹

1 دكتور راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، (مصر: الدار الجامعية، 1999-2000)، ص70

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج لأنه يمكننا من التعرف على نقاط العجز والفائض في القوة العاملة.
- يساعد في التخلص من الفائض وسد النقص في اليد العاملة، وبالتالي تخفيض التكلفة الخاصة بالعمال.
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العمال المطلوبين وخصائص هؤلاء العمال.
- يساعد كذلك على تخطيط المستقبل الوظيفي بالعمال، حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية..... إلخ.
- يساعد تحليل العمل على معرفة أسباب ترك العمال لعمالهم أو بقائهم ومدى رضاهم عن العمل.

3- من يخطط الموارد البشرية:

لا بد من التطرق إلى هذا الموضوع المهم، وهو مسؤولية الموارد البشرية. ويقع عبء تخطيط الموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

ويعطي الجدول رقم (1) توزيعا مثاليا تقريبا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، إلا أن ظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات في هذا الجدول رقم (1):

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
- تحديد أهداف المشروع من تخطيط.	- تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات والمواصفات لشاغليها.
- تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة.	- تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا إلى حجم العمل.
- البدء في متابعة إجراء تخطيط القوى العاملة.	- التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.
- جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام.	- استيفاء المعلومات المرسلة من إدارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة.
- التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية.	- المراجعة الإدارية ومناقشة خطة القوى ومدى مناسبتها.
- ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والترقية.	

الجدول رقم (1) المصدر الدكتور أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية (مصر: الدار الجامعية، 2002)، ص 92

4- تحديد العدد الصحيح من احتياجات الموارد البشرية:

بعد أن تطرقنا إلى مسؤولية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وكذلك مفهومها الذي يتمثل في عملية المقارنة بين العرض وهو اليد العاملة المتاحة داخل المؤسسة، والطلب، وهو اليد العاملة المطلوبة من خارج المؤسسة، أي من سوق العمل، يمكن هذا بتحديد الفائض أو العجز من اليد العاملة، ولهذا لا بد من تحليل ظروف العرض والطلب ثم تحديد الفرق بينهما وذلك كما يلي:

أ - ظروف الطلب: يتطلب الأمر تحديد ومراجعة لكل ما يلي:

- عدد العمال اللازمون لزيادة الإنتاج.
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.
- التغيير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

- التغيرات التنظيمية التي قد تقوم المؤسسة بإعدادها.

ب- ظروف العرض: ويتطلب الأمر القيام بما يلي:

- تحليل حركة العمال من حيث الدخول والخروج ومعدل ترك الخدمة وتدفق العمال.

- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوفر لدى الشركة.

- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، أي تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العمال وما

قد تؤدي إليه هذه التغيرات من الاستغناء عن بعض العمال.

ج- تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه:

بعد تحديد كل من العرض والطلب، تقوم بعملية المقارنة بينهما، فيحدد مقدار الفائض أو العجز في

العمال، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المؤسسة وظروف عرض العمل خارج الشركة، والتشريعات الحكومية.

والنموذج الموضح في الجدول رقم (2) يبين الخطوات العملية والحسابية لتخطيط الموارد البشرية.

الفرق + -	الطلب على الموارد البشرية	العرض للموارد البشرية			الوظيفة	
		الصافي المتوقع	حركة العمال			العدد الحالي
			خروج	دخول		
3-	21	18	3-	1+	20	قسم الصيانة:
2-	5	3		-	4	- في صيانة
2 +	6	8	1-	1+	8	- في كهرباء
-	6	6	1-	-	5	- في إلكترونيك
			1-			- مهندس صيانة

الجدول رقم (2): المصدر: الدكتور أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية سبق ذكره، ص 95.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

يوضح هذا الجدول كيفية تحديد الفائض أو العجز من العمال في وظيفة الصيانة، حيث أعطى لنا العدد الحالي للعمال، ثم أعطيت لنا حركة العمال، أي العمال المتوقع دخولهم أو خروجهم من خلال التقاعد أو التعيين أو الترقية أو الانصراف، ومن خلال ذلك توصلنا إلى الصافي المتوقع والذي يحسب كما يلي:

$$\text{الصافي المتوقع} = \text{العدد الحالي} + \text{دخول العمال} - \text{خروج العمال}$$

ثم نقارن بين الصافي المتوقع والطلب على الموارد البشرية لنحصل على الاحتياجات أو الفائض.

$$\text{الاحتياجات أو الفائض} = \text{الصافي المتوقع} - \text{الطلب على الموارد البشرية}$$

إذا كان الفرق موجب فهناك فائض والعكس صحيح.

لكن الأمر ليس بهذه السهولة نتيجة تعدد المتغيرات التي تؤثر على عرض وطلب الموارد البشرية، لذلك سنتطرق لبعض طرق التنبؤ لعدد العمال المطلوبين حتى يكون هذا التحديد دقيق، ونذكر بعضها فيما يلي:

1- تقدير الخبراء والمديرين:

وهي طريقة بسيطة، حيث يقوم المديرين بعملية التنبؤ بعدد العمال المطلوبين بالاعتماد على خبرتهم، وبذلك يتحدد عدد العمال المطلوبين في المؤسسة ككل وكل قسم بحيث يقوم بهذا العمل عدة مديرين، ثم يحسب المتوسط، وفي نفس المنوال يمكن أن يقوم المديرين بعرض التقارير منفصلة عن التنبؤ بالعمال المطلوبين مدعمين تقاريرهم بإثباتات وبراهين، ثم يتم تلخيص هذه التقارير وتعاد إليهم مرة أخرى حتى يقوموا بإعادة النظر في تقاريرهم حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المديرين، وهذا ما يصطلح عليه بطريقة Delphi.

2- التنبؤ بالعمال نسبة إلى الإنتاج والمبيعات:

إذا كانت المؤسسة تجارية، يكون التنبؤ حسب حجم المبيعات، وإذا كانت إنتاجية حسب الإنتاج، فزيادة الإنتاج أو المبيعات يعني زيادة العمال، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في إنتاجيتهم.

3- التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل في كل المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم حسب الخطة والمتطلبات الوظيفية باستخدام ما يسمى جداول المقررات الوظيفية، أو جداول الهياكل الوظيفية.

4- التقدير عن طريق تحليل العمل في المستقبل:

ويتم حسابه بالطريقة التالية:

عدد العمال في الوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة / عبء العمل الذي باستطاعة الفرد الواحد القيام به.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

حيث يتم حساب عبء العمل الإجمالي وعبء العمل الذي يمكن أن يقوم به فرد واحد عن طريق التحليل لكل وظيفة وخصائصها ومتطلباتها وبعد إتمام عملية التخطيط للموارد البشرية وحساب العدد المطلوب من العمال لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة تقوم بعملية البحث عن الأفراد المؤهلين لإجراء المقابلات والاختبارات، ثم التعيين النهائي، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الثاني بالتفصيل.

✓ المطلب الثاني: البحث والاستقطاب للموارد البشرية وعملية الاختيار والتعيين:

بعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية يأتي النشاط الثاني، وهو البحث و الاستقطاب عن الموارد البشرية التي تناسب احتياجات المؤسسة لإجراء المقابلات و الاختبارات للتأكد من كفاءة المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لكن قبل التطرق إلى كل هذا لابد من القيام بعملية توظيف الوظائف الشاغرة حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم معلومات عن طبيعة و متطلبات الوظائف المراد شغلها ثم يأتي دور الاستقطاب الذي يهتم بتوفير وعاء الأفراد المؤهلين لشغل الوظيفة، لهذا لا بد من التطرق توصيف الوظيفة، و كذلك مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين وطرق الاستقطاب و الاختبارات ثم التعيين النهائي.

1- توصيف الوظيفة:

ويقصد به إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المؤسسة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة، وهذه البيانات تتمثل فيما يلي:

- اسم الوظيفة.

- موقعها في التنظيم والقسم أو الإدارة التابعة للوظيفة.

- ملخص عام عن طبيعة الوظيفة.

أ- واجبات الوظيفة:

وتشمل الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري، وكذلك الواجبات التي تؤدي من وقت لآخر.

ب- مسؤوليات الوظيفة:

وقد تكون مسؤولية إشرافيه أو مالية أو فنية أو عن عدد الآلات.

ج- الصلاحيات والسلطات:

وهي الصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة وما يتعلق بدوره في اتخاذ القرارات.

د- الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة:

وتشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة، الجهود اللازمة لأداء الوظيفة، والمخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة.

و- العلاقات الوظيفية:

وتشمل العلاقات التي تربط الوظيفة بالوظائف التي هي أعلى منها والتي تشرف عليها.

هـ- الشروط الواجب توفرها في الموظف

- المستوى التعليمي ونوعه.

- الخبرة أو الممارسة العلمية.

- المهارات اللازمة للوظيفة.

بعد التعرف على هذه البيانات، نقوم بجمع المعلومات اللازمة لتوصيف الوظيفة.

2- طرق جمع المعلومات لتوصيف الوظيفة:

أ- طريقة الاستقصاء:

تعتمد هذه الطريقة على جمع المعلومات من خلال إعداد نموذج دقيق من طرف إدارة الموارد البشرية، ويحتوي على مجموعة من الأسئلة تعطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل وتوصيف الوظائف، ويوزع هذا النموذج على العاملين ملته عن طريق الإجابة عن الأسئلة.

ب- طريقة الملاحظة الشخصية:

تعتمد هذه الطريقة على قيام المسؤول عن التحليل عن خطة الأفراد بجمع المعلومات عن الوظائف التي يشغلونها أثناء تأديتهم لعملهم، وتسجيل كل المعلومات اللازمة للحصول عليها.

ت- طريقة المقابلة:

وتعتمد هذه الطريقة على جمع المعلومات من خلال المقابلات بين محلل الوظائف والشخص المراد جمع معلومات منه.

3- تخصيص الوظائف:

وتتلخص الخطوة الثالثة لعملية التحليل في تعريف معالم كل وظيفة من موجب المعلومات التي جمعت عنها عن طريق الطرق التي جمعت عنها عن طريق الطرق المذكورة سابقا، وهو ما يعرف بتخصيص الوظائف، فهو عبارة عن كتابة وصف كامل للعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها بعد الانتهاء من كل هذه الخطوات نتوصل إلى توصيف دقيق للوظائف يكون بمثابة مرجع يعتمد عليه للانطلاق في عملية البحث والاستقطاب وإجراء الاختبارات والتعيين النهائي.

4- مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين:

بعد تحديد الاحتياجات من المواد الأولية، وتحديد المواصفات والمؤهلات للأشخاص المراد جلبهم لشغل الوظائف، تختار المؤسسة المصادر التي تحصل عن طريقها على اليد العاملة المطلوبة حسب إمكانيات ومتطلبات المؤسسة، ويمكن إجمال جميع المصادر في مصدرين أساسيين هما:

أ- مصادر داخلية:

يمكن للمؤسسة أن تعتمد على مصادرها الداخلية للحصول على الأفراد المؤهلين، أي العمال داخل المؤسسة، ويكون ذلك إما عن طريق الترقية أو النقل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى، أو الترقية، أي نقله إلى أعلى مستوى، لكن هذه المصادر تبقى غير كافية، لذا تلجأ المؤسسة إلى مصادر خارجية.

ب- المصادر الخارجية:

هناك العديد من المصادر الخارجية تحت تصرف المؤسسة لاستقطاب العمال المؤهلين، و تتمثل هذه المصادر في خريجي الجامعات والمعاهد، العمال في المؤسسات الأخرى إما عن طريق الإعارة أو تشغيله بعد تخليه عن العمل في المؤسسة الأخرى، أو تحلي المؤسسة عنه، و من أهم مزايا هذا المصدر هو كبر وعاء المهارات و المؤهلات و استقطاب فرد من خارج المؤسسة قد يأتي بأفكار جديدة تفيد الشركة و حتى من حيث التكلفة، فالاعتماد على المصادر الخارجية أقل تكلفة عكس المصادر الداخلية بعد أن تكون المؤسسة على علم بالمصادر التي تريد الحصول عن طريقها عن العمال المطلوبين، تستخدم مجموعة من الطرق لاستقطاب هؤلاء العمال.

5- طرق الاستقطاب:

قبل التطرق إلى طرق الاستقطاب لليد العاملة، لا بد من التطرق إلى مفهوم الاستقطاب.

يسود الاتفاق على أن عملية الاستقطاب تشكل ركن من ثلاثة أركان لعملية التوظيف، إضافة إلى الاختيار والتعيين كما يسود الاتفاق على أنه نشاط مستمر بالإهمال مقارنة بالاختيار والتعيين وفي أغلب منظمات الأعمال سواء

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

الكبيرة أو الصغيرة، وبسبب هذا الإهمال تتحمل غالبية المنظمات كلف توظيف عالية مباشرة وغير مباشرة تدفع باتجاه العزل بأن المورد البشري عبء وكلفة على المنظمة وليس عائد.¹

ويمكن إجمال هذه الطرق فيما يلي:

أ- الإعلان عن الوظيفة في لوحة الإعلانات للمنظمة:

و هي وسيلة أو طريقة لإعلام العاملين بوجود وظائف شاغرة، و تتم عن طريق وضع إعلانات أو معلقات عن الوظائف المتاحة في المواقع الرئيسية عبر المنظمة، ثم تعطى مهلة زمنية للأفراد العاملين بالمؤسسة لتقديم طلباتهم للالتحاق بالوظيفة، و عادة ما يتضمن الإعلان اسم الوظيفة، معدل الدفع، المؤهلات الضرورية، ثم ترسل طلبات الالتحاق بالوظيفة إلى قسم الموارد البشرية للمراجعة الأولية، أما الخطوة الثانية فتتمثل في إجراء مقابلة مع المدير المتوقع العمل معه، ثم يتخذ القرار وفقاً للمؤهلات و مستوى الأداء و مجموعة من المعايير الأخرى ، و يكون هذا الإعلان داخل المؤسسة، و هناك الإعلانات التي توجه خارج المؤسسة كما هو موضح أدناه .

ب- الإعلان:

يعد من أكثر الطرق المستخدمة للاستقطاب، وتكون هذه الإعلانات في الجرائد اليومية والمجلات، أما الإذاعة والتلفزيون فهي أقل شيوعاً حيث يحتوي هذا الإعلان عن الوظيفة المراد شغلها، مؤهلات شاغلها.

ت- الاستقطاب من الجامعات:

حيث تقوم المؤسسة بإرسال فرد أو أكثر من القائمين بعملية الاستقطاب إلى الجامعات والمعاهد لإجراء مقابلات مبدئية، وفي حالة توفر الشروط والمؤهلات في أحد الأفراد، يتم دعوته لزيارة المؤسسة قبل اتخاذ قرار التعيين، كما يمكن التعاون بين المؤسسات الجامعية والمعاهد حيث يمكن أن يعمل الطالب في المؤسسة في بعض الأوقات ويتابع تعليمه في أوقات أخرى، كما يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى وكالات التوظيف وهي رابع طريقة سنتطرق إليها.

ث- وكالات التوظيف:

يمكن لوكالات التوظيف سواء العامة أو الخاصة أن تقدم مساعدات كبيرة فيما يتعلق باستقطاب الأفراد الجدد، وتطبق وتستخدم الأفراد الطالبين للعمل والشركات الطالبة للعمال مقابل حصولها على مبالغ مالية مقابل الخدمة، وهناك طرق أخرى مثل استقطاب الأفراد من العائلة، وتعتمد هذه الطريقة في الشركات العائلية.

¹ دكتور خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (الكويت: دار وائل للنشر، 2003)، ص122

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد المصادر التي تريد الحصول من خلالها على اليد العاملة المؤهلة والطرق التي ستتبعها في ذلك، تقوم بعملية التوظيف أو الاختيار النهائي كما سيوضح أدناه.

6- عملية التوظيف:

يمثل هدف قرار التوظيف والاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالا للقيام بأداء الوظيفة بأكبر قدر ممكن من النجاح.

أ- مفهوم التوظيف:

هو مجموعة الأعمال الفردية لاختيار مرشح لمنصب عمل معين.¹

وتتبع عملية التوظيف مجموعة من الخطوات يتم من خلالها إعداد وتجهيز المتقدم للعمل لوظيفة معينة، وهناك بعض العوامل التي تؤثر في طبيعة عملية الاختيار في المؤسسة، ومن هذه العوامل حجم المؤسسة ونوعية الوظائف المراد شغلها، وعدد الأفراد الذين يتم تعيينهم، وضغوط النقابات العمالية، وتستخدم معظم المنظمات أسلوب متعدد للمراحل الفاصلة في الاختيار وفقا لهذا الأسلوب، يمر المترشح بمجموعة من المراحل.

ج- المراحل التي يمر بها المترشح:

يمر المترشح لمنصب ما داخل المؤسسة عبر مجموعة من المراحل نذكرها فيما يلي:

- ملاً نموذج التوظيف:

يعد ملاً نموذج التوظيف من أولى المراحل المتبعة في معظم إجراءات وأساليب التوظيف، حيث يوفر معلومات أساسية خاصة بعملية التوظيف، والتي يمكن أن تستخدم في خطوة لاحقة في عملية الاختيار، وهناك بعض المتطلبات التي يجب أن تتوفر في نماذج طلب التوظيف، ومن هذه المتطلبات عدم احتواء الأسئلة على بعض النقاط المتحيزة التي تستبعد فئات معينة من احتمال شغل الوظيفة، وبعد ملاً هذا النموذج يمر المترشح للخطوة الثانية، وهي المقابلات التمهيدية.

- المقابلات التمهيدية:

تستخدم المقابلات التمهيدية للتحديد إذا ما كانت المهارات و القدرات الوظيفية للفرد تتماشى مع أي من الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، و لتحليل و شرح الوظائف المتاحة و متطلباتها للمتقدم للوظيفة، و أيضا للإجابة على أي تساؤلات للمتقدم للوظيفة عن الشركة و أصحاب العمل، و عادة تعد المقابلات التمهيدية مقابلة مختصرة و استطلاعية، و يقوم بها عادة أحد متخصصي إدارة الموارد البشرية، و من خلال هذه المقابلة يستبعد المتقدمين

1- RAYOM-VATIER. Gestion de ressources humaines – (paris, édition NATHAN .1988). P :112-148

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

غير المؤهلين أو الذين لا يبدون اهتماما بالوظيفة، و لا بد للأسئلة التي تتضمنها المقابلة أن تكون مرتبطة بالوظيفة، و أيضا تكون محلا لاختبارات الصدق، و تعتبر هذه المرحلة مرحلة تمهيدية للدخول في الاختبارات.

- اختبارات طالب الوظيفة:

بعد المقابلة التمهيدية، يمر المترشح للخطوة الثانية وهي الاختبارات، وتعد هذه الأخيرة واحدة من أكثر الجوانب المثيرة للجدل والخلاف في إجراءات الاختبار، وقد يرجع هذا إلى ظروف التأكد من مدى صدق وثبات الاختبارات، وإلا لن يكون هناك ثقة في استخدام نتائج هذه الاختبارات، ويؤدي عدم التأكد من هذه الاختبارات ببعض أصحاب العمل إلى تقليل استخدامهم للاختبارات في اجراءات عملية الاختيار، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات تستخدمها المنظمة، وتمثل في:

- اختبارات الاستعدادات.

- اختبارات القدرات النفسية الحركية.

- اختبارات المعرفة بالوظيفة والمهارة.

- اختبارات الاهتمامات.

- الاختبارات النفسية.

بعدها يمر المترشح إلى الخطوة الرابعة، وهي المقابلات الشخصية.

- المقابلات الشخصية:

تستخدم المقابلات الشخصية في معظم المنظمات كخطوة هامة وعملية، ويتمثل عرض هذه المقابلات في تدعيم المعلومات التي يتم الحصول عليها في الخطوات السابقة وتهدف إلى تحديد مدى توافق المتقدم مع الوظيفة المراد شغلها، ويجب أن تكون الأسئلة خلال المقابلة مرتبطة دائما بالوظيفة، أي لا تتطرق إلى النواحي الشخصية، وهناك عدة أنواع من المقابلات نذكرها باختصار فيما يلي:

* المقابلة الهيكلية:

وتنطوي على تحديد الخطوط العريضة التي يتم مناقشتها أثناء المقابلة مسبقا، ومن خلال هذه الأخيرة يمكن للمقابل السيطرة والتحكم في المقابلة بطريقة تساعد على الحصول على المعلومات المراد معرفتها عن المتقدم للوظيفة.

* المقابلة غير الهيكلية:

تتم هنا إعداد مسبق لقائمة الأسئلة.

* المقابلة التي تهدف إلى خلق جو من التوتر والضغط النفسي للفرد:

ويستخدم هذا النوع من المقابلات لمعرفة الحالة الانفعالية للفرد.

* المقابلة التي تستخدم فيها هيئة من المقابليين:

حيث يقوم مجموعة من المقابليين المكلفين من طرف المؤسسة لتوجيه أسئلتهم إلى المترشح.

* المقابلة الجماعية:

ويتم فيها مقابلة عدة متقدمين للوظيفة معا في حلقة مناقشة.

تعتبر هذه الخطوات المذكورة سابقا طريقة لجمع المعلومات، لهذا لا بد من التأكد من صحة هذه المعلومات

المقدمة من طرف المترشح.

- الفحص والتأكد من المصادر المرجعية:

وتستخدم هذه الخطوة للتأكد من صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من المترشحين، وتمثل هذه

المصادر المرجعية في الأشخاص أو المدارس والجامعات والمصادر المذكورة سابقا، بعدها يمر المترشح إلى آخر مرحلة،

وهي الفحص الطبي قبل الاختيار النهائي.

- الفحص الطبي:

تطلب الكثير من المؤسسات الفحص الطبي قبل تعيين أي موظف جديد لتحديد مدى قدرته الجسمانية

والصحية لأداء العمل المطلوب، ونتيجة ارتفاع تكاليف الفحص الطبي صنف كآخر خطوة قبل التعيين النهائي.

- اتخاذ القرار النهائي للتوظيف:

وهي آخر خطوة، حيث يتم اختيار فرد واحد من المترشحين لشغل الوظيفة، ولا بد أن يكون هذا الاختيار

دقيق ومحكم.

و تقع مسؤولية اتخاذ القرار النهائي على عاتق مستويات إدارية مختلفة في ظل المنظمات المختلفة، ففي

الكثير من المنظمات، يقوم قسم الموارد البشرية بتحمل مسؤولية إكمال بيانات نموذج التوظيف و إجراء المقابلات

التمهيدية و المبدئية و الاختيار و المراجعة للمصادر المرجعية، أما بالنسبة للمقابلات الشخصية و اتخاذ القرار النهائي

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

للاختيار فيقوم به مدير القسم و الإدارة التي توجد بها الوظيفة الشاغرة، و في بعض المؤسسات يقوم بكل الخطوات بما فيها القرار النهائي للتوظيف، لكن اختيار الشخص المناسب وحده لا يكفي لكي يحق هذا الموظف المطلوب منه، لهذا لا بد من القيام بعملية التدريب و المتابعة كما سنرى في المطلب الثالث.

✓ المطلب الثالث: التدريب للموارد البشرية:

حتى ينمي كل موظف داخل المؤسسة مهاراته وإمكانياته، لا بد أن يخضع لبرامج تدريبية وتكوينية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب، حيث سنقوم بإعطاء مفهوم التدريب وأهميته، وكذلك مسؤولية التدريب وأنواع التدريب وطرق ومراحل التدريب.

1- مفهوم التدريب:

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتغيير عن التدريب كعملية، فهناك من يعده كمحاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو إنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها.¹

2- أهمية التدريب:

تتمثل أهمية التدريب في العمل على تنمية نواحي التالية في الفرد:

- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب.
- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب.
- تنمية اتجاهات المتدرب.
- تكوين مسيرين أكفاء تعتمد عليهم المؤسسة في حالة شغور منصب ما ويكون ذلك عن طريق الترقية.

3- مسؤولية التدريب:

بالرغم من الإدراك الواضح لأهمية التدريب ، فإن بعض المديرين يعتبرونه مكلفا، و أن عوائده لا تظهر إلا في المستقبل، فلذا فإن دعم التدريب و الالتزام به من قبل الإدارة العليا تعتبر مهما و حاسما في جهود المنظمة التدريبية و التطويرية، فتقع المسؤولية للتدريب على عاتق المدير المختص كونه الأقدر على تلمس مواطن القوة و الضعف في أداء العاملين، كما أنه الأكثر اطلاعا على الجانب التي تحتاج إلى تقوية و تدعيم بما يكلف رفع كفاءة أداء العاملين

¹ دكتور خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، سبق ذكره، ص222-223

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

للعمل، فعن طريق التقارير التي يعدها المديرين عن كفاءة العاملين يمكن معرفة مجموعات العاملين التي تحتاج إلى تدريب و تطوير، و هناك من يعتبر مسؤولية التدريب مشتركة بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية.¹ فإذا أدركت المؤسسة أهمية التدريب، عليها أن تحدد الجهة المسؤولة عن التدريب، ثم تحدد الطرق التي تتبعها في عملية التدريب.

4- طرق التدريب:

يمكن أن نذكرها فيما يلي:

أ- التدريب الفردي:

ويقصد به تدريب كل موظف بمفرده، ويكون هذا التدريب أثناء العمل، حيث يقوم المشرف على تدريب الموظف الجديد في مكان العمل وخلال أوقات العمل، أو من أجل نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى أو لتكليفه بأعمال ذات مسؤوليات أعلى، وهناك طريقة أخرى وهي التدريب الجماعي.

ب- التدريب الجماعي:

بالإضافة إلى طريقة التدريب الفردي، تعتمد المؤسسات على طريقة أخرى وهي التدريب الجماعي، ويقصد به تدريب أكثر من موظف معاً، وفي غير أوقات العمل الرسمية، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي.

بعد أن تختار الطريقة التي ستعتمدها المؤسسة في التدريب، تحدد مراحل وإجراءات إعداد برنامج التدريب.

3- مراحل وإجراءات إعداد برنامج التدريب:

وتتمثل هذه المراحل والإجراءات فيما يلي:

- المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.

- المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.

- المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية.

- المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية.

1 دكتور هاشم زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، (الكويت: ذات السلاسل، 1990)، ص 258

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

– المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية والنشاط التدريبي¹.

إن العنصر البشري لن يقوم بأداء عمله على أتم وجه دون أن تكون هناك حوافز بنوعها المادية مثل الأجور الأساسية والساعات الإضافية، والمعنوية مثل المشاركة في اتخاذ القرار والترقية والتكوين، وهذا ما سناه في المطلب الرابع.

✓ المطلب الرابع: الأجور والمرتبات الأساسية والحوافز.

تعتبر الأجور والحوافز أحد أهم الدوافع التي تدفع بالفرد إلى أداء مهامه على أكمل وجه، وجعله يشعر بالانتماء إلى المؤسسة، لهذا لا بد أن تحضرا بالعناية اللازمة من طرف أصحاب المؤسسات حتى تتمكن من الاستمرار في نشاطها، وسنرى في هذا المطلب مفهوم الأجور والمرتبات الأساسية والحوافز وأنواعها.

1- الأجور والمرتبات الأساسية:

هي ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل، وعادة تتمثل الأجور والمرتبات الأساسية الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد².

2- هدف نظام الأجور والمرتبات الأساسية:

يهدف أي نظام للأجور والمرتبات الأساسية إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستوى أدائهم في هذه الوظائف.

وتحدد معظم أنظمة الأجور والمرتبات الأساسية مدى الدفع للوظائف المعنية، ويعتمد هذا المدى على القيمة النسبية للوظيفة بالنسبة للمنظمة، ويحدد مستوى أداء الفرد موقع أجر هذا الفرد داخل هذا المدى المحدد لأجر الوظيفة، ويهدف نظام الأجور والمرتبات الناجح في تكوين مدى مختلف للدفع للوظائف المختلفة داخل المنظمة، ويتم تحديد المدى المختلف للوظائف المختلفة على مرحلتين:

أ- تقييم الوظائف:

يتمثل تقييم الوظائف في التحديد المنظم لقيمة كل وظيفة وفقا لعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة، وتستخدم هذه الطريقة في تصميم هيكل الدفع وليس في تقييم أداء الفرد الشاغل للوظيفة، وتعتمد الفكرة الأساسية لتقييم الوظائف في تحديد متطلبات كل وظيفة وإسهام كل وظيفة في المؤسسة، كما أن لتقييم الوظائف أغراض أخرى مثل:

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية (مصر: الدار الجامعية، 2000)، ص 213

2 راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، سبق ذكره، ص 283

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

- يقدم أساسي لقياس أداء الفرد.

- يقدم حقائق لمساواة الأجور.

- تقديم حقائق لعلاقات الوظائف يستخدم في الاختيار والتدريب والنقل.

بعد عملية التقييم للوظائف، تأتي المرحلة الثانية، وهي تسعير الوظائف.

ب- تسعير الوظائف:

تعد طريقة مقارنة العوامل هي الطريقة الوحيدة للتقييم التي تربط قيمة الوظيفة بمقياس نقدي، و مع ذلك فإن النتائج تنبثق من مقياس الأجور المطلوب حالياً بالمنظمة بصفة عامة فإن تقييم الوظائف لا يمكن أن يستخدم فقط وحدة لتحديد معدل الأجور، و مع ذلك فهو يقدم أساساً لتحديد هذه الأجور فلا بد أن يكون هناك ضمان و تأكيد على أن العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل و معدلات الأجور السائدة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد مقياس الأجور، لذلك لا بد من جمع معلومات عن العوامل الخارجية، و في آخر مرحلة تقوم المؤسسة بتسعير الوظائف.

ت- استطلاعات الأجور:

تستخدم استطلاعات الأجور والمرتبات في جمع المعلومات المقارنة عن السياسات والممارسات وطرق دفع الأجور من بعض المنظمات المختارة في مواقع جغرافية معينة، ونوع صناعة معينة، وبالإضافة إلى أن هذه الاستطلاعات تقدم معرفة عن السوق وتضمن العدالة الخارجية، فإنها يمكن أن تصحح سوء فهم الفرد عن بعض الوظائف كما أنها يمكن أن لها تأثير إيجابي على دافعية الفرد.

ويمكن تجميع البيانات المتعلقة باستطلاع الأجور من مصادر متنوعة مثل القطاع الحكومي ومثل الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء ووزارة العمل، وعادة يتم تقسيم الأجور وفقاً للمناطق الجغرافية ونوعية الصناعة أو نوعية الوظائف.

إن الأجور وحدها لا تكفي لتحفيز الفرد على الإبداع وأداء مهامه بدقة، لذلك تعتمد المؤسسات على الحوافز مثل الساعات الإضافية والترقية وترك الحرية للأفراد في المشاركة في اتخاذ القرارات.

3- الحوافز:

يقصد بالحوافز ما يدفع للفرد زيادة عن أجره الساعي، وينقسم إلى نوعين مادية مثل الزيادة في الأجور نتيجة زيادة إنتاجية العمل، ومعنوية مثل المساهمة في اتخاذ القرار، ويمكن تقسيمها إلى:

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

أ- الحوافز الفردية:

يرتبط هذا النوع من الحوافز بالأداء الفردي بطريقة أو أخرى، ومن أهم مزاياها أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، ولهذا فهو أكثر الحوافز شيوعاً، كما أنها قد تؤدي إلى بعض المشاكل، فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية، مثلاً قد لا يشارك الفرد زميله بأفكاره خوفاً من التفوق عليه.

ب- الحوافز الجماعية:

عندما يكون هناك تداخل في العمل، فإنه من الصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على أساس جماعي، فمثلاً العامل الذي يعمل على خط تجميع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون، ومن ثم فإن عمله يعتمد على الآخرين ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل العمال على الحوافز وفقاً للأداء الجماعي.

ولقد صممت الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط عن زملائهم في العمل لتحقيق أداء جماعي أفضل.

ت- العلاوات الاستثنائية للإداريين:

من أبرز الحوافز وأكثرها شيوعاً التي تدفع للإداريين هي العلاوات السنوية والتي تخص الأداء المحقق خلال السنة، ويقاس الأداء عادةً بمستوى الأرباح، وبالرغم من أنها تعتمد على الأداء الجماعي، إلا أنها تعتبر حوافز فردية.

ث- الحوافز التنظيمية:

تعتمد تطبيق الحوافز التنظيمية على أداء المنظمة ككل ووفقاً لهذه الخطط فإن المكافأة عادة ما تعتمد على مرتب الفرد، وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق علاقة تعاون بين الأفراد على جميع مستويات المؤسسة، وهناك عدة أنواع أخرى من الحوافز مثل حوافز المشاركة في الأرباح وملكية الأفراد لأسهم الشركة..... إلخ.

ولا تتوقف نشاطات إدارة الموارد على هذه النشاطات المذكورة سابقاً، بل هناك نشاطات أخرى مثل توفير الحماية للعمال وتوفير الرعاية الصحية وتقييم الأداء وهذا الأخير لم نتطرق إليه في هذا الفصل، لأن تقييم الأداء عبارة عن عملية مراقبة، وهذا ما سنراه في الفصل الثالث.

الهدف من وراء هذا البحث هو إبراز مدى أهمية التدقيق الاجتماعي كوسيلة تطبيقية، استراتيجية وعلمية في التحكم في مجال جد خاص من مجالات التسيير والذي يتميز على وجه الخصوص بالطابع النوعي للمعلومات، ألا هو مجال تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

بالفعل ومن اجل مواجهة التغيرات السريعة التي تحدث في هذا الميدان بنجاح، لابد من وضع بين أيدي المسيرين وسيلة فعالة وموضوعية لتقييم وتقدير الوضعية الاجتماعية والتي بإمكانها أن تكون كدعامة لهم من خلال تقديم التوصيات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الوضعيات في الوقت المناسب. ولما لا تكون كوسيلة تنبؤ واندماج استراتيجي.

سوف يتم التركيز على عرض المنهجية الصارمة التي يستعملها المدققين الاجتماعيين والتي تعتمد بالأساس على تقنيات المنهج العلمي لبحث في مجال العلوم الإنسانية.

■ المبحث الثالث: التدقيق الاجتماعي

إن استعمال هذه الوسيلة الحديثة من طرف المؤسسات الجزائرية سيسمح لها دون شك من التحكم في تسيير مواردها البشرية في ظل التحولات الجذرية للاقتصاد الوطني.

✓ المطلب الأول: تعريف وتطور التدقيق الاجتماعي

1-1: ظهور التدقيق الاجتماعي:

إن تطور الاهتمام بتكثيف تقنيات التدقيق مع الخصوصيات والمشاكل المتعلقة بالجانب الاجتماعي لنشاط المؤسسة استلزم أبحاث، دراسات، تجارب متعددة ومتكررة مما أدى إلى إمكانية اقتراح أسلوب وسائل مختلفة للتدقيق الاجتماعي، كما أن المكانة المرموقة التي حظي بها الجانب الاجتماعي من طرف المسيرين ناتج عن تلك الضغوطات الداخلية والخارجية من جهة وتكون قناعة لدي المشرفين بأن العنصر البشري له دور كبير في رفع الإنتاجية من جهة أخرى.

انطلاقاً من بروز أهمية التدقيق الاجتماعي في الوقت الراهن بما له من أثر على تنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها في الاستخدام الأمثل لهذه الطاقة نظراً لتأثيره على:

- البعد الاجتماعي في عمليات تسيير المؤسسات هو الدفعة القوية التي منحت للتدقيق في باقي المجالات واستعمال التقنيات ذات الفاعلية الفائقة والمنهجية الصارمة التي ضمنت نجاحه.

- الزامية دمج المتغيرات المتعلقة بتسيير الافراد عند عمليات التخطيط الاستراتيجي.

إن ظهور التدقيق الاجتماعي كضرورة حتمية ناتج عن التطور الذي شهده التدقيق في المجال المالي والمحاسبي ونظراً لمدى مصداقية نتائجه ودوره في رفع فعالية التسيير وكذا في علاج الاختلالات التي تظهر فقد برز التدقيق في

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

مرحلة جد متقدمة من التاريخ في العهود الأولى للرومان غير أن التدقيق الاجتماعي لم يظهر للوجود إلا في منتصف سنوات الستينيات من القرن العشرين.

أما فيما يخص التطبيقات الأولى للتدقيق الاجتماعي كمنهج عملي فقد كانت مع سنوات الثمانينات وشهد تطور ملحوظ خلال سنوات التسعينيات حيث تم وضع إجراءات خاصة بإثبات المدققين الاجتماعيين من خلال شهادات (ISO 9002) في سنة 1994.

1-2: تعريفه

أطلق على التدقيق الاجتماعي عدة تسميات، فهناك من أطلق عليه تدقيق الأفراد، تدقيق تسيير الموارد البشرية والتدقيق الاجتماعي الذي يعد الأكثر استعمالا، اختلاف تسميات يرجعه البعض إلى تعدد المصطلحات الخاصة بالوظيفة لكن البعض الآخر يرجعه إلى المفاهيم والخصائص التي تميز التدقيق الاجتماعي على باقي مجالات التدقيق.

حسب " P.CANDAU " يعتبر التدقيق عملية مستمرة و دائمة لمعاينة الوضعيات داخل المؤسسات للكشف عن نقاط القوة و نقاط الضعف باستعمال منهجية و تشخيص عام للمؤسسة لتقديم التوصيات لتصحيح الوضعيات المشخصة و يعرفه على انه « ذلك المسعى الموضوعي و الاستقرائي من خلال الملاحظة ، التحليل ، التقييم و تقديم التوصيات بالاعتماد على منهجية و باستعمال تقنيات تسمح بالكشف عن نقاط القوة و نقاط الضعف بالمقارنة مع المرجعيات المحددة بوضوح ، و مثله مثل التدقيق المالي و المحاسبي يحاول أن يقدر ما مدى إمكانية المؤسسة في التحكم في المشكلات الاجتماعية . لذلك فهو يعتبر وسيلة تسيير و إدارة»¹.

كما يعرفه " JEAN-MARIE PERETTI " على انه « عملية الفحص الاحترافي لإبداء آراء حول مشاركة العنصر البشري في تحقيق الأهداف المسطرة بالاعتماد على المرجعيات المتعلقة بالموضوع و تقديم التوصيات اللازمة لتحسين نوعية تسيير الموارد البشري»².

مما سبق يمكن أن نعرف التدقيق الاجتماعي على انه تلك الوسيلة المنهجية الصارمة للتشخيص الاستراتيجي للوضعيات الاجتماعية للمنظمات التي يتبعها شخص مستقل للكشف على نقاط القوة ونقاط الضعف في شكل اختلالات وانحرافات بالمقارنة مع مرجعيات أساسية لتحسين فاعلية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث، بواسطة توصيات موضوعية مستمدة من معطيات حقيقة وصادقة.

¹ - P.CANDAU : laudit social méthodes et techniques pour un management efficace, vuibert gestion, paris .1985, P51.

² - J.M.PERETTI : ressources humaines et gestion du personnel, educapole gestion, 1994, P208.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

من خلال هذه التعاريف يمكننا استخراج مجموعة العناصر التي تعتبر كمؤشرات هامة بالنسبة للمنهجية الصارمة لعملية التدقيق الاجتماعي والمتمثلة في:

- جمع المعلومات من المصادر المتاحة داخل وخارج المؤسسة.
 - تحليلها بالاعتماد على المرجعيات والمعايير وفق تشخيص دقيق للأسباب.
 - استخراج الاختلالات و الانحرافات
 - تقديم الاقتراحات والتوصيات لتصحيح الانحرافات
- وهو ما سوف يتم التعرض له بالتفصيل في الفقرة المتعلقة بالمنهج التطبيقي للتدقيق الاجتماعي.

✓ المطلب الثاني: أهداف وميدان التدقيق الاجتماعي

قبل التعرض إلى أهداف التدقيق الاجتماعي ومجالات تدخله كان من الضروري توضيح بعض الخصوصيات التي يتميز بهذا المجال عن باقي المجالات المتعلقة بالرقابة والتسيير.

1-2: خصوصيات التدقيق الاجتماعي

إن أهم الخصوصيات التي تميز وظيفة تسيير الموارد البشرية و المتمثلة أساسا في توسع و تشعب أنشطتها ومهامها ، تعدد المعلومات المتعلقة بها و تميزها بالطابع النوعي ، جزئيتها ، كما تعتبر في بعض الأحيان غير دقيقة وصعبة للحصول عليها نظرا للامتزاج والتداخل الكبير بين مجالات العلوم فيه وارتباطها بالجوانب السيكلولوجية للأفراد، تنعكس على التدقيق الاجتماعي و تجعله ذو خصوصيات معينة ف التشخيص والمنهجية صارمة للتمييز بين السبب و النتيجة لأن هنالك تشابكا بينهما فالنتيجة قد تكون سببا لظاهرة أخرى ، كما أنه يمكن لنتيجة معينة أن يشترك فيها العديد من الأسباب و قد يؤدي سبب واحد إلى ظهور عدة نتائج ، لذلك و قبل فرض الفرضيات المسبقة لابد من إجراء تحليل موضوعي للظواهر، فمثلا لو أخذنا ظاهرة التغيب فقد ترجع إلى عدم رضي العمال أو سوء الظروف أو أجور غير عادلة أو توقيت عمل غير مناسب و التغيب بدوره يساهم في رفع معدلات الملفات التأديبية أو وجود صراعات بين العمال و المسؤولين فهو نتيجة و سبب في آن واحد لذلك فهذا يستلزم تدقيق صارم موضوعي ممارس من طرف أشخاص ذوي كفاءة عالية.¹

كما إن الترابط بين الأنشطة التي تمارسها وظيفة تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، التعيين، التكوين، الأجور، تحليل وتصنيف العمل الخ يقود إلى أن قرار غير صائب في مجال ما يؤدي إلى انعكاسات وتأثيرات على بقية الأنشطة،

¹ - J.M PERETTI et J.L. HACHETTE : Audit social, 1984, P24.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

كمثال على ذلك وضع فرد في مكان غير مناسب يترتب عنه عدم رضا الفرد ذاته ويمكن أن يمتد إلى أفراد آخرين وبالتالي إلى التبذير للطاقات والأجور.. الخ.

أخيرا إن التعقيد في الأمور الداخلية يزداد خطورة إذا ما تدعمه بتعقيدات خارجية، فالعوامل الداخلية من ظروف العمل السائدة، توزيع أوقات العمل، النقابات العمالية، العمال، أرباب العمل الخ. وهنالك تأثير لعوامل خارجية كالسلطات الحكومية، الزبائن، الموردون، المنافسة، الجمعيات المهنية والبيئة الخ.

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

كل هذه العوامل الداخلية والخارجية يجب أن تأخذ في الحسبان في عمليات التشخيص الداخلي والخارجي الخاصة بالتدقيق فذلك يفرض أهداف، منهجية وطرق تدخل خاصة بالتدقيق الاجتماعي.

2-2: أهداف التدقيق الاجتماعي

بصفة عامة يهدف التدقيق الاجتماعي إلى مد المسيرين إثناء التنفيذ الفعال لمهامهم بالمعلومات الخاصة بتحليل، تقييم والتوصيات المتعلقة بنشاطات تسيير الموارد البشرية ويضمن لهم التحكم في العناصر الأساسية للمرونة والمتمثلة في التكيف، التدريب والتوقع أو ما يسمى بالتأهات الثلاث¹، للمرونة اللازمة للتأثير على العامل البشري داخل المنظمة، حيث أن الإشكال المطروح ليس على مستوى مدى توفر الوسائل المادية والتكنولوجية المتطورة ولكن في الأفراد الذين يجب أن تكون لهم معرفة للتعامل مع هذه التكنولوجية الحديثة.

يهدف التدقيق الاجتماعي إلى الفحص النقدي للإحداث و الظروف التي وقعت بسببها وقياسها فهو عمل تحليلي بحت ، وهدفه في الأمد قصير يتمثل في إعطاء شهادة بصحة و سلامة القوائم و المعلومات التي تقدمها المؤسسة و إبداء رأي موضوعي حولها ، و كأهداف طويلة و متوسطة الأجل فهي تقديم الدعم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة و بالتالي يصبح التدقيق كوسيلة من وسائل القيادة و المنظمة تعتمد على النتائج التي يتوصل إليها في إعداد السياسات و المناهج المتعلقة بتسيير الأفراد إلى جانب العوامل الاقتصادية والمالية، فهو يساعد على رفع مستوى الأداء بتحقيق الاندماج للأهداف الاجتماعية مع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

بصفة عامة مثل أهداف التدقيق في باقي المجالات، التدقيق الاجتماعي يهدف هو الآخر إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد العقبات والعراقيل والانحرافات باستعمال وسائل

¹ -HAMID BETTAHAR et MIRAOU ABDELKARIM Revue des sciences économiques et de gestion Faculté des sciences économiques et de gestion Université de SETIF N°02/2005 P 45.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

فعالة للبحث عن الأسباب الحقيقية وتقديم الاقتراحات للقضاء على الاختلالات والانحرافات وهو يستجيب لعدة أهداف أهمها:

- فإذا كان التدقيق بمفهومه الكلاسيكي يخص عمليات الفحص و التحليل و التصديق أي عملية الرقابة البعدية يمكن أن تكون له أهداف خاصة بالتحكم في التسيير التنبئي والمشاركة في الدراسات السابقة للآثار المترتبة عن القرارات الاستراتيجية التي تنوي المنظمة اتخاذها.

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

- إذا كانت هذه العملية نابعة من إرادة المسؤولين تكون نتائجها مضمونة نوعا ما وتكون هناك متابعة دائمة لتنفيذ التوصيات و الحلول المقدمة نظرا لتوفر الإرادة من أجل القضاء على الظواهر السلبية المشخصة و تحسين الظروف لرفع الأداء و الإنتاجية لدى الأفراد.

- تسيير عقلائي للأفراد باستعمال أدوات كمية في مجالات نوعية.

- التشخيص الدقيق للأسباب للوصول إلى النتائج الصادقة.

- التحكم الأمثل في التكاليف الاجتماعية المباشرة منها و غير مباشرة.

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

- يستعمل التدقيق كذلك في المفاوضات مع المتعاملين حيث بمجرد اطلاع المفاوض على تقارير التدقيق الاجتماعي بإمكانه أخذ نظرة عن الوضعية الاجتماعية للمؤسسة.

- يستعمل كذلك خلال عملية الاندماج بين الشركات.

- يستعمل من طرف طاقم جديد لمعرفة الحقائق للتمكن من تحديد الأهداف بالاعتماد على الأولويات بدراسة الانحرافات و النتائج المترتبة عن بعض القرارات المتعلقة بالمجال الاجتماعي.

فهو بالتالي يظهر كامتداد طبيعي وكمكمل ضروري للتدقيق المالي والمحاسبي بالاندماج تحت لواء عائلة واحدة وهي عائلة التدقيق.

2-3: مجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

يتميز مجال تطبيق التدقيق الاجتماعي بالتوسع لان وجود الفرد داخل المؤسسة لا يمكن أن يفصل عن جوانبه الاجتماعية السيكولوجية لذلك يمكن القول بأن مجال تدخل التدقيق الاجتماعي هي جميع الأماكن التي يتواجد فيها الفرد العامل داخل المنظمة، التنوع في المجالات التي يتدخل فيها على حسب تنوع أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيمكن إن يطبق على وظيفة تسيير الموارد البشرية كاملة أو يطبق على وظيفة فرعية أو ظاهرة خاصة أو نشاط يخصها كالاستقطاب ، التوظيف ، التكوين ، التخطيط ، التهيئة ، الأجور ، والمكافآت ، العلاقات الإنسانية القيادة و الإشراف تحليل و تصميم العمل ، التغيب ودوران العمل ، ظروف العمل ، حوادث العمل ، الحوافز بجميع إشكالاتها ، المشاركة ، الاتصال ، الجو العام ، الإشراف والتبديد و الأعمال التخريبية المتعمدة... الخ.

إن الاختلاف الرئيسي بين تطبيق التدقيق المالي والمحاسبي والتدقيق الاجتماعي يتم الحكم عليه باستعمال معيار ميدان تدخل كل منهما وكذا تطبيقهما بصفة منفصلة عن بعضهما البعض لكن لا بد أن يكون الهدف من ورائهما هو البحث عن الطرق السليمة لبلوغ الفعالية في التسيير لتحسين وضعية المؤسسة داخليا وخارجيا أي إنهما مكملان لبعضهما البعض ويمكن أن نميز ثلاثة مستويات يمكن أن تحدد لممارسة التدقيق الاجتماعي وهي:

أولاً: المستوى الوظيفي الإداري هذا المستوى يخص التدقيق الخاص بالتسيير الوظيفي اليومي والهدف منه هو تفادي الأخطار من خلال الوصول إلى نتائج وتوصيات فورية عاجلة فهو تدقيق قصير الأجل حيث يمس فحص المعلومات المتاحة عن طريق اختبار مصداقيتها وطرق تحليلها ومصادرها... الخ.

كما يدرس مدى مطابقة الإجراءات المتبعة من طرف المنظمات للأنظمة والتشريعات السارية المفعول بالمؤسسة أو ما يعرف بـ «L'audit de conformité» ويتدخل في عمليات انسياب المعلومات ونشرها للإعلام وطرق الاتصال داخل المؤسسة ومسك السجلات الإلزامية.

ثانياً: مستوى التسيير الإجرائي يقع في المنتصف ما بين التدقيق الوظيفي والتدقيق القيادي يلعب دور هام في السهر على احترام تطبيق الإجراءات في مجال تسيير الموارد البشرية ومتابعة السياسات والإجراءات في المدى المتوسط والطويل كما يسهر على مدى تطبيق التوصيات التي يتوصل إليها التدقيق الوظيفي.

يقوم بمراقبة وضع البرامج الاجتماعية حيز التنفيذ ومعرفة صحة تطبيق الإجراءات الاجتماعية ومدى ملائمتها مع الأهداف المسطرة ودرجة قدرة الأفراد للوصول إلى النتائج المحددة.

يسهر التدقيق الإجرائي على إيجاد حركية وديناميكية لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تحقيق القيادة المثلى من خلال قياس التأثيرات الممكنة وتقييم آثارها على المؤسسة فهو حقا يشكل تدقيق الفعالية الاجتماعية للمؤسسة «L'audit de l'efficacité».

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

ثالثا: المستوى الاستراتيجي القيادي يهدف إلى المساهمة في وضع السياسات في المجال الاجتماعي وفي تحديد البرامج المتوسطة والطويلة المدى كما يسمح بالاندماج ضمن مراحل التخطيط العام للمؤسسة L'audit de « direction stratégique »¹.

تجدر الإشارة أن التقسيم المستويات المختلفة لتدخل التدقيق الاجتماعي ما هو إلا تقسيم علمي منهجي للتدريس، ففي الواقع يبحث المدقق على الثلاث مستويات معا حتى يتمكن من تحديد الاختلالات والانحرافات الممكنة ككل لجميع أنشطة تسيير الموارد البشرية شكل يوضح المستويات الثلاث للتدقيق². مستوى النشاط، التحقيق والفحص الإداري الوظيفي.

- تفحص من الأرقام.
- المطابقة الشرعية التسييري.
- مدى تطبيق الإجراءات الموجودة.
- مدى تناسق الإجراءات مع السياسات والإجراءات.
- مدى ملائمة الإجراءات مع الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد الأهداف تناسقها الداخلي.
- تنظيم و نوعية الأفراد و كميتهم.
- إدماج الأهداف الخاصة بالأفراد مع الأهداف العامة بالنظر إلى الإمكانيات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

✓ المطلب الثالث: المنهج التطبيقي للتدقيق الاجتماعي

يعتبر التدقيق الاجتماعي كتابع منطقي ومنظم لمجموعة من المراحل يتبع من خلاله المدقق منهجية عمل صارمة وواضحة المعالم تسمح له بتحويل العناصر النوعية إلى عناصر كمية يمكن قياسها لإيجاد تنظيم أكثر فاعلية للمهام والأعمال الموكلة إليه، لأن ذلك يسمح للمدقق بتجميع المعطيات وتحليلها، التعليق عليها، تقييمها وتحرير التقرير النهائي الذي يحتوي على التوصيات اللازمة من اجل معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

¹ - J.M PERETTI et J.L. HACHETTE : Audit social, 1984, P25.

² -Candau. p (1994) P56

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

إن استعمال منهجية صارمة وتقديم التوصيات اللازمة سيلزم استعمال تقنيات، مؤشرات ومرجعيات خاصة، من اجل إيجاد المعايير المستعملة للفرقة بين الظواهر ذات الأهمية الكبرى عن تلك الظواهر التي تعتبر ثانوية حتى تسهل مهمة المدقق في الاستعمال الأمثل للوقت والجهد.

التدقيق عبارة عن أسلوب استنتاجي واستدلالي وأية منهجية يستعملها المدقق الاجتماعي تنطلق من حوادث واقعية يصدر عليها أحكاما من خلال التحليل، يعلق عليها ويعطيها تقييم معين يؤدي إلى توصيات.

أما المنهجية فتسمح للمدقق الاجتماعي من وضع مختلف الفرضيات التي تفسر الظاهرة والأسباب المتعلقة بالمعضلات التي يتم تأكيدها أو نفيها من خلال عمليات التشخيص، وبإعطاء المعلومات والنتائج على شكل منظم ومنطقي كما هو مبين أدناه:

هنالك بعض المحترفين الممارسين للتدقيق الاجتماعي يطلقون على هذه المراحل بمراحل مهمة التدقيق «la Mission de L'audit» ويقسمونها إلى ما يلي:¹

- تحديد الهدف الأساسي من المهمة.
- تجميع المعلومات اللازمة للمهمة.
- تعيين الأفراد الواجب مقابلتهم.
- زيارة المقرات وورشات.
- التحقق من احترام الإجراءات.
- مقارنة ذلك بالمؤشرات والمعايير.
- كشف الانحرافات و النقصان.
- تحرير تقرير التدقيق وتقديم الاقتراحات والتوصيات.

فما هي يا ترى هذه المنهجية وماهي الوسائل التي يستعملها المدقق الاجتماعي؟

3-1: التشخيص الأولي:

توافق مرحلة جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة محل البحث في منهجية البحث العلمي. المرحلة الأولى من مراحل التدقيق تهتم أساسا بالتعرف على المحددات الأساسية للسياسة العامة للمنظمة في مجال

¹ - Autona j-p: audit social et conformité, Dalloz, paris.1993 P 3.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

تسيير الموارد البشرية وتخص الخصائص المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية من معلومات عامة، تاريخية، الفنية، التجارية، الاقتصادية، المالية، المحاسبية والاجتماعية.

تكمن أهمية التحقيق الأولي في أن المدقق الاجتماعي يعتمد عليها في رسم الإطار الشامل لمهمته مجالات تدخله والمؤشرات الواجب استعمالها لقياس الانحرافات وترتيبها حسب درجة خطورتها حتى يتم تحديد الأهداف الأساسية.

أن الخيارات والنتائج المتوصل إليها من طرف مسؤولي المنظمة ليست وليدة اليوم بل لها ارتباطات في الماضي وبالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، لذلك وجب على المدقق القيام بعمل علمي يعتمد على التعريف بها من حيث تطورها التاريخي والخصائص الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، التجارية والمالية للمؤسسة.

يقوم المدقق بجمع المعلومات اللازمة من جميع المصادر المتاحة لديه والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

*تجميع المعلومات من المصادر المكتوبة حيث يستعمل المدقق السجلات الموجودة و المتعلقة بتعداد الأفراد، بمختلف العطل و الإجازات الممنوحة ، الغياب عن العمل ، الاستقالات المقدمة ، الشكاوي، محاضر الاجتماعات، الملفات الفردية و القائمة بمختلف أنواعها... الخ.

يمكن أيضا الاعتماد على بعض الوثائق الأخرى لأنها لا تقل أهمية عن سابقتها كالأنظمة الداخلية، القوائم المقدمة للضمان الاجتماعي، المذكرات، التعليمات الخاصة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة كما يمكن للمدقق الاعتماد على تقارير رقابة أو تدقيقات أُنجزت سابقا إن وجدت.

*الزيارة الميدانية للمؤسسة للوقوف على الصورة الحقيقية للمؤسسة لا بد على المدقق أن يقوم بزيارة ميدانية للمؤسسة ليقف بنفسه على العوامل المادية المؤثرة ، لأن ما يمكن أن يحمل إلى مسامعه و الحقيقة الفعلية قد يكونان متناقضان ، مما يلزمه التنقل إلى أماكن ممارسة الأعمال من إدارات و مكاتب ، وراشات العمل ، الأروقة و المطاعم، حظيرة توقف السيارات ، المخازن ، قاعة المطالعة ، قاعات التكوين إن وجدت ، مكاتب النقابة ، و قد يقوم بها برفقة المسؤول الأول عن المؤسسة أو رفقة مدير مصلحة الأفراد حتى يتمكن من طرح الأسئلة التي يمكن أن تتبادر له أثناء ذلك.

للزيارة أهمية كبيرة لأنها قد تشكل أحسن وأفضل إطار مرجعي للمدقق في وضع برنامج التدخل والتعرف على بعض الأخطار والنقائص كحالة المقرات العامة، الاكتظاظ داخل المكاتب أو الورشات، وجود منافذ النجدة، وسائل مكافحة الحرائق، الإنارة النظافة والأمن فكل هذه الأمور تلعب دور مهم في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد. كما أن خلال هذه الزيارات يتمكن المدقق من القيام بجمع الوثائق وتسجيل النقائص والمشاكل الملاحظة والوقوف عليها بنفسه.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

*المقابلات والمحادثات تعتبر من بين الوسائل المحبذة لدى المدقق الاجتماعي، حيث يلجأ إليها في أغلب الأحيان، لان التدقيق هو عملية الاستماع والإصغاء إلى مختلف أفراد المنظمة.

إن تسيير المحادثة يخضع إلى قدرة المدقق على تسجيل للنقاط المهمة ومقدرته على الاتصال مع المسؤولين والأفراد مما ينعكس على إحدى مقومات فاعلية التدقيق.

خلال المحادثة ومن أجل كسب ثقة الأفراد، وجعلهم يستجيبون له، لابد من إتباع الإجراءات التالية:

- إعلام الفرد بالمقابل وبالبرنامج والهدف من العملية.

-مناشدة مساعدة واقتراحات الفرد.

-مناقشة النتائج المتحصل عليها و طلب المساعدة لإيجاد الحلول المناسبة.

- اختيار وقت المقابلة مسبقا بحيث يكون هذا الوقت مناسب حتى لا يؤدي في تذبذب الأفكار، كأن يكون على سبيل المثال في آخر وقت العمل.

- يجب أن يقوم المدقق بكتابة النقاط المهمة التي تحصل عليها من الاستماع إلى الأفراد، كما إن القدرة على تحصيل المعلومات وتسجيلها، ترتبط بمهارة المدقق على التحليل والتركيب.

- أما أهداف المقابلة فهي الوقوف على الحقائق واستقصاء الدوافع لدى المسؤولين والأفراد.¹

يمكن القيام بذلك من خلال الاستبيان " le Questionnaire "الذي من الواجب أن يكون شاملا جامعاً، عن طريق طرح الأسئلة ذات الطابع العام وتلك الخاصة بمشاكل المؤسسة نفسها والتي يتم تحليلها من خلال الوثائق المجمعة خلال الزيارة.

يوجه الاستبيان إلى كافة أفراد المؤسسة إذا كانت صغيرة أو إلى عينة من الأفراد إذا كانت مؤسسة كبيرة ولها وحدات متفرعة مع احترام التقنيات الإحصائية لتمثيل العينة للمجتمع.

بعد عملية جمع المعلومات حول الظاهرة يقوم المدقق بفرض الفرضيات الاحتمالية لعلاجها ليتم الحكم على مدى صدق هذه الفروض أو نفي ذلك باستعمال مختلف تقنيات التحليل المتاحة لديه.

¹ - عبد القادر محمود رضوان: سبع محاضرات في منهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990 ص 84.

2-3: تقنيات تحليل المعلومات

توافق مرحلة اختبار صحة الفروض في المنهج العلمي للبحث أين يتم تحليل ووصف الظواهر والربط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

تعتبر عملية تحليل المعلومات المجمعّة مرحلة ذات أهمية بالغة وواسعة لان من خلالها سوف يتم قياس الظواهر و تسليط الضوء على مواطن القوة و الضعف و مختلف الاختلالات و الانحرافات الممكنة و تحديد درجة خطورتها و تحديد الفرص البديلة ، يمزج فيها المدقق بين المنهج الكمي التحليلي و الوصفي للبيانات الذي يعتمد على أدوات التحليل المختلفة لدراسة صدق الفرضيات كالتقنيات الإحصائية الرياضية و القياسية منها الأشكال والرسومات البيانية،¹ يستعمل أيضا الأدوات الخاصة بالتدقيق الاجتماعي كالمؤشرات، الميزانية الاجتماعية إن وجدت ، المعايير و المرجعيات الخ.

مع تنوع التقنيات الإحصائية والوصفية وتعددتها وكذا تنوع المؤشرات المستعملة يفترض أن يكون المدقق ملما بهذه الأدوات وأن يقوم باختيار التقنيات والمؤشرات الضرورية بما يتناسب مع الوسائل المتاحة لديه والأهداف المسطرة لعملية التدقيق.

*الأشكال البيانية وهي تعتبر من ابسط أنواع التحليل ، إذ أن المدقق من خلالها يتمكن من أخذ نظرة شاملة عن تطور الظواهر، فمثلا من خلال هرم الخاص بالأعمار، الجنس مستوى التأطير يتمكن من أخذ صورة واضحة وشاملة عن توزيع أفراد المجتمع حسب السن و حسب الجنس... الخ

*التحليل باستعمال المؤشرات و يطلق عليها بعض الباحثين في المجال الاجتماعي بمصطلح المزيج الاجتماعي. ² Le Mix- Social حسب (P. F. Laval et .Halle B, 1994) تعتبر طريقة المزيج الاجتماعي نقطة الالتقاء بالنسبة لمنهجية التدقيق الاجتماعي إذ أن جميع عمليات التدقيق الاجتماعي تستعمله في التحليل و يتمثل أساسا في عملية اختيار المؤشرات القياسية و التمثيلية للممارسات الفعلية لتسيير الموارد البشرية بالاعتماد على الميزانية الاجتماعية و التي تبقى إحدى أهم الوسائل المحبذة من طرف المدققين.

يطلق عليه بعض الباحثين اسم اليقظة الاجتماعية ¹³ La vieille sociale وهم يرون بأنه يسمح بتسجيل أهمية ومدى تطور بعض الخصائص الأساسية المتعلقة بالظواهر الملاحظة) التوظيف، الأجور، الحياة الوظيفية، التأديب، التكوين، أوقات العمل، التغيب، دوران العمل، ظروف العمل المادية، التحفيز وحوادث العمل... الخ.

¹ - عبد القادر محمود رضوان: المرجع السابق ص 95.

² - LAVAL F et H MAHE DE BOISLANELLE :l'audit social , do*****ent de lecture , IGS ANNABA , 1994 , p 144.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

يمكن الاستعانة أيضا بمعطيات الميزانية الاجتماعية التي توضح التطور السنوي للمؤشرات بواسطة المؤشرات القياسية فقط بدون أن الإدلاء بالتوضيحات اللازمة للأسباب.

ليتمكن المدقق من توضيح مدى خطورة الظاهرة لابد من تدعيمها بتقديم تفسيرات منطقية علمية عملية للأسباب فمثلا دراسة ساعات التغيب يعطي لنا عدد الساعات ولكن لا يحدد لنا الأسباب المساهمة في الظاهرة لذلك لا بد من اللجوء إلى طرق التحليل النظري للظروف الاجتماعية، العائلية، المادية للفرد.

حتى يكون لاستعمال المؤشرات دلالة يجب مقارنتها بقيم معيارية لاستخراج الانحرافات والعملية التي يستعملها المدقق في هذا المجال تعتمد على مبدئين في التحليل:

- الاستقراء أي استعمال التحليل التجريبي الجزئي وتعميم ذلك على الكل.
- ترجمة المعلومات النوعية إلى كمية من خلال الطرق الإحصائية.

أولاً: المؤشرات

يوجد لدى المدققين الاجتماعيين عدد كبير من المؤشرات كل منها يستعمل حسب الظروف لقياس الظواهر. لذلك كان من الضروري فهم طبيعة وشروط عمل المؤشرات لإعطائها التفسير المنطقية والصحيحة ويعتمد المؤشر على الهدف المحدد لمهمة التدقيق وهي تستعمل في جميع ميادين تسيير الموارد البشرية وتمس المجالات التالية:

* الخصائص العامة للمؤسسة كمستوى التأطير، العدد الإجمالي للأفراد، الأقدمية، التوزيع على حسب الجنس والسن الخ.

* التوظيف: هيكل الأفراد، حركة الأفراد وتطورهم، طرق التوظيف، الوظائف المتاحة الخ.

* الأجور: الحجم الإجمالي للأجور، العلاوات والمنح، المصاريف الخاصة بالأفراد... الخ.

* التكوين والترقية: ميزانية التكوين، نوعية البرامج، المعايير المعتمدة في اختبار نوعية التكوين والمتكويين.

* التصرفات و الحفز : التغيب ، دوران العمل ، حوادث العمل ، اللجان التأديبية ، نوعية الاتصال.

تجدر بنا الإشارة إلى أن هناك عددا هائلا من المؤشرات وعملية اختيارها تتم وفقا للأهداف المسطرة من التدقيق وكذا طبيعة المؤسسات.

ثانياً: المرجعيات والمعايير

إن استعمال المؤشرات لوحدها لا يكفي، وبالتالي كان من اللازم القيام بعمليات مقارنة مع المعايير والمرجعيات من أجل استخراج الانحرافات الممكنة.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

إن عملية البحث عن الانحرافات يعتبر قلب عمل المدقق لأن عملية الاستغلال الأمثل والعقلاني تخضع لمبادئ النجاح والفعالية لذلك كان من اللازم تحديد المعايير والمرجعيات،¹³ التي تستخرج أساسا من التشريعات، الاتفاقيات، الممارسات، التقنيات المستعملة، أهداف المؤسسة، النماذج النظرية لتسيير الموارد البشرية ولإجراء المقارنات يمكن الاعتماد على:

المقاربة الخارجية في تحديد المعايير.

- القيمة القياسية للمؤشر مع نفس المؤشر في مؤسسات مماثلة.

- قيمة المتوسط القطاعي أو السوقي.

- قيمة المؤشر مقارنة مع المؤسسات الرائدة من نفس القطاع.

إن الاعتماد على المقاربة الخارجية يستلزم شروط وقواعد متساوية في القياس لدى المؤسسات وكمثال على ذلك ظاهرة التغيب لا يكون لها معنى إذا كانت الأسباب المأخوذة بعين الاعتبار ليست نفسها لدى المؤسسات وكذا التغير في الهيكل الخاص بتوزيع الأفراد حسب (السن والجنس، المستوى التأهيلي الخ) في كلتا المؤسستين. أما الاعتماد على المقاربة الداخلية وتتعلق أساسا بتكوين مرجعيات خاصة بذات المنظمة:

-قيمة المؤشر للسنوات السابقة.

- الانحرافات عن النتائج لعمليات تمت خلال سنوات ماضية.

- نتائج التحقيقات الرائدة كتحليل العمل و عمليات خبرة و تدقيقات سابقة.

- الإجراءات الموضوعية والمحددة من طرف المنظمة.

- الأهداف الحقيقية المسطرة.

ينتج عن عمليات المقارنة انحرافات يعبر عليها بمخاطر وتكاليف تتحملها المؤسسة، فالتكلفة معناها كم تضيق المؤسسة من جراء مشكل معين، فالتغيب مثلا يمكن التعبير عنه بالساعات وتكاليف وكذلك استقالة إطار كفاء يمكن حساب كم يستلزم من تكاليف للحصول على إطار في نفس مستوى الفرد الذي غادر المنظمة وكذا كم تخسر المؤسسة من رقم الأعمال من جراء خبرته المكتسبة خلال سنوات العمل بالإضافة إلى التكاليف المنفقة عليه للتكوين.

يمكن الاعتماد على حساب التكلفة الإضافية التي تتحملها الميزانية من خلال هذا المشكل، فمثلا تكلفة

تعويض عامل بسيط ليست نفسها تكلفة فقدان وتعويض مهندس.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

مقارنة الأخطار يؤدي إلى تقييم المشكلات وترتيبها وفقا لدرجة خطورتها وبالتالي يمكن تحديد أسبابها والأولويات في علاجها وفقا لمدى خطورتها.

3-3: عرض النتائج وتقديم التوصيات.

توافق مرحلة عرض نتائج البحث العلمي وتكتسي مرحلة عرض النتائج هي الأخرى أهمية كبرى باعتبارها ثمرة الأعمال التي قام المدقق بها، ومن خلالها يتم عرض مراحل العمل وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف أي الاختلالات التي لاحظها وشخص أسبابها من خلال مختلف تدخلاته وعرض أسباب هذه الاختلالات والتوصيات والتوجيهات التي قد يدلي بها لعلاج النقائص.

يتم عرض النتائج ضمن ملف يطلق عليه تقرير التدقيق والهدف منه إعلام المسؤولين ولفت انتباههم إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ولذلك جب الالتزام بمجموعة من شروط الشكل والمضمون في تحريره.

*التقرير النهائي للتدقيق تكون النهاية الطبيعية لأية مهمة للتدقيق الاجتماعي تحرير التقرير الشامل للعملية، ويتم تسليمه للإدارة أو لطالب عملية التدقيق كأن يكون جهاز الإدارة العامة، الجمعية العامة للمساهمين أو البنوك، لذا لا بد من الالتزام بمبادئ الموضوعية، الدقة والوضوح في عملية تحرير.

- إن الدقة لا تعني فقط المصدقية لكن لا بد أن يكون التقرير مرتبط بالنقاط الحساسة و الهامة المعينة من طرف المدقق.

-الوضوح يتمثل في إتباع منهج دراسة معين و منطقي بحيث أن القارئ منذ قراءته للتقرير يمكنه من خلال المقدمة معرفة الهدف و المنهج المتبع في المعالجة.

كما أن التقرير يجب أن يكون بناءا وموضوعيا بحيث يتم تحديد مختلف التطورات الممكنة للظواهر، ويكون آني، أي أهميته تظهر من خلال استعماله أي يتم تقديم النتائج للإدارة من أجل اتخاذ التدابير المناسبة في الوقت المناسب لتصحيح الأوضاع.

شكل التقرير فهو يتكون مما يلي:

- مقدمة: تتضمن نبذة عن المؤسسة وتحديد المضمون الإداري، القانوني والاقتصادي الذي تقام فيه المهمة.
- ذكر وبكل صراحة الجهة الطالبة للقيام بالعملية
- وصف الهدف من التدقيق الاجتماعي.
- تحديد مجال التدقيق الاجتماعي.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

- ذكر الظروف المساعدة والمعقلة للقيام بالمهمة.
- تقييم وتشخيص الوضعية الاجتماعية.
- تقديم التوصيات.
- ملاحق تدعم النتائج

*التوصيات وهي تعكس بشكل كبير المقدرة المنهجية، العلمية و العملية للمدقق في إعطاء الحلول للمعضلات المعينة ويمكن أن يتوصل إليها المدقق من خلال تتابع المراحل كما يلي :

معاينة معايير أحداث نتائج الأسباب التوصيات ما هو كائن ما يجب أن يكون ما تم ملاحظته التكلفة وأخطار لماذا حدث الحلول المقترحة، التوصيات لا تكون من تصور ذاتي للمدقق ولكن تكون مبنية على الأسباب الواقعية المشخصة، يمكن أن تطبق التوصيات مباشرة بعد التدقيق أو يتم تطبيقها بعد تحقيقات إضافية أو القيام بتدقيق متخصص لبعض المجالات بطلب من المدقق الاجتماعي.

3-4: مساهمة ومكانة التدقيق الاجتماعي ضمن استراتيجية المؤسسة

منذ وقت كان التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يعتمد الجوانب المالية والمحاسبية، الإنتاجية، التسويقية و التشريعية و ما يترتب عنها من المحيط التنافسي الداخلي و الخارجي، لكن و نظرا للتطور الهام لنظرية المنظمات و طرق التسيير أقتحم مفهوم إدخال الموارد البشرية ضمن تحديد الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة باعتبارها المصدر الأساسي للإنتاجية و تحسين النوعية فأصبح عنصرا فاعلا و فعالا في العملية الإنتاجية و لا يمكن تحديد أي هدف دون تحديد الموارد البشرية التي تساهم في تحقيقه و تهيئتها خصيصا لذلك أي أن عملية البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة يمكن أن تنفصل على بناء استراتيجي خاص بالموارد البشرية لذلك.

إن تنامي المنافسة الدولية و تلاشي للحدود بالمعنى الكلاسيكي و ظهور التجارة الالكترونية مدعمة بالتطور في طرق الإعلام الآلي و الإنترنت ، مما أنجر عنه إعادة التفكير بصفة جذرية لرسم الاستراتيجيات لان النجاح أصبح يعتمد على قوة الإبداع و الابتكار المستمر للطرق و المناهج الجديدة بالنسبة للمستلزمات الرأسمالية بما فيها الرأسمال البشري ، و تنامت فكرة لدى المسيرين بأنه يمكن رسم استراتيجية شاملة بالنسبة لمنظمتهم دون الأخذ بعين الاعتبار لأحد المصادر الرئيسية للموارد ألا وهو المورد البشري حيث أن المقدرة على الإبداع لا يقوم بها التطور التكنولوجي و لكن يتعلق أساسيا بنوعية الاستثمار في المجال البشري و ضمان نضرة ديناميكية مرنة لتنمية هذا العنصر لتمكينه من الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في الوقت المناسب.¹

¹ - LASARY: la stratégie des entreprise, 2006, p 06.

الفصل الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيمها

يعتبر التدقيق الاجتماعي وسيلة جد فعالة واستراتيجية مضمونة النتائج ومثبت عمليا من خلال العديد من التطبيقات التي أقيمت في الدول المتطورة الأوروبية والأمريكية واستحداث خلايا للتدقيق الاجتماعي بالمؤسسات ومثبت عمليا من خلال تطبيقه جنبا إلى جنب مع دراسة علمية في سنة 2001 بأاتباع المنهج العلمي للبحث وباستعمال الاختبارات العلمية الممكنة مثل طرق الثبات كإعادة التطبيق، التجزئة النصفية، صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي في محاولة لإبراز مدى تطابق المنهجين، فكانت النتائج هامة وتوصل البحث إلى تطابق كبيرا جدا في النتائج،¹ وللتوصل الى النتائج المرضية فيما يخص تحسين ورفع فاعلية وكفاءة تسيير الموارد البشرية لابد أن يدمج على التدقيق الاجتماعي في الرؤية الاستراتيجية الاجتماعية للمنظمة والتي تعتبر جزء هام من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة وفقا للنموذج التالي:

- التدقيق الخارجي التدقيق الداخلي.
- تشخيص البيئة الخارجية.
- التهديدات والفرص تشخيص البيئة الداخلية.
- نقاط القوة والضعف.

مما استلزم على القادة والمسيرين اللجوء إلى التدقيق الاجتماعي لفحص وتشخيص الصحة الاجتماعية للمؤسسات بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الموارد البشرية اللازمة للمشروع بالكمية والنوعية المناسبة؟
 - ما هي الأخطار والتكاليف الاجتماعية التي تعتبر ثقلا على المؤسسة؟
 - ما هي الأسباب الخفية للاحتلالات؟
 - هل الأهداف المتخذة في مجال الأفراد متناسقة مع الأهداف العامة للمؤسسة؟
- هذه الأسئلة تشكل العناصر الأساسية للاستجواب الشامل للتدقيق الاجتماعي والتي تدرج ضمن الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

1 - سكاك مراد : نحو نموذج للتدقيق الاجتماعي ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف 2001.

■ الخاتمة

هذا الفصل هو عرض مبسط لتطور إدارة الموارد البشرية، وإبراز لأهمية هذه الإدارة في المؤسسة، كما حولنا فيه عرض أهم نشاطاتها باعتبار الأفراد هم القلب النابض في المؤسسة، فالفرد هو المسير للأموال والآلات، والمتصرف فيها، ووجود إدارة منظمة على رأسها مدير أمين كفيل بتحقيق نظام رقابي فعال، وذلك لأن إدارة الموارد البشرية هي المسئول الأول عن الأفراد في المنظمة ابتداء بالاختيار ومرورا بالتنظيم والتنسيق والدفع، وانتهاء بالتقاعد أو التسريح.

كما أن التدقيق الاجتماعي يلعب دورا هاما في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية و يمكن أن يشكل بديلا شاملا في عمليات القياس و التحكم و التنبؤ بما أنه يضع منهج علمي و استراتيجي متكامل بين أيدي المسيرين، هذا المنهج يعتمد أساسا على منهجية عمل صارم للوصول إلى تشخيص أسباب الظواهر باستعمال مزيج من التقنيات العلمية و العملية في تجميع المعطيات و تحليلها باستعمال المؤشرات ، المعايير و المرجعيات الصادقة ، للوصول إلى تخفيض المخاطر المحيطة بالمؤسسة و التكاليف الغير مجدية وتدعيم نقاط القوة وانتهاز الفرص المتاحة لها انطلاقا من التوصيات المبنية على حقائق مستمدة من واقع المنظمة .

كما انه يمكن أن يساهم على وجه الخصوص في وضع الخطط والبرامج ورسم الأهداف الاستراتيجية في ميدان تسيير الموارد البشرية في المدى القصير والمتوسط والطويل ويعمل على بلوغها في آجالها المحددة من خلال توفير الوسائل المادية والبشرية المناسبة في الوقت المناسب وقياس مدى تناسبها مع الأهداف المؤسسة الشاملة.

الفصل الثالث:

إجراءات وأساليب الرقابة
على الموارد البشرية وكيفية
تقييم أداء العمال

مقدمة الفصل

المبحث الأول: إجراءات الرقابة على الأفراد

المطلب الأول: الضبط الداخلي

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء

المبحث الثاني: طرق الرقابة على الأفراد

المطلب الأول: الرقابة على العمل والملاحظة المباشرة

المطلب الثاني: الرقابة بالاستثناء

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

يحرص الإداريون و المسئولون في المؤسسات و الشركات على متابعة العمل و الأداء و قد درجت بعض المنشآت الكبيرة على وضع جهاز يختص بالمتابعة و رفع التقارير الدورية عن مجريات العمل، و هذا الحرص راجع إلى أن مبدأ الرقابة يعد من أهم الوظائف الإدارية، و تتركز الرقابة على الموارد البشرية و على قوة العمل داخل المؤسسة، و على الأخص مستوى إنتاجية العاملين، و مستوى فعالية إدارة القوى العاملة، و حتى يقبل أي نظام رقابي يجب أن يطلع عليه الأشخاص الذين يتصلون به، و الذين يمسه بصفة مباشرة و ذلك حتى يناقشوا إيجابيات و سلبياته، و كلما تقبل العاملون هذا النظام على أنه يمكنهم من الاستفادة من المكافآت و التحفيزات، فإنهم يساعدون على إنجاحه و لا يعملون على إعاقته، و الحاجة إلى الرقابة مستمرة ففي غيابها يسمح العاملون للأداء و التنفيذ أن ينحرف عن الخطط الموضوعية، و يجب توفير شروط ضرورية تمهد لنظام رقابي جديد.

■ المبحث الأول: إجراءات الرقابة على الأفراد:

يتأثر أي نظام رقابي بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، وتتعدى نتائجه على أساس المعايير الموضوعية للرقابة، لذلك يجب التأكد من وضع نظام داخلي سليم وتحديد مسؤولياته بدقة حتى تسهل عملية المتابعة.

✓ المطلوب الأول: الضبط الداخلي¹

يمكن تعريف الضبط الداخلي بأنه مجموع الإجراءات والترتيبات الخاصة التي يتم وضعها بغرض منع الخطأ أو الانحراف والغش من ناحية، ومن ناحية أخرى التطوير المستمر في أداء العمل، فهذه الإجراءات والترتيبات هي ما نطلق عليه قواعد وأسس الضبط الداخلي، فالهدف منها حسب التعريف هو أداء العمل في حوض التنظيم حتى تسهل عملية التنسيق ومعرفة نقاط الخلل والمسؤول عنها، ويمكن تقسيم هذه القواعد والأسس إلى:

- قواعد وأسس عامة.

- قواعد وأسس إدارية.

- قواعد وأسس محاسبية.

1- القواعد والأصول العامة للضبط الداخلي:

تتمثل هذه القواعد في الإجراءات والترتيبات التي تهدف بصفة أساسية إلى حماية الأصول ومن

أهمها:

أ- التأمين على أصول المؤسسة:

بحيث يتم وضع مجموعة من الإجراءات الخاصة بالتأمين على الأصول التي لها طبيعة خاصة تعرضها إلى السرقة أو الاختلاس أو التلف أو الضياع ومثل ذلك تأمين بضاعة المخزون، تأمين السيارات.

ب- استخدام أسلوب الرقابة الحدية والرقابة المزدوجة:

- الرقابة الحدية: تتمثل في وضع حدود لتدرج السلطة في مجال التصريح بعملية معينة وتزداد هذه السلطة مع الصعود من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا.
- الرقابة المزدوجة: وتعني إشراك أكثر من شخص في إنجاز عملية معينة.

¹ - عبد الفتاح محمد الصحن، سفير كامل مبادئ الإدارة 2 - سبق ذكره ص 193

ت- نظام التفويض:

يوجد هذا النظام في بعض المشروعات خاصة تلك التي لها فروع أو وحدات، فيتم إنشاء قسم خاص بالتفويض في هذه الفروع للتأكد من:

- حسن سير العمل.
- عدم مخالفة الأنظمة والإجراءات.
- الالتزام بقواعد الرقابة المعمول بها.
- وليكون لهذا النظام فائدة يجب أن يكون مفاجئ وغير دوري وفي فترات قصيرة.

ث- نظام مراقبة البريد:

وذلك عن طريق وضع إجراءات سليمة ومنظمة لمراقبة البريد الوارد والصادر على حد سواء لتحسين طرق الاتصال خارج المؤسسة وهذا يؤدي إلى:

- تنظيم عملية استلام البريد الوارد.
 - تنظيم عملية تسجيله وتوزيعه على الأقسام والإدارات المعنية.
 - تنظيم عمليات حفظ المراسلات بعد استكمال دورتها داخل الأقسام والإدارات.
 - حفظ صور المراسلات الصادرة حتى يمكن الرجوع إليها عند الضرورة.
- ولا يجب أن يكون للمسؤولين عن نظام مراقبة البريد أي علاقة بالإدارات المالية أو الإدارات التي تتولى حيازة الأصول.

2- القواعد والأصول الإدارية للضبط الداخلي:

هي مجموعة الإجراءات والترتيبات والخطوات التي تضعها إدارة المشروع لغرض تقسيم وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات وأهمها:

أ- تجديد الاختصاصات: يجب وجود تقسيم منظم للعمل على أساس الوظائف وتحديد

المسؤوليات والحقوق والواجبات لكل وظيفة.

ب- وضع الإجراءات: التفصيلية التي تحدد الخطوات التنفيذية اللازمة لأداء كل عملية من

العمليات التي يقوم بها المشروع ويشترط لنجاحها:

- إدراك العاملين وفهمهم لهذه الإجراءات.
- أن تكون مرنة قابلة للتعديل.
- مراجعة مدى فعاليتها وفائدتها بشكل دوري.

ت- تغيير وتبديل الاختصاصات:

ويكون هذا بشكل دوري ومن وقت لآخر وذلك بين العاملين في المشروع بما لا يتعارض مع مصلحة العمل أو يعوقه.

1- القواعد والأسس المحاسبية للضبط الداخلي:

وهي مجموعة الإجراءات الموضوعية لزيادة فاعلية النظام المحاسبي في مجال الرقابة على أنشطة المشروع وحماية الأصول ومن أهمها:

أ- التسجيل الدفترى للعمليات:

المستندات، السجلات المختصة وبشكل فوري.

ب- الضبط الحسابي للدفتر:

عن طريق حسابات المراقبة الإجمالية.

- المراجعة الدورية لأعمال موظفي كل قسم حتى لا يراجع الموظف أعماله بنفسه.

- التفتيش المفاجئ لأعمال الموظفين.

ت- مطابقة الأصول:

أي مقارنتها بالأرصدة الدفترية وخلاصة ما تقدم أن الضبط الداخلي من أهم مقومات نظام الرقابة الداخلية ومن أهم ما يركز عليه هو:

- المسؤولية:

هي محاسبة النفس عن نتائج تحد الالتزام بها وبالتالي فإن المسؤولية ليست في المحاسبة على أنشطة تمت، وإلا كان التركيز على الأشياء خطأ، فالعبرة دائما بالنتيجة وتكون محاسبة الفرد نفسه عن تحقيق نتائج معينة. إن حصر المسؤولية في أنشطة يضلل في عملية الإدارة مسؤولة بحكم منطقتها أصلا عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها المؤسسة ولقد درج الفكر التقليدي أن تكون مسؤولية عن واجبات مثل أن المسؤولية هي محاسبة الأفراد عن أداء الواجبات هي مستمدة من الوظيفة أو الموقف وهي قوة لمفاهيم أخلاقية يحس بها الشخص نفسه وبحكم تصرفاته فهي تحتوي في ذاتها على السلطة التي تمثل قوة التنفيذ كما يقال إنها قوة لإصدار الأوامر.

✓ المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء.

يتطلب الاستخدام الناجح لعملية تقييم الأداء اهتماما خاصا بالعوامل المختارة وبالإجراءات التي تتبع، ولا نشك أن تقييم أداء الأفراد يقدم العديد من الأغراض فهو يقدم المعلومات المتعلقة بالقدرة غير العادية للفرد، وبين الفرد الذي ستحق الترقية ويبرر منح العلاوات ويوضح من الذي يجب تدريبه ومن ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى ومن الذي يجب أن يستغنى عن خدماته.

الفصل الثالث: إجراءات وأساليب الرقابة على الموارد البشرية وكيفية تقييم أداء العمال

ومعايير الأداء هي وسيلة للقياس وتختلف طرق قياس الأداء من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والأهداف والمسؤوليات التي تقوم بها المؤسسة والظروف الخاصة بها ونوعية العناصر البشرية التي تنتمي إليها.

ويتم عادة وضع معايير الأداء لفترة زمنية محددة جرت العادة أن تكون سنة، وتعمل بعض المؤسسات في الدول المتقدمة على تجزئة هذه المعايير إلى فترات شهرية.

ومن الطبيعي أن توجد معايير لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، لتحديد الأداء المطلوب تحقيقه وفقا للخطط الموضوعة من طرف مدراء إدارات الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وتشارك جميع المؤسسات في إعداد هذه المعايير وهذا للتخفيف من حدة أثرها على سلوكيات الأفراد.

وتعتبر معايير الأداء بمثابة القياس الذي يقاس به الأداء الفعلي ومدى تحقيقه للخطط الموضوعة خلال فترة زمنية محددة إن معيار الأداء الجيد يجب أن يتصف بالخصائص التالية:¹

1- الصدق:

يعتبر المقياس صادقا إذا كان يقيس ما نفترض قياسه وليس شيئا آخر.

2- الموضوعية:

يكون المقياس موضوعيا عندما يجب تجنب عنصر التقدير والتحفيز من قبل القائم بعملية التقييم.

3- الواقعية:

أو مدى دقة تمثيل الواقع في شكل تطابق أو قرب ظروف ودلائل، ومعايير القياس مع تلك الخاصة بالمهمة الوظيفية.

4- القابلية للتطبيق:

يكون المعيار قابلا للتطبيق عندما تتوفر فيه القدرة على توصيل ما يجب القيام به بوضوح، لتسهيل عملية القياس.

5- الاقتصاد:

يكون المعيار اقتصاديا عندما يتطلب الحد الأدنى من الوقت والأجهزة والمواد والأفراد.

¹ - وليام تريسي- ترجمة سعد الجبالي- تصمم نظم التدريب والتطوير، (الرياض: معهد الإدارة العامة- 1990) ص 183-185.

- العناصر الضرورية لتحديد معايير الأداء: ¹

المعيارية:

المفروض في المعيار أنه أداة للقياس أو التقييم، وبالتالي يجب أن يتسم بالنموذجية لضمان حسن استقباله ويتم عادة عن طريق اختيار أنسب الطرق التي تتلاءم وتخدم هدف الفرد والمؤسسة كما يجب أن يلاءم المعيار ظروف المؤسسة مع مراعاة كافة الاعتبارات العامة والسلوكية.

1- الشمول:

المفروض في المعيار الأداء أنه يتضمن إنتاجية العمل بالنسبة لكافة المستويات الموجودة بالمؤسسة.

2- الأهداف والبرامج:

يجب أن تكون الأهداف والبرامج محددة بوضوح وبدقة، ويفضل أن يتم توزيع الأهداف على مواقع المسؤولية لتسهيل الرقابة، وهناك بعض الأخطاء يجب تجنبها مثلاً:

- غياب التخصص وتقسيم العمل ووصف الوظائف والتدرج الوظيفي وجداول الأجر
- وقياسات الإنتاجية، وانتشار سلوكيات البيروقراطية، والروتين واللوائح التي تركز على الشكل دون الجوهر.
- الفجوة الأجرية للعاملين في وظائف متشابهة في نفس المؤسسة أو من مؤسسة إلى أخرى الذي يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.

● شخص غير مناسب في مكان غير مناسب.

● ارتفاع معدل دورات العمل (الاستقالات والتعيينات).

● العمل بطاقة أقل من المطلوب.

● ضياع الوقت في مقابلات وإعلانات دون جدوى.

● المنازعات مع العاملين.

● التعرض لآتهامات بسبب إهمال السلامة المهنية.

● الشعور بانخفاض الأجر والمعاملة غير العادلة.

● نقص التدريبات والكفاءة والفعالية.

● ممارسة أعمال غير قانونية وغير أخلاقية.

¹ - خالد بن يوسف الخلف- سعيد بن عامر- الإنتاجية القياسية ومعايير الأداء (، الرياض: دار المريخ للنشر، 1984) ص 74-75.

■ المبحث الثاني: طرق الرقابة على الأفراد.

إن المتابعة والمراقبة لغرض معرفة ما إذا كانت الأنشطة تتم كما هو مخطط لها تحتل مكانا في إدارة الأفراد كما هو الحال في كل المناطق والمجالات الإدارية وتوجد في الشركات ذات الإدارة الجيدة تقارير وأساليب للمراجعة مصممة لتقديم وسائل ملائمة لرقابة الأفراد وهناك عدد في أساليب الرقابة في إدارة الأفراد ولكن مناقشتنا ستقتصر على ثلاثة أنواع.

✓ المطلب الأول: الرقابة على العمل والملاحظة المباشرة.

تبدأ الرقابة على العمل من وقت استخدام العامل وقيامه بالعمل وتقوم هذه الرقابة على أساس تسجيل هذا العمل في سجل خاص بذلك "بطاقة العامل"، واحتساب الأجر في قوائم الأجور ثم صرف الأجور المستحقة للعاملين وتسجيل قيمة هذه الأجور دفتريا والرقابة على تقسيم وتوزيع هذه الجور على مراكز التكلفة، وتشترك إدارات المشروع في هذه المهام وتحدد الإجراءات الخاصة في كل إدارة فيما يتعلق بالعمل، والإدارات ذات العلاقة بالموضوع هي:

- إدارة الإنتاج.
- إدارة الأفراد.
- إدارة الأجور.
- إدارة الحسابات والتكاليف.

وتختص إدارة الأفراد في كل منشأة بكل ما يتعلق بالعمال من طلب للعمل طبقا لاحتياجات إدارة الإنتاج وخططة الإنتاج وبعد تعاقد العمال مع الإدارة ترسل كشف بأسماء وتفصيل العمال المتعاقد معهم إلى إدارة الأجور التي تتولى دفع الأجور حسب الطريقة المعمول بها ويراقب دخول العمال في إدارة الإنتاج حيث يسجل حضور وانصراف العاملين عن طريق المشرفين.¹

يبدو أن بعض التأخر والغياب يصاحب معظم جماعات العمل وهذا نتيجة تساهل الإدارة، وعدم احترام العمال لقواعد الضبط الداخلي، ويكون تأثير ذلك على الإنتاج خطيرا، نظرا لأن تأخر العامل عن مواعيد عمله أو غيابه عن العمل يجعل عملية تنسيق جهود الجماعة أكثر صعوبة. هذا بالإضافة إلى أن التأخير والغياب من جانب العاملين يعني عدم احترامهم للآخرين وأنهم من الأفراد الذين لا يمكن الاعتماد عليهم والذين لا يباليون بمصلحة العمل.

¹ - عبد الفتاح الصحن، محمد السيد السرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزائي سبق ذكره ص 254

الفصل الثالث: إجراءات وأساليب الرقابة على الموارد البشرية وكيفية تقييم أداء العمال

وبالطبع فإن بعض التأخير والغياب قد يكون مرجعه أسباب مشروعة ووجيهة ولكن من الصعب جدا إثبات ذلك وكل حالة غياب ينبغي معالجتها على أساس فردي وتطبيق العلاج الذي يبدو ملائما لهذه الحالة المعينة، وهذا يتطلب فهما عميقا للعلاقات الإنسانية وبصفة خاصة تطبيقاتها على الحالة المعينة موضوع الدراسة. يمكن القول بصفة عامة أنه عند محاربة التأخير والغياب يجب التركيز على أن المواظبة على العمل دون تأخير أو غياب هي الصفات الأساسية للعامل المثالي.

تتولى إدارة الأفراد استخدام العمال حفظ ملف يتضمن كل البيانات المتعلقة بالعامل من شهادات ومراجع عن كفاءته ويعطى الملف رقما وترسل بطاقة تسجيل تتضمن كل ما يخص العامل وترسل إلى إدارة الأجور ويأخذ العامل نفس رقم ملفه.¹

- الملاحظة المباشرة

يرى بعض المسئولين أن الموارد البشرية كسالى يكرهون العمل ولا يعملون إلا بالأوامر والتوجيه وبالتالي يجب السيطرة عليهم ومراقبتهم عن قرب خوفا من الانحراف وعدم الإنتاجية ويقوم بالملاحظة المباشرة المشرفين على العمال، والأمر يتصل بعدد المرؤوسين الذين يمكن له أن يشرف عليهم بفاعلية، فيجب أن تكون هناك حدود عددية للمرؤوسين الذين يستطيع أن يشرف عليهم فرد واحد، وهذا هو المقصود بمدى الرقابة.

إن مدى الرقابة ما هو إلا وظيفة مرتبطة بالمقدرة الإنسانية و أن تخفيض مداها إلى حد معين يمكن أن يجعلها مطبقة تطبيقا عاما غير مقبول، و ذلك نتيجة الاختلافات الفردية في القدرات، و المشكلة في التنظيمات الكبيرة التي تتداخل فيها العلاقات فنجد أن مدى معين من الرقابة يؤدي إلى روتين أحمر متضخم، و زيادة عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد حتى يتحول التنظيم الهرمي إلى شكل تصل فيه بسرعة إلى القمة و تقل فيه المستويات المتداخلة، و هذا يؤدي إلى صعوبات لأن الرئيس يطلب منه الإشراف على عدد كبير من المسئولين فتصبح الرقابة عليهم صعبة، و تتم الملاحظة المباشرة بذهاب المدير أو المشرف إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل (كمية العمل، طريقته، نوعه) و على سلوكيات العاملين أثناء العمل.

ويرى الكثيرون أنه ليس هناك بديل عن الملاحظة المباشرة والمتابعة في قياس الأداء، فهما يعطيان فكرة واقعية عن الأداء المنجز.

من عيوب هذه الطريقة:

- كثرة الوقت الذي يقضيه المدير أو المشرف في تفقد أوجه العمل المختلفة.
- عدم إمكانية وجود المدير في أكثر من مكان واحد في وقت واحد.
- تقتصر الملاحظة الشخصية على القليل من الأعمال والقليل من العاملين، فيستحيل ملاحظة جميع العاملين وكافة أعمالهم.

¹ - المرجع نفسه، ص 255. (عبد الفتاح الصحن، محمد السيد السرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية).

✓ المطلب الثاني: الرقابة بالاستثناء.

يجب أن تركز الرقابة على معرفة الانحرافات فقط فالرقابة يجب ألا ترتبط بتقدم سير العمل وإنما بمدى اختلاف سير العمل عن الخطة.

وعلى هذا فالرقابة بالاستثناء في أبسط صورها نظام يعطي للمدير إشارات الخطر عندما يكون انتباهه مطلوباً، وهو بذلك يبقى صامتا في حالة عدم وجود خطر أو عدم وجود ضرورة عدم الاهتمام.

والهدف الأساسي من الرقابة بالاستثناء هو تبسيط الوظيفة الإدارية ذاتها حتى يمكن للمدير أن يكشف المشاكل التي تتطلب انتباهه ويتجنب المشاكل التي يمكن لمروؤسه حلها.

ومن الأوائل الذين طالبوا بالرقابة بالاستثناء " فريدريك تايلور " فهو يقول: إنه في ظل مبدأ الرقابة بالاستثناء فإن المدير يجب أن يحصل على تقارير مركزة، ملخصة، مقارنة، تفصل كل العناصر الداخلة في الإدارة وهذه التقارير يجب أن مرة أخرى قبل وصولها للمدير وذلك فيما يتعلق بالاستثناءات المرغوبة والاستثناءات السيئة حتى يمكن أن تعطيه في دقائق معدودة فكرة شاملة للتقدم أو التأخر الذي حدث، ومن يكون له الوقت الكافي لوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ودراسة أهمية ومدى ملاءمة الأشخاص الذين يعملون تحت إمرته.

- مزايا الرقابة بالاستثناء:

- توفر الرقابة بالاستثناء وقت المدير لأنها توجه الاهتمامات إلى قليل من المشاكل الكبيرة وهي بهذا الوقت تقلل الوقت اللازم للتفاصيل والموضوعات قليلة الأهمية التي يمكن للمسؤولين معالجتها.
- التركيز على الجهد الإداري والتقليل من تشتت الذهن، فلا يدق ناقوس الخطر إلا على الأمور الهامة التي يركز المدير عليها جهده وتفكيره.
- تسهل الرقابة بالاستثناء تغطية إدارية شاملة وتقوي نطاق الإشراف وبذلك تمكن من دراسة المشاريع الهامة.
- تقلل من كثرة القرارات المتخذة.
- تشجع على الاستخدام الأمثل للإحصاءات والبيانات الماضية والحاضرة لاتخاذ قرارات رشيدة.
- تستخدم الطاقات البشرية استخداماً أمثلاً.
- تظهر مصادر الخطر والمشاكل الاستراتيجية.
- توضح معايير ومقاييس كمية ونوعية.
- تسهل عمل المديرين الجدد وتوضح لهم المشاكل ومصادر الخطر.
- تشجع الاتصال بين جميع الوحدات في التنظيم فهي موجهة للأسباب بغض النظر عن مكانتها في التنظيم.

- عيوب الرقابة بالاستثناء:
- التماثل والجمود في تصرفات المرؤوسين وانعدام المبادرة والابتكار خوفا من حدوث الانحرافات المبلغ عنها في الإدارة العليا.
- كثرة الأوراق المكتبية نتيجة التقارير.
- الاعتماد على عدد كبير من الإحصائيات والبيانات، وقد يكون بعضها غير سليم.
- عدم إمكانية قياس التصرفات البشرية.
- في غياب الانحراف يشعر المديرون باطمئنان لا يستند على حقائق.

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين:

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مجمل من المفاهيم والأهداف والطرق لتقييم الأداء عند العاملين.

✓ المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء:

توجد عدة تعاريف لتقييم الأداء فهو يعني "قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. كما عرف تقييم الأداء أنه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أداءهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.¹ ويقصد به الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي. و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول ضعيف، ضعيف جدا...)².

- الأطراف التي تقوم بعملية التقييم:³

أ- تقييم المشرف:

هو الذي يكون أكثر قربا من الفرد وهو أقدر على تحليل وتفسير أدائه.

ب- تقييم عدد من المشرفين:

ويقصد بذلك تقليل عنصر التحيز.

¹- علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية (مصر: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2003) ص 86.

²- عبد الغفار حنفي، سلوك تنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (مصر: دار الجامعة الجديدة لل نشر 2002) ص 321.

³- علي محمد رابعة المرجع السابق ص 98

ت- تقييم خبراء خارجيين:

ويكون عند عدم توفر خبراء من داخل التنظيم عندما يراد بذلك الحياد التام، على ما يدعى بالمراجعة الحقلية.

د- تقييم زملاء العمل:

ويتم ذلك عندما تتوفر الثقة بين الأفراد أنفسهم وأن يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.

هـ- تقييم المرؤوسين:

أي أن يقيم المرؤوسين رؤسائهم لأنهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم أن هذه الطريقة تعتبر تغذية عكسية أكثر منها عملية تقييم فعلي.

و- تقييم ذاتي:

ويستخدم بغرض تطوير وليس التقييم بحد ذاته.

توقيت إجراء التقييم:

هناك ثلاثة أمور يجب مراعاتها وهي:

أ- موضوع التقييم: هل هو رسمي أو غير رسمي.

ب- موعد التقييم: هل يكون دوري أو بعد إنهاء العمل.

ت- عدد مرات التقييم: مرة واحدة أو أكثر بالنسبة.

- لماذا نقوم بتقييم الأداء؟¹

يوجد غرضين هامين لتقييم الأداء وهما:

- إمكانية الاستفادة من نتائج هذا التقييم في اتخاذ قرارات إدارية.
- يمكن أن يسند إليه في تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته وبذلك نجد أن عرض التقييم يحدد:
- أسس ومعايير المقارنة.
- الأدوات والأساليب التي تستخدم.
- دور المشرف أو ملاحظ العمل.
- الإجراءات المترتب على التقييم.

¹ - عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص 324

الفصل الثالث: إجراءات وأساليب الرقابة على الموارد البشرية وكيفية تقييم أداء العمال

وسواء استخدام التقييم لأغراض إدارية أو لأغراض تنمية وتدريب الأفراد وتحديد المسار الوظيفي لهم، فإنه يكفي تحقيق غرض ثانوي أي كمدخل.

- اختبار صحة وجدية التقييم:

إن تقييم كفاءة الأفراد يخضع لحكم وقرار المقيم ولا شك أن المقيم إنسان قد يتأثر حكمه ببعض عوامل خارجية، أو قد يهمل تأدية واجبات وظيفته أو قد يفشل في مهمته بسبب قلة خبرته ولعل أهم العوامل التي يكون لها تأثير ملموس على قرارات المقيم ما يأتي:

- قد يقيم الأفراد حسب أهمية الوظائف التي يشغلونها وليس حسب كفاءتهم وخبراتهم وشخصيتهم.
- قد يرفع من قيمة الأفراد القدامى في العمل الذين يعرفون من مدة طويلة ويقلل من شأن الأفراد الحديثين في العمل بدون وجه حق.
- قد يرفع من قيمة الأفراد الذين قام هو نفسه بتدريبهم ويقلل من شأن الأفراد الذين لم يدرهم.
- قد يرفع من قيمة بعض الأفراد خوفا منهم أو بمحاملة لأقاربهم أو أصدقائهم إذا كان يخشى بطشهم أو يسعى إلى التعرف بهم.

لهذه الأسباب قد يعتقد كثير من الأفراد وقادة النقابات أن هناك بعض الشك في جدية وصحة تقييم الأفراد ما دام يخضع لأهواء المقيم الشخصية، وكمحاوله لزيادة درجة الجدية في التقييم فإنه يجب العناية باختيار وتدريب المقيمين أنفسهم وتقليل عدد العوامل المستخدمة في قياس كفاءة الأفراد وتعريفها بدقة أفضل وعلى كل فمن الصعوبة قياس صحة تقييم الأفراد بسبب خضوعه إلى مقاييس غير ملموسة.

✓ المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء.

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق تقييم الأداء، تدريب العاملين لإكسابهم المهارات الفنية أو الإدارية التي تحتاج إليها المؤسسة لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

إن العامل وحتى يستمر في العطاء ويرفع من مستوى أدائه لا بد من تحفيزه، وهذا باستخدام شتى الوسائل. وعن طريق نتائج تقييم الأداء يمكن أداء العاملين وذلك بمكافأتهم وترقيتهم.

إن شعور العامل بالاستقرار المادي الذي يضمن له مستوى كريم من العيش يعتبر من أهم العوامل التي تجعله يضاعف أداءه، ولهذا تعتبر الحوافز المادية بمثابة الدافع والمحفز للعامل لزيادة الإنتاج.

زيادة على الأجر الذي يعتبر من الحوافز المادية تلجأ المؤسسة إلى استعمال أنماط أخرى مثل المكافآت التشجيعية والعلاوات، وبالإضافة إلى الحوافز المادية هناك حوافز معنوية لا تقل أهمية عن سابقتها، فالعامل يحتاج لأن يشعر بكيانه واحترام الآخرين له وخاصة المشرفين عليه.

الفصل الثالث: إجراءات وأساليب الرقابة على الموارد البشرية وكيفية تقييم أداء العمال

وتعتبر الترقية من بين أنواع الحوافز التي يستفيد منها العاملون وخاصة بعد ظهور نتائج تقييم الأداء.

ويمكن تمييز أنواع من الترقيات منها:

1- الترقية الأفقية:

ونعني بها ترقية عامل في نوع العمل الواحد، وقد يكون هذا النوع مصحوبا بزيادة مالية أو زيادة في المسؤولية.

2- الترقية النوعية:

وتتم على أساس تغيير نوع العمل وينطوي على هذا التغيير زيادة في فرص التقدم كما يتطلب تدريباً معيناً.

3- ترقيات المكافآت:

وتتبع غالباً لهدف مكافأة الموظف أو العامل عن طول خدمته في المؤسسة. يعمل تقييم الأداء على مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية. والهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو تحسين أداء العاملين الذي ينعكس إيجابياً على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها.

✓ المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

1- طريقة التقييم النسبي:¹

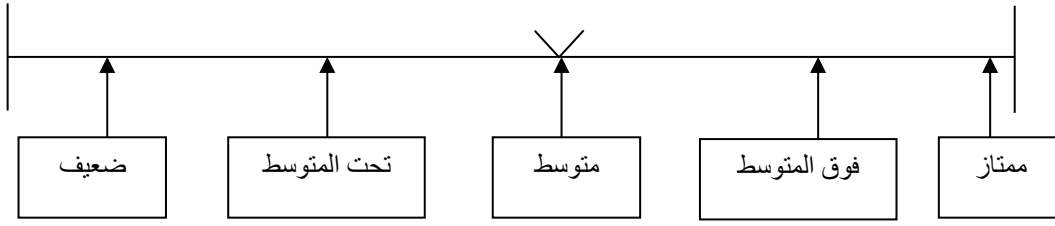
تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التي استخدمت في تقييم أداء العاملين، كما تعتبر أيضاً أكثرها بساطة، ويتم تنفيذها بأن يعطى الشخص المقيم نماذج مطبوعة لاستخدامها في تقييم أداء العاملين، وتضم هذه النماذج الموحدة عدداً من الخصائص والصفات يتصل بعضها بصفات الفرد وسلوكه وتصرفاته، ويتصل البعض الآخر بالعمل ذاته.

وإذا كان العمل المراد تقييمه يجري أدائه بالقطعة فإن العناصر التي تستخدم عادة هي عدد الوحدات المنتجة وجودتها والمعرفة بالعمل ومدى الاعتماد عليه واتجاهات العامل نحو العمل والزملاء والإدارة والمؤسسة.

وبالنسبة لأعضاء الإدارة أو المشرفين في المؤسسة فقد يجري تقييم أدائهم على أساس القدرة على التحليل والحزم والجدية في الإدارة والقيادة والمبادرة والتنسيق، وهذه الطريقة تتم بأساليب مختلفة تبعاً للنماذج المستخدمة في المؤسسة والشكل التالي يبين كيفية استخدام أحد هذه الأساليب بالنسبة لعنصر العمل:

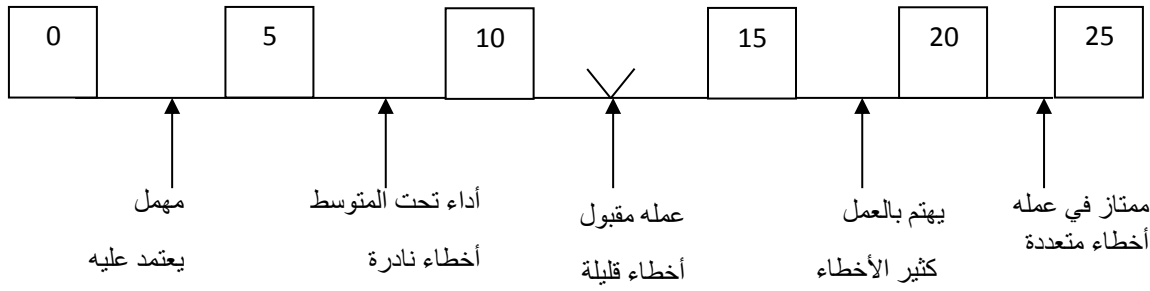
¹ - منصور أحمد منصور المبادئ العامة لإدارة القوى العاملة، (الكويت وكالة المطبوعات)، ص 351-352.

الفصل الثالث: إجراءات وأساليب الرقابة على الموارد البشرية وكيفية تقييم أداء العمال



شكل رقم 01: مقياس تقييم الأداء الخاص بمعرفة العمل - المصدر سبق ذكره ص 351-352

وضع علامة V على ملاحظة متوسط يتركز على الحكم الشخصي للمقيم ومعرفته بسلوك وتصرفات العامل في عمله.



حريص على الوقت

شكل رقم 2: مقياس تقييم الأداء الخاص بالدقة في العمل - المصدر سبق ذكره ص 351-352

توضع علامة V في المكان الذي يراه المقيم مناسباً.

2- طريقة التقييم بالمقارنة:

التقييم حسب مستويات الجدارة: تقتضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه أو الأشخاص الذين يقوم بتقييمهم ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم، وقيمة هذا المستوى ومساهمته في بلوغ أهداف القسم والمؤسسة.

وقد يبدأ المشرف أولاً باختيار أحسن مرؤوسيه وأسوأهم أو اقتراح إجراء أو تعديل فيه، وعند الموافقة النهائية يجري ترتيب الأفراد طبقاً للتقرير الذي حصل عليه كل منهم.

وترتكز هذه الطريقة أساساً على المقابلة الشخصية بين ممثل إدارة الموارد البشرية والرئيس المباشر للعامل، ومن ثم فإن تقييم أداء العامل يجري في عنده، وهذا قد يؤدي إلى عدم سلامة النتائج أو عدم موضوعيتها في بعض الأحيان، ويتوقف نجاح هذه الطريقة إلى حد كبير على قدرة وكفاءة ممثل إدارة الموارد البشرية في استخلاص نتائج موضوعية وسليمة.

3- طريقة المقال المفتوح:

في هذه لا تحدد أية مقاييس أو قوائم وإنما يطلب من الرئيس القيام بكتابة مقال يتضمن انطباعاته على كل مرؤوس، وتقوم الإدارة بدورها بتصميم نموذج يحتوي على مجرد تقسيمات أساسية للخصائص المطلوب قياسها. ويتطلب هذا الأسلوب دقة الملاحظة من طرف الرئيس وقدرة الكتابة والتحليل.

4- طريقة الأحداث الجوهرية:

يقصد بالحدث الجوهرية ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على كفاءته، ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه، وكيفية تصرفه لمواجهته، فمثلاً بعد ازدياد ضغط العمل عن المعتاد فالمهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي. هل ينجزه بسرعة وإتقان؟ وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفاءته، أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بما أسند إليه من أعباء، وهذا دليل على فشله وقصور أدائه وانخفاض كفاءته.

ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث التي تظهر كفاءة العامل أو عدمها وسلوكه، وتوضع هذه المعلومات في قوائم خاصة حيث يقسم العمل إلى إحداث تشير إلى كفاءة العامل وأحداث تشير إلى عدم كفاءته.

5- طريقة التقييم طبقاً للقوائم الموضوعية مسبقاً:

تتمثل هذه الطريقة في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو تصرفات محددة والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل وأدائه للعمل، ومعنى ذلك أن هناك قائمة أعدتها الإدارة لهذا الغرض يستخدمها المقيم.

وفي العادة يعطى لكل جملة أو عبارة محددة أرقام ودرجات لاستعمالها في حساب أو قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية أو ترتيبه النهائي، وأبسط الأنواع المستخدمة في هذه الطريقة استعمال قائمة يكتب عليها من جانب عبارات وصفية وأمام كل عبارة مربعات دون على كل منها عبارتي: نعم - لا

وعند استخدام هذه القائمة يتولى المقيم التأشير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك الشخص وتصرفاته وأدائه للعمل، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تقييم أو تحديد وزن أو قيمة الإجابات لاستخراج الترتيب النهائي لأداء العامل.

خاتمة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مختلف المعايير والإجراءات المتخذة للرقابة على الأفراد ويبقى كل ما درسناه متوقفا على مدى تطبيقه في واقع المؤسسة، وسنتعرض في هذا الفصل التطبيقي إلى نموذج من المؤسسات الجزائرية العمومية لكي نتعرف على طريقة تسيير الموارد البشرية، ومدى تطبيق الأساليب الرقابية بهذه المؤسسة.

قال الله تعالى: (وَجَعَلْنَا مِنَ الْمَاءِ كُلَّ شَيْءٍ حَيٍّ أَفَلَا يُؤْمِنُونَ) صدق الله العظيم.

الفصل التطبيقي:

واقع الرقابة على الموارد
البشرية بالمؤسسة "الجزائرية
للمياه".

مقدمة الفصل

المبحث الأول: تقديم المؤسسة مجال الدراسة

المطلب الأول: التعريف والإطار القانوني وقواعد التسيير في المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المؤسسة

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: منهج وميدان المصلحة المعنية بالدراسة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الثالث: نشاطات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الرابع: الأجر وتسيير المهنة

المبحث الثالث: عملية الرقابة على العاملين في المؤسسة

المطلب الأول: طرق الرقابة في المؤسسة

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين في المؤسسة

المطلب الثالث: استبيان داخلي:

خاتمة الفصل

■ مقدمة الفصل:

بعد دراستنا للرقابة على وظيفة الموارد البشرية من الجانب النظري، سنحاول في هذا الفصل أن نربط بين الجزء النظري والجزء التطبيقي. وذلك بمعرفة وتوضيح مدى تطبيق الأساليب الرقابية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وخصوصا بعد دخول الجزائر اقتصاد السوق، ودخول تحديات العولمة التي بدأت مظاهرها تتجسد في العالم بأسره واحتكار المؤسسات العالمية الكبرى المتعددة الجنسيات في الأسواق.

وسوف تكون المؤسسة محل الدراسة والتطبيق المؤسسة الوطنية "الجزائرية للمياه"، والتي تعتبر نموذجا من حال المؤسسات الجزائرية العمومية.

وسنحاول رفع الستار عن الأساليب الرقابية المتبعة في هذه المؤسسة لرفع إنتاجية عمالها وتحسين أدائهم ورفع جودة منتجاتها لمواجهة المنافسة الوطنية والدولية، خصوصا بعد تخلي الدولة عن التكفل بخسائر المؤسسات العمومية وحل العاجزة منها.

■ المبحث الأول: تقديم المؤسسة مجال الدراسة

ينقسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب نجد في المطلب الأول التعريف والإطار القانوني، المطلب الثاني وقواعد تسيير المؤسسة، أما المطلب الثالث نجد فيه الآفاق المستقبلية للمؤسسة وفي المطلب الرابع يتضمن ذكر الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

✓ المطلب الأول: التعريف والإطار القانوني وقواعد التسيير في المؤسسة

1- التعريف:

إن الجزائرية للمياه " مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تعتبر من أهم المؤسسات التي لها دور فعال في الاقتصاد الوطني، ومن مهامها التكلف بالسياسة الوطنية للتنمية، وذلك بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني، من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرّها وتوزيعها والتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.

وتكلف المؤسسة، بهذه الصفة، عن طريق التفويض، بالمهام الآتية:

أ) التقييس ومراقبة نوعيّة المياه الموزعة.

ب) المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه، لاسيّما عن طريق:

- تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع.

- إدخال كلّ تقنيّة للمحافظة على المياه.

- مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليّات الإعلام والتكوين والتربية والتّحسيس باتجاه المستعملين.

- تصوير برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه.

ت) - التخطيط لبرامج الاستثمار السنوية والمتعدّدة السنوات وتنفيذها.

تحل هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات والهيئات العمومية الوطنية والجهوية والمحلية في ممارسة مهمة الخدمة

العمومية لإنتاج المياه الصالحة للشرب وتوزيعها، لاسيّما:

1 - الوكالة الوطنية لمياه الشرب و المياه الصناعية و التطهير (AGEP) .

2- المؤسسات العمومية الوطنية ذات الاختصاص الجهوي في تسيير مياه الشرب

3- مؤسسات توزيع المياه المنزلية و الصناعية و التطهير في الولاية.

4 - الوكالات و المصالح البلدية لتسيير و توزيع المياه.

2- الإطار القانوني:

أنشئت الجزائرية للمياه كمؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 01/101 المؤرخ في: 21 ابريل 2001 تحت وصاية وزارة الموارد المائية.

حيث تتميز المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بكونها مستقلة ماليا وذات الشخصية المعنوية تخضع في علاقاتها مع الدول لجميع القواعد والنظم الإدارية وأهم ما يميزها أنها تاجرة مع الغير. وتنوه انه في سنة 2006 تم تحويل الذمم العينية من المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية والصناعية والتطهير إلى الجزائرية للمياه ومن المهام الموكلة إليها:

- تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني
- تسيير عملية إنتاج مياه الشرب ونقلها وتوزيعها ومعالجتها وتخزينها وتحديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها عبر مختلف البلديات.
- مراقبة نوعية المياه الموزعة.

3- صلاحيات المؤسسة:

- ويمكن أن نحصر أهم صلاحيات هذه المؤسسة فيما يلي:
- تسيير الأداءات العينية والنقدية ومعاشات التقاعد.
- تحصيل الاشتراكات وضمان المراقبة.
- الصهر على تطبيق التشريع والاتفاقيات الدولية.
- ينظم ويمارس وينسق الرقابة الطبية.
- ينفذ اتفاقيات مجلس الإدارة المتعلقة بالنشاطات ذات الطابع الاقتصادي والمالي والطبي.
- القيام بأعمال الوقاية والتربية والإعلام والتوجيه في المجال الصحي بعد اقتراح من مجلس الإدارة.
- تسديد مصاريف فواتير.
- مراقبة الإيرادات والنفقات.
- تسيير مختلف اللجان توجيهات القضائية الفاصلة في المنازعات بخصوص قراراتهم.
- التنسيق مع مختلف المؤسسات العمومية الجزائرية للمياه الأخرى.
- مراقبة كشوف العدادات وضبطها في قوائم خاصة وإرسالها إلى مؤسسة الإعلام الآلي والفاتورة للفاتورة وتوزيعها عند إعدادها والقيام بعملية التغطية بالتنسيق مع المصالح التجارية التابعة للوحدات.

4-قواعد التسيير في المؤسسة

- احترام المصلحة للجانب القانوني مع مراعاة التعديلات فيه، وقانونها الداخلي يخضع للجريدة الرسمية الجزائرية (مراسيم، قرارات، وزارة الوصية).
- تسيير المصلحة يكون من طرف مسؤول ويشرف على احترام الموارد البشرية بصفة عقلانية.
- اجتماع دوري لرئيس المصلحة مع مكاتب التنظيم الاستراتيجي لأجل التقييم المستمر والجيد.
- تكوين فيما يخص ميزانية التجهيز عن طريق الإعلام الآلي.
- استعمال شبة المعلوماتية (Réseau) داخل المصلحة.
- التحكم بالمعاملات الداخلية والخارجية.

✓ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المؤسسة

- الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم. يتم سير المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وفقا للهيكل التنظيمي التالي: (انظر الملحق رقم 1).
- للمديرية الجزائرية للمياه لمنطقة الجهوية معسكر تشمل ثلاثة (3) وحدات. وخمسة (5) دوائر وهي كالتالي:
- وحدة معسكر
 - وحدة غليزان
 - وحدة مستغانم
 - دائرة الموارد البشرية
 - دائرة التجارية
 - دائرة التقنية
 - دائرة المالية والمحاسبة
 - دائرة الإدارة والوسائل
- ولوحدة ولاية مستغانم تضم سبعة (7) مراكز وهي كما يلي: مركز مستغانم، مركز عين تادلس، مركز سدي علي، مركز سيدي لخضر، مركز عشعشة، مركز حاسي ما ماش ومركز سيرات.

1-المديرية: هي أهم عضو في المؤسسة وتوجد في أعلى قمة هرم المؤسسة تتكون من:

أ-المدير الوحدة:

هو المسؤول الأول للمؤسسة حيث له السلطة في إصدار الأوامر ومراقبة النشاطات التي تقوم بها مصالح المؤسسة في تحقيق أهدافها. كما انه يقوم بالإشراف العام على مؤسسة المياه والمراكز التابعة من حيث التسيير والمتابعة والتنسيق والحرص على توفير الجو الملائم مع اتخاذ القرارات اللازمة من اجل الحفاظ على سمعة المؤسسة داخليا وخارجيا، يساعد مدير الوحدة في أداء المهمة خمسة (5) دوائر.

ب-الأمانة:

وهي همزة وصل بين المديرية والمديريات الفرعية للمؤسسة من جهة والمؤسسات الخارجية من جهة أخرى، وكذلك هي الرابط بين المديرية والمراكز التابعة لمنطقة مستغانم وهي: مستغانم، عين تادلوس، سدي علي، حاسي ما ماش، سيدي لخضر، عشعشة، سيرات.

ج- مساعد مكلف بالأمن والذمم:

يعتبر عون الأمن مسؤول عن توفير الحماية والرقابة من أي خطر قد يحدث كما أن له مهمة أخرى تتمثل في توجيه المواطن الزائر للمديرية وتقديم النصائح والإرشادات وتوجيهه إلى المصلحة التي تهمه وعادة ما يكون عون الأمن يتحول أثناء القيام بمهامه داخل المديرية، كما انه يعمل على المراقبة اليومية لجميع ممتلكات المؤسسة لتوفير الظروف الأمنية.

د-مساعد المكلف بالمنازعات:

يبدأ عمله في حالة عدم تسديد الديون فان ملف المنخرط يحال إلى هذه المصلحة، ويتابع الملف أو يحال إلى القضاء لتنفيذ الإجراءات القانونية اللازمة.

حيث تعتبر مصلحة المنازعات كهمزة وصل بين إدارة المؤسسة والطرف الخصم سواء كانت شركة أو عامل أو للمصلحة علاقة عمل مباشرة مع دائرة التجارية، وعلى سبيل المثال تقوم هذه الدائرة بتحضير قائمة الديون وإرسالها إلى مساعد المكلف بالمنازعات و هذا لكي تقوم بإرسال إعدارات إلى المشتركين وذلك لتسديد ديونهم، وفي حالة ارتكاب الزبون مخالفة سرقة المياه هنا تتصل مصلحة المنازعات بدائرة التجارية وذلك لطلب فاتورة جزافية، تقوم هذه الدائرة باستدعاء مرتكبي المخالفة للتفاوض معه لتسديد الفاتورة وعند رفضه تسديد هذه الفاتورة يحال ملف هذا الشخص إلى المساعد المكلف بالمنازعات لاتخاذ ضده الإجراءات القانونية اللازمة وإحالة الملف إلى القضاء.

كما أنها تقوم بمهام أخرى وهي:

- متابعة حركة الموظفين المتواجدين بالمديرية والوحدات التابعة لها. (في حالة وجود قضايا اجتماعية عمالية).

هـ-المكلف بخلية الاتصالات:

تعتبر من أهم العناصر للسير الحسن لنشاطات التسيير، فبدونه يستحيل تبادل الأعمال والأفكار والمعلومات التي لدينا والتي نود إيصالها إلى غيرنا. كما أن عملية الاتصال أساسية بالنسبة للسير الحسن للهيكل وحتى تدرك المهمة الواجب تنفيذها، كما أن تساعده المدير في اتخاذ القرار وأداء مهامه الإدارية من تخطيط، تنظيم، تشكيك، توجيه، ورقابة.

تم إنشائها بطلب من الوزير، وتتولى مهمة الإصغاء لانشغالات المواطنين من جهة وتوجيههم من جهة أخرى، وأيضا تتكفل بتكريس ثقافة الماء بمختلف وسائل وتنسيق بين مصالح الحد من إشكاليات.

و- المخبر:

في هذه الخلايا يتم تحليل المياه لمعرفة خصائصه الكيميائية والبكتريولوجي المتمثلة في العناصر المسؤولة على تلوث الماء ومراقبة الجرثومية والفيزيائية عن طريق التحاليل الدورية في المخابر ومعالجته قبل توزيعه (قبل وصوله إلى حنفية المواطن).

ز- دائرة الموارد البشرية:

هي الدائرة التي يتمركز فيها إطار عملنا لإقامة المشروع لها. وهي تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة. فهي توضح المهام الأساسية المتمثلة فيما يلي:

- تسيير ومتابعة المسار المهني للموظف والعمال المؤقتين والمتقاعدين ابتداء من تاريخ توظيفهم إلى غاية إحالتهم إلى التقاعد أو إنهاء مهامهم بالعزل أو الاستقالة أو الوفاة... الخ
- كما يعمل على حفظ الحقوق المترتبة عن علاقة العمل كالاستفادة من العطل العادية والاستثنائية وكذلك الترقيات في الدرجات والرتب وتلبية طلباتهم فيما يخص بتحويل أو الاندماج أو الانتداب (تعين) أو النقل أو تسليمهم الوثائق الإدارية كشهادات عمل أو قرارات التعيين والترقية... الخ.
- تنسيق العلاقات بين المديرية والهيئات الرسمية (الوزارة)، ولها عدة مصالح تتمثل في:

● مصلحة المستخدمين

● مصلحة طب العمل والأمن والوقاية.

● مصلحة الأجور.

● مصلحة التكوين.

1- مصلحة المستخدمين:

ترتبط مصلحة المستخدمين بين علاقة وظيفية بدائرة الموارد البشرية وتتكفل بالمهام التالية:

- البحث عن الكفاءات التي تلي احتياجات الوحدة.
- إرسال الميزانية الشهرية للمصلحة إلى مدير الوحدة.
- إرسال شهريا إلى دائرة الموارد البشرية الميزانية المتعلقة بالنتائج المحصل عليها في المصلحة.
- تسيير وتنظيم ملفات موظفي المديرية وفقا للقوانين الجاري بها العمل.
- العمل على تسيير الموارد البشرية وكذلك السهر على تطوير ميزات العمل.
- متابعة مخطط التكوين البيداغوجي.
- تصفية ملفات العمال ونشر المذكرات.
- احترام الاتفاقية الجماعية للعمل والتوظيف والترشيح.
- تكفل بمتابعة المسار الوظيفي لكل عمال المؤسسة.

2- مصلحة طب العمل والأمن والوقاية:

مصلحة طب العمل وهو مركز طبي صحي خاص بالعمال حيث تجري لهم الفحوصات كل سنة والخدمات الاجتماعية وهو طب خاص بعلاقات العمال. أما الأمن والوقاية مكلفة بالقيام بدورات تكوينية للعمال لتفادي حوادث العامل كالكهرباء وكذلك للقيام على أمن المؤسسة. وتعمل هذه المصلحة على النشاطات التالية وهي:

- مراقبة المؤمنين عليهم اجتماعيا وصحيا.
- متابعة الحالات الخاصة من الأمراض المزمنة وغيرها ومتابعة مدى مطابقة نوعية العلاج للمعايير القانونية على المريض وكذلك الحد من الغش والتزوير والإسراف تحت الإشراف طبيب مستشار.
- الإجراءات الرقابة تتم على الملف وإذا تطلب الأمر يتم استدعاء المريض وخاصة في الملفات المكلفة كما يقوم طبيب مستشار ويقوم بتنظيم إحصائيات الملفات العامة والأمراض المزمنة في إطار منظم وكذا متابعة تعقيدات من مختلف أنواعها.

3- مصلحة الأجور:

تقوم بإعداد الأجور شرعيا وكشف الرواتب لكل عمال المؤسسة.

4- مصلحة التكوين:

وهذا من خلال البرامج التكوينية حيث تعمل على تنمية وتطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين بها، حيث تقوم المؤسسة بتكوين العامل الراغب في تحسين مستواه الوظيفي أو بغية مواكبة التطور الحضري لما تشهد من استخدامات التكنولوجيا الحديثة وتستخدم المؤسسة عدة أنواع من التكوين منها:

- تكوين طويل المدى.
- تكوين قصير المدى.
- التكوين بالمراسلة.
- التمهين والتربصات التطبيقية.

ح- دائرة التجارة:

أن المؤسسة ذات طابع تجاري وصناعي فإنه يستلزم وجود دائرة تجارية تقوم بتسيير الشؤون التجارية التي تربط المؤسسة بالإدارات والمؤسسات العامة والخاصة وذلك بالتنسيق مع المصالح التجارية للوحدات وتضم مصلحتين هما:

- مصلحة التجارية:

تعمل على مراقبة كشوف الإعدادات وضبطها في قوائم خاصة وإرسالها لمصلحة الإعلام الآلي والفواتير وتوزيعها عند إعدادها والقيام بعملية التغطية بالتنسيق مع المصالح التجارية التابعة للوحدات.

- مصلحة الإعلام الآلي والفواتير:

تقوم بتجهيز الفواتير لمختلف الإدارات والمؤسسات العامة والخاصة والخواص حسب مواعيدها المحددة لكل ثنائي أو ثلاثي، كما إن الإعلام الآلي يستخدم في إجراءات العمل كالتقييد المحاسبية.

ط- دائرة التقنية:

تشرف على مراقبة عملية توزيع المياه وصيانتها ومعالجتها ومتابعة امتداد شبكات المياه وتجسيدها بمخططات بيانية لإعطاء صورة تقنية لنشاط المؤسسة والسهر على كل ما يطلبه العمل التقني وتضم مصلحتين هما:

- مصلحة الاستغلال:

هذه المصلحة لها علاقة وظيفية مع دائرة التقنية ومهامه تتمثل في:

- إعداد برنامج الميزانية السنوية.
- احترام القواعد المعيارية للمؤسسة.
- الحرص على مراقبة توزيع المياه
- ضمان السير الحسن لمختلف ممتلكات المؤسسة.

الفصل التطبيقي: الجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه

- المساهمة في اختيار وسائل ومعدات العمل
- المساهمة في إعداد مخطط الاستثمار المتعلق بوسائل في سجلات رسمية، وكذلك مجرد ممتلكات المؤسسة.

- مصلحة الأمانة:

وهي الجهة المسؤولة عن التنسيق الجيد والمتقن داخليا وخارجيا وهذا لتشغيل العلاقات المختلفة مع الرئيس وكذلك متابعة وتنظيم إدارة أمانة المصلحة وتمثلة في:

- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس.
- استقبال البريد الوارد وتسجيله وتوزيعه على المصلحة المستحقة.

-ي- الدائرة المالية والمحاسبة:

هذه دائرة لها علاقة وظيفية بالمديرية المالية ومكلفة بالمهام التالية:

- تتكفل بإدارة الشؤون المالية كإصدار الشيكات ومراقبة الإدارات والنفقات وتحليل النتائج وكذلك تسهر هذه دائرة على مراقبة الحسابات المالية الخاصة بالمؤسسة وتسيير الواجبات والإمضاء وكذلك مراقبة وصايات المالية وإصدار مخططات مالية وتسيير وضعية الخزينة الخاصة بالعمليات المالية والمصرفية داخل الوحدة.
- المشاركة في الكشف عن التكاليف والأرباح المحققة نتيجة التحسينات الداخلية.
- أما بالنسبة لدائرة المحاسبة فهي مكلفة بالمتابعة وتنظيم وتسيير ومراقبة الحسابات الخاصة للمؤسسة، وتنظيم الإحصائيات الخاصة بالمحاسبة العامة والحالات الخاصة بالمداخيل والمصاريف، وإعداد الميزانية السنوية المالية.
- الحرص على تطبيق القواعد المحاسبية كما ينص عليه المخطط المحاسبي الوطني.

-ك- دائرة الإدارة والوسائل:

وهي المسؤولة عن إدارة ومتابعة المسار الإداري، حيث تقوم هذه الدائرة بتقديم يد المساعدة لعمال المؤسسة من وسائل ومعدات العمل وجرد ممتلكاتها وإظهار وسائل استثماراتها في سجلات رسمية مختومة لدى الهيئات القضائية. كذلك التجريد والإحصاء وتسهر على الحفاظ الممتلكات الخاصة بالمؤسسة وتسيير المخزون. ويكمن دور هذه الدائرة كذلك في:

- سير الوسائل البشرية والمالية للمديرية طبقا لتنظيم الإجراءات المحددة.
- تقييم الدوري للنتائج والمحافظة على القوانين المعمول بها.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للوحدة مبني على أساس سلطة هرمية، لكن العلاقة التي تربط بين دوائر المؤسسة ومصالح الوحدة هي علاقة وظيفية حيث نرى أن دائرة الموارد البشرية لديها سلطة وظيفية مع مصلحة المستخدمين.

بينما العلاقة الأفقية كعلاقة دائرة التجارية والمالية بالدوائر الأخرى من نفس المستوى هي علاقة تعاونية وتكاملية. أما العلاقة العمودية تكون على أساس سلم هرمي أي من الأعلى إلى الأسفل كعلاقة المسؤول المباشر برئيسه أو مرؤوسه.

■ المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

في هذا المبحث يتم تقسيمه إلى أربعة مطالب حيث نتطرق في المطلب الأول إلى تقديم المنهج الدراسة المتبع مع ميدان الدراسة، وفي المطلب الثاني نقوم بتقديم المصلحة المعنية بالدراسة، وفي المطلب الثالث ذكر الأدوات المستخدمة في الدراسة، ونشاطات تسيير الموارد البشرية في المطلب الرابع.

✓ المطلب الأول: منهج وميدان المصلحة المعنية بالدراسة

إن طبيعة كل بحث تقتضي تحديد مناهج وأساليب معينة للقيام بها، وعملية الاختيار هذه تتم على أساس متطلبات البحث وطبيعة الموضوع التي يعالجها والشروط الضرورية للقيام بها. والمنهج هو الأسلوب الذي يسير على نهجه الباحث لتحقيق هدف بحثه والإجابة عن أسئلته أو بعبارة أخرى كيف يحقق الباحث هدفه.¹

إذ أن البحث لا يقتصر على معلومات وبيانات فقط بل يخضع إلى تصنيف وترتيب وتحليل وتفسير لهذه البيانات من خلال دراستنا التطبيقية التي طبقت في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لوحدة مستغانم، والهدف من هذه الدراسة هو محاولة تطبيق واقع التسيير الموارد البشرية في المؤسسة. ويعد المنهج الوصفي الأنسب والنجع لمعالجة الموضوع الحالي، إذ يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو كيمياً. ويعرف المنهج الوصفي بأنه " أسلوب منظم ذو مراحل مزدوجة تقود الى الكشف عن الحقائق المجهولة من تتبع وفحص للأشياء والمعلومات".²

- تقديم المصلحة المعنية بالدراسة

مصلحة المستخدمين فرع من دائرة الموارد البشرية والتي تضم جملة من مهام من ضمنها وهي:

- تسيير نظام العطل الممنوحة لدى العمال وتسيير نظام التنقيط على أساس الحضور والغياب.

1- محمد مزيان، مبادئ البحث النفسي والتربوي، الجزائري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط1، 1999، ص14.

2- حمادي العبيدي، منهج إعداد البحوث الجامع محمد مزيان، 1999، ص (59) به، لبنان: مؤسسة المعارف، ط1، 1997، ص10.

الفصل التطبيقي: الجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه

• تسيير ملفات نظام الضمان الاجتماعي، وكذا نظام منح الأجور لدى العمال (كمنح للعمال، المرדودية، الامتيازات..)

• تسيير مصلحة مكلفة بالملفات العمال الخاضعين لطلب العمل.

إن مصلحة المستخدمين هي التي تعمل على تسيير الموارد البشرية حيث تسهر على تطوير ميزات العمل ومتابعة مخطط التكوين البيداغوجي كتكوين العمال والذي يعتبر هذا التكوين إمتياز لهم في الترقية، وتصفية ملفات العمال، ونشر المذكرات، واحترام الاتفاقيات الجماعية للعمل، وكذا التوظيف والترقية والتسريح وإضافة إلى المهام التالية:

• ضمان السير الحسن والمنتظم للعمل.

• متابعة الحياة المهنية والمستمرة للعمال.

ويعتبر تسيير الموارد البشرية عامل لإنجاح مهمة أي مؤسسة مهما كان نوعها أو مجالها أو اختصاصها، وهو المحرك الأساسي والرئيسي لمختلف أنشطتها ومهامها، ويتمثل في البحث عن عمال مؤهلين لتدعيم المؤسسة ماديا ومعنويا، أو القيام بتأهيل البعض منهم من خلال منحهم معارف إضافية عن طريق تكوين وتحديد المعارف حسب الحاجة وحسب الاختصاص، وتنقسم المصلحة إلى 4 فروع هما:

1. فرع تسيير الأجور: يعمل على حساب أجرة الموظف.

2. فرع تسيير المستخدمين: يعمل على تسيير الموظفين وكل ما يتعلق بملفاتهم وسجلاتهم الإدارية.

3. فرع طلب العمل: يهدف أساسا إلى برمجة الفحوص الطبية الدورية والسنوية حسب مناصب

العمل وما تختص به من أخطار (لاسيما المناصب ذات الأخطار مثل المواد الكيميائية).

4. فرع التكوين: يعمل هذا الفرع على تكوين الموظفين والعمال الموجودين داخل المؤسسة ومصالحها،

وذلك حسب الحاجة المتوفرة للتكوين فهي تعمل على تحسين المهارات وتطويرها.

✓ المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من اجل جمع البيانات والمعلومات الفردية الخاصة بالدراسة يحتاج الباحث إلى أدوات معينة، لكي يقوم بهذه الدراسة. وفي دراستنا هذه تمثلت الأدوات المستخدمة في جمع البيانات عن طريق المقابلة، شبكة الملاحظات، والوثائق.

أ-المقابلة:

هي وسيلة من وسائل جمع البيانات وخاصة عندما تكون متعلقة ومرتبطة بصلة وثيقة مع رؤساء المصالح أو دوائر، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المباشرة بهدف الوصول إلى أغراض محددة حيث كانت المقابلة مع كل من:

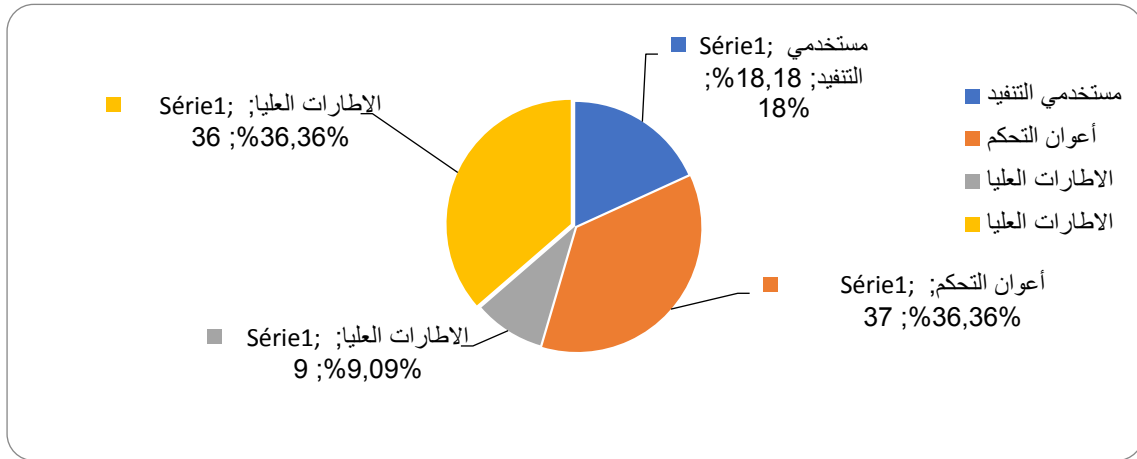
الفصل التطبيقي: الجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه

- رئيس مجلس المستخدمين.
- رئيس مصلحة الأجور.
- مساعد مكلف بالاتصال.

ويهدف الحصول أكبر قدر ممكن من المعلومات المساعدة في الدراسة، ومن بين الأسئلة الأساسية التي تم طرحها فيما يلي:

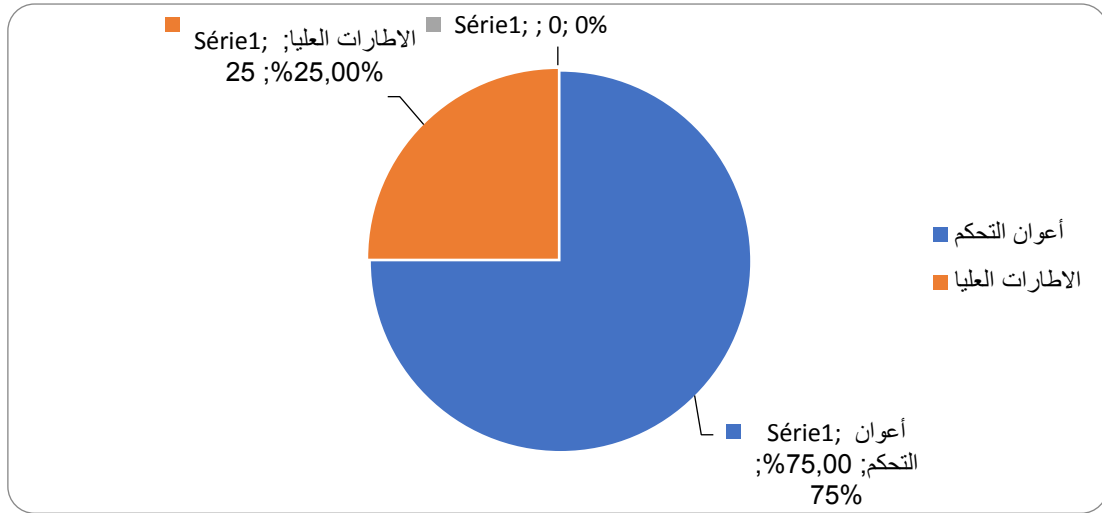
- ما هي مهام مصلحة المستخدمين؟
- ما هي علاقة دائرة الموارد البشرية بالمصلحة المستخدمين؟
- ما هي أهمية تسيير الموارد البشرية؟

وإليك وصف العينة حسب تصنيف مستخدمي لوحدة مستغانم بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ومديرية المنطقة للمياه.



الشكل رقم: 03 رسم بياني بالدائرة النسبية يبين أصناف مستخدمي المؤسسة المياه لولاية مستغانم

نلاحظ في هذا الشكل النسب المئوية لأصناف مستخدمي (رؤساء المصالح) بوحدة المنطقة بمستغانم إلى غاية 2014/01/09، حيث تقدر النسبة المئوية للإطارات العليا 9.9% فقط و 18% لمستخدمي التنفيذ والنسبة الأكبر للإطارات ولأعوان التحكم تقدر بـ 73%.



الشكل رقم: 04 رسم بياني بالدائرة النسبية يبين أصناف بمديرية المنطقة للمياه

- يبين الشكل النسب المئوية بالمديرية المنطقة للمياه لأصناف مستخدمي إلى غاية 2014/01/09، حيث تقدر نسبة 25% للإطارات و 75% لأعوان التحكم، بالنسبة للإطارات العليا يمثل الإطار نفسه ألا وهو مدير الوحدة، أما بالنسبة لمستخدمي التنفيذ لا توجد مقارنة بوحدة المنطقة مستغانم، نظرا لمهامها تتمثل في كاشفي العداد، إصلاح تسربات.

وعلى أساس ذلك تعتبر المقابلة أداة للبحث وهي حوار يتم بين القائم وبين شخص أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين.

وتمتاز المقابلة عن غيرها من أدوات البحث الأخرى بأنها أكثر مرونة وبأنها تسمح بملاحظة المبحوث وتعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة، وجاءت لتكملة الملاحظة عندما تستدعي المواقف التي يصعب الحصول على بياناتها.

ب- شبكة الملاحظة:

حسب نظرية العلوم السلوكية تعد الملاحظة أيضا من الأدوات الكلاسيكية المستعملة من طرف الباحثين، ومن التعاريف التي تناولت الملاحظة ندرج التعريف الذي قدمه معجم "Oxford" الدقيق الذي يرى أن الملاحظة هي مشاهدة صحيحة تسجل الظواهر كما تقع في الطبيعة وذلك بأخذ الأسباب ونتائج العلاقات المتبادلة بعين الاعتبار.¹

1 - محمد مزيان، مرجع سابق الذكر، ص 59.

من هنا يمكن استعمال الملاحظة لمشاهدة الحقائق والسلوكيات المدروسة، وذلك من خلال الاعتماد على الملاحظة الميدانية لمختلف النقاط التي تهمنا في الدراسة.

وصممت شبكة الملاحظات لدراسة هذه على أساس 06 أبعاد (الغياب أثناء العمل، الشكاوى، المرض دوران العمل، التأخر، تسبب عن العمل).

ج- الوثائق:

اعتمدنا في الدراسة على الوثائق الداخلية بالمؤسسة (دليل المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة السجلات) والتي تم الحصول عليها من جهات المعنية بالمؤسسة.

✓ المطلب الثالث: نشاطات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

قبل التطرق إلى هذا الموضوع يجب أن نضع في الحسبان إن دائرة الموارد البشرية تتحد قراراتها بموافقة المدير الوحدة باعتباره المسؤول الأول على مستوى المديرية الوحدة وفي مقابل توجد قرارات تتخذ على مستوى المدير المنطقة على سبيل المثال في إطار التوظيف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، هنا يكون اتخاذ القرار ليس من مدير الوحدة وحده إلا باتخاذ القرار كذلك من طرف مدير المنطقة، أي أن جميع سلطات اتخاذ القرار تكون عادة مودعة لدى أعلى هرم في المؤسسة، ومن أهم نشاطات تسيير الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية المياه هي:

1- تخطيط الموارد البشرية:

فان تخطيط الموارد البشرية وتحديد احتياجات المستقبلية لمؤسسة الجزائرية المياه هو وضع ركائز جديدة بالنسبة لتسيير الموظفين على مستوى المؤسسة وهدف إلى إضفاء تسيير توقعي للموارد البشرية فيها ومحاولة توفير الإمكانيات البشرية الضرورية مع كل ما ينجر عنها من قدرات، بطريقة تفضيلية معللة لمنصب الشغل (دائمة أو مؤقتة) يتم عادة بداية شهر سبتمبر من كل سنة ضمن الميزانية التقديرية للمؤسسة. يتم بعد ذلك دراسة ومناقشة الملفات المطلوبة على مستوى مدير الوحدة ومدير المنطقة الجهوية الجزائرية للمياه وتكون هذه مناقشة طبعاً بالتنسيق مع المديرية العامة بداية شهر نوفمبر من نفس السنة في انتظار الرد النهائي بالموافقة أو الرفض أو القبول مع التعديل من طرف المدير المنطقة ويكون ذلك في اجل أقصاه نهاية شهر ابريل من السنة المقبلة.

2- التوظيف:

باعتبار دائرة الموارد البشرية تهتم بمصالح العمال وتضع نصية عينها للمؤسسة نظام اقتصادي تجاري وعدد إجمال الموزع لعمال على مستوى المديرية وعلى مستوى المراكز بما فيهم من إدارات العليا وأعاون التحكم والمنفذين. يعتبر التوظيف من أهم العناصر الأساسية لاستقطاب الفعال والحسن للموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه.

الفصل التطبيقي: الجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه

كما سبق وان ذكرنا سابقا بعد موافقة المديرية العامة على الميزانية التقديرية لمناصب التوظيف المقترحة تقوم المؤسسة العامة بعرض هذه المناصب (الاحتياجات) سابقا كان عن طريق الإعلان بالصحف اليومية على مستوى الوطن مع تغيير نظام التوظيف تقوم المؤسسة بإرسال مندوبية وكالة التشغيل حسب العدد والتخصصات المتاحة لغرض التوظيف دائم أو مؤقت في إطار الإدماج المهني المعمول به، وغالبا ما تقوم المؤسسة بعرض التوظيف بصفة دائمة.

3- التكوين:

وفي نفس السياق وكغيره من النشاطات المتعلقة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة فإن التكوين يكتسي أهمية قصوى لدى الهيئة الجزائرية للمياه وبالتالي فإن برمجة مواضيع وفترات التكوين تكون على مستوى مديرية التكوين بقسنطينة.

وحسب البرنامج المسطر من المديرية المنطقة والأسماء والإطارات والأعوان الذين يجب تكوينهم واختصاصاتهم.

وتتراوح مدة التكوين بالنسبة للأعوان أسبوع أو أسبوعين ويكون التكوين داخلي على مستوى مقر الوحدة على سبيل المثال كأعوان الأمن يقومون بتكوين إسعافات الأولية يكون تكوينهم على مستوى مقر الوحدة. أم التكوين الخارجي يكون على مستوى مديرية تكوين بقسنطينة أحيانا يكون تكوين خارج الوطن حسب البرنامج المسطر.

- ويشارك في خطة التكوين لسنة 2018/2017 كل من رؤساء المصالح ودوائر كل من:
- مستخدمي التنفيذ.
- أعوان التحكم.
- الإطارات العليا.
- الإطارات.

أي بمجموع لا يفرق 20 % عامل، ويكون التكوين في قسنطينة أو تيزي وزو وحسب البرنامج السنوي.

4- التحفيز:

- من خلال طرحنا لجملة من الأسئلة على مسؤول خلية الاتصال والإصغاء تعرفنا على الحوافر بالمؤسسة:
- خمسة أيام عمل في أسبوع مع اتخاذ نظام مناوبة بالنسبة للأعوان.
- فتح فرص للتكوين للموظفين.
- تسهيل للعمال مواصلة مشوارهم الدراسي في التكوين المتواصل.
- الترقية: تكون على أساس الكفاءة، والاقدمية، والشهادة على حسب المنصب.

- منح: منحة المردودية الفردية الشهرية.

- توفير الخدمات الاجتماعية بشكلها العام.

5- الرقابة:

للرقابة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه توجد لجنة مختصة لمراقبتها على مستوى بلديات فهي تقوم بمعاينة المياه ومراقبة مادة الكلور الموجودة في الماء، كما أنها تراقب الماء هل هو معالج أولا.

وعند وجود التجاوزات أي وجود نقص مادة الكلور في الماء، تقوم هذه اللجنة بكتابة تقرير حول الماء هل

هو خالي من هذه المادة أولا، وهذه لجنة المراقبة أغلبها تكون فجائية للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه.

أما بالنسبة للرقابة الإدارية للمؤسسة أحيانا تكون فجائية وأحيانا تكون منظمة، حيث توجد لجنة مختصة

لمراقبتها من المديرية العامة تراقب نشاطات المؤسسة.

✓ المطلب الرابع: الأجر وتسيير المهنية:

1- الأجر:

يعتبر الأجر هو القيمة الوظيفية التي يؤديها الفرد وتختلف على حسب تصنيف الإداري (أنظر الملحق رقم

01) من شخص لآخر وهو وسيلة لإشباع حاجاته المادية او المعنوية.

حيث تتم عملية تحديد الأجر بالنسبة للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه أولا من خلال النظر إلى طبيعة الوظيفة.

وللمادة 147 تنص بعض مكونات الأجرة وهي كالتالي:

- للعامل الحق في الأجر مقابل العمل المؤدي ويتقاضى بموجبه مرتبا يتضمن الأجر المدفوع.

- الأجر القاعدي المناسب للمنتصب المشغول حسب ما نجم عن مرجعية مناصب العمل للمؤسسة.

- التعويضات المدفوعة بناء على اقدمية العامل الساعات الإضافية المنجزه أو بناء على ظروف عمل

خاصة ولاسيما العمل التناوبي، الأضرار، الالتزام، العمل الليلي، المسؤولية، منحة المنطقة، الأجر الوحيد.

- المنح المرتبطة بالإنتاجية واحتمالا تلك المرتبطة بنتائج العمل.

- يتم تعويض المصاريف الناجمة عن التبعات المعنية التنقلات، المهام في كشف الراتب ويحتمل تسبقها

من طرف المؤسسة.

-المصاريف المرتبطة بالنقل بين المسكن والعمل والسلة.

- كل منحة أو تعويض آخر يتفق عليهما الطرفان.

مثال: 5 سنوات من العمل (الأقدمية) تمنح ب 1% (الخبرة المهنية) + الأجر القاعدي.

الفصل التطبيقي: الجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه

أ- المنح: حيث انها تختلف من قطاع عمومي لآخر.

- منحة المردودية الفردية:

المادة 166 من الاتفاقية الجماعية حيث يستفيد العمال من منحة المردودية مخصصة لمكافأة المردود الفردي حيث نحدد نظم تقدير النتائج وكذلك كيفية تقييم هذه المنح من طرف المسؤول المباشر. تتراوح منحة المردودية الفردية من 0% الى 30%.

* تمنح هذه المنحة شهريا بناء على اقتراح مسؤولي المصالح حسب تنقيط شهري وتراجع بنفس الأشكال.

* يعتبر منح لمنحة المردودية الفردية ملغى في حالة الغياب، وهذا مهما كان سبب هذا الأخير.

* تحدد المؤسسة خصائص التقييم وكذا كفيات منح هذه المنحة.

* إن هذه المنحة غير قابلة للجمع مع منحة الكفاءة.

- منحة الصندوق وتوزيع الفواتير:

المادة 174 من الاتفاقية الجماعية حيث تدفع منحة الصندوق وتوزيع الفواتير وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (3): يوضح الصندوق وتوزيع الفواتير حسب المنصب.

المنصب	مبلغ المنحة
مقوم / قابض	1200.00 دج
أمين خزينة رئيسي	1000.00 دج
أمين خزينة مستوى 1	1100.00 دج
امين خزينة مستوى 2	1200.00 دج
امين خزينة مستوى 3	1300.00 دج
ناقل العداد وموزع الفواتير	800.00 دج

المصدر: مصدر مصلحة الأجور، ص 03

يوضح الجدول 06 مناصب مختلفة من حيث مستويات وكل منصب يقابله مبلغ المنحة المحصل عليه، حيث نجد ناقل العداد وموزع الفواتير يتحصل على 800.00 دج، هنا فوارق في المنحة نظر الاختلاف المنصب، بينما قابض وأمين خزينة مستوى 2 يتحصلون على منحة متساوية تقدر بـ 1200.00 دج.

الفصل التطبيقي: الجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه

- منحة المسؤولية:

تتم وتعديل جزئيا المادة 159 من الاتفاقية الجماعية حيث يستفيد العمال الذين لهم صف الإطار بمنحة المسؤولية قابلة للتغير مقابل السامية المصنفين من الرتبة 17 فما فوق.

- من الصنف 17 إلى الصنف 20 ← 25% من الأجر القاعدي

- من الصنف 21 إلى الصنف 26 ← 30% من الأجر القاعدي

- من الصنف 27 فما فوق ← 35% من الأجر القاعدي

لإشباع حاجاته المادية أو المعنوية.

- تتم عملية تحديد الأجر بالنسبة للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه أولا من خلال النظر إلى طبيعة الوظيفة.

ب- العلاوات:

علاوة الإحالة على التقاعد:

المادة 193 من الاتفاقية الجماعية حيث يستفيد العامل المقبل على التقاعد، حسب مدة وجوده في القطاع من علاوة الإحالة على التقاعد تحسب كما يلي:

بعد مدة 5 سنوات ← اجر 6 أشهر

بعد مدة 10 سنوات ← اجر 8 أشهر

بعد مدة 15 سنة ← اجر 12 شهر

بعد مدة 20 سنة ← اجر 14 شهر

بعد مدة 25 سنة ← اجر 16 شهر

بعد مدة 30 سنة ← اجر 18 شهر

بعد مدة 35 سنة ← اجر 20 شهر

هذه العلاوة تمنح بعد عمل فعلي لمدة 5 سنوات متتالية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه يقصد باجر الشهر الواحد، الأجر المتوسط الشهري الخاضع للاقتطاع الضمان الاجتماعي الذي يتقاضاه العامل خلال 12 شهر الأخيرة من نشاطه المهني.

تمنح هذه العلاوة لذوي الحقوق العامل المتوفي، في وضعية النشاط كيف ما كان عليه.

ملاحظة: كذلك عامل في الكمبيوتر هو الآخر يتحصل على هذه العلاوات.

الفصل التطبيقي: الجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه

ج-التعويضات:

التعويض الجزائري عن الخدمة الدائمة (ت، ج، خ، د):

المادة 175 من الاتفاقية الجماعية حيث يمنح التعويض الجزائري عن الخدمة الدائمة للعمال الذي يستغلون منصب يقتضي إكراهات في توقيف الإضافية المنحزة زيادة عن المدة القانونية للعمل.
تحدد نسبة هذه التعويض بين 20% كحد أدنى بـ 35% من الأجر القاعدي وهذا حسب طبيعة العمل والاكراهات المترتبة عليه، تحدد كيفية الاستفادة من هذا التعويض وفقا لإجراء داخلي.

- التعويض الجزائري عن الوظيفة:

المادة 160 من الاتفاقية الجماعية حيث يمنح تعويض الجزائري عن الوظيفة للعمال الإطارات المصنفين في الرتب من 14 إلى 20 من الإطارات السامية سيكون منصب يتسم بالمسؤولية.

- تهدف إلى تعويض التبعات خارج ساعات العمل العادية في إطار الخدمة أو ما يؤثر من مهمات.
- إن نسبة التعويض محددة 18% من الأجر الأساسي للإطارات أو الإطارات السامية المعنيين.
- هذا التعويض غير قابل للجمع مع منحة المسؤولية.
- يحدد النظام الداخلي كفاءات منح هذه المنحة.

تعويضات مصاريف المهمة:

تتم وتعديل جزئيا للمادة 178 من الاتفاقية الجماعية، حيث يحق لأعوان الذين يقومون بمهمات مأمورة لغرض المصلحة على التراب الوطني على مدى يفوق 50 كلم، أن يستفيدوا من تعويض عن المصاريف كما يلي:

أ-المنطقة الشمالية:

الجدول رقم (04) يوضح تعويضات مصاريف المهمة للغذاء والإيواء في المنطقة الشمالية.

المجموعة	مصاريف الغذاء	مصاريف إيواء
أعوان التحكم	500 دج / الوجبة	1200 دج / الليلة
أعوان التنفيذ	500 دج / الوجبة	1200 دج / الليلة
الإطارات أو الإطارات السامية	600 دج / الوجبة	1200 دج / الليلة

المصدر: مصلحة الأجور، نفس المرجع السابق، ص2.

الفصل التطبيقي: الجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه

ب- المنطقة الجنوبية:

الجدول رقم (05) يوضح تعويضات مصاريف المهمة للغذاء والإيواء في المنطقة الجنوبية.

المجموعة	مصاريف	
	إيواء	غذاء
أعوان التنفيذ	1500 دج / الليلة	650 دج / الوجبة
أعوان التحكم	1500 دج / الليلة	650 دج / الوجبة
الإطارات أو الإطارات السامية	3000 دج / الليلة	1000 دج / الوجبة

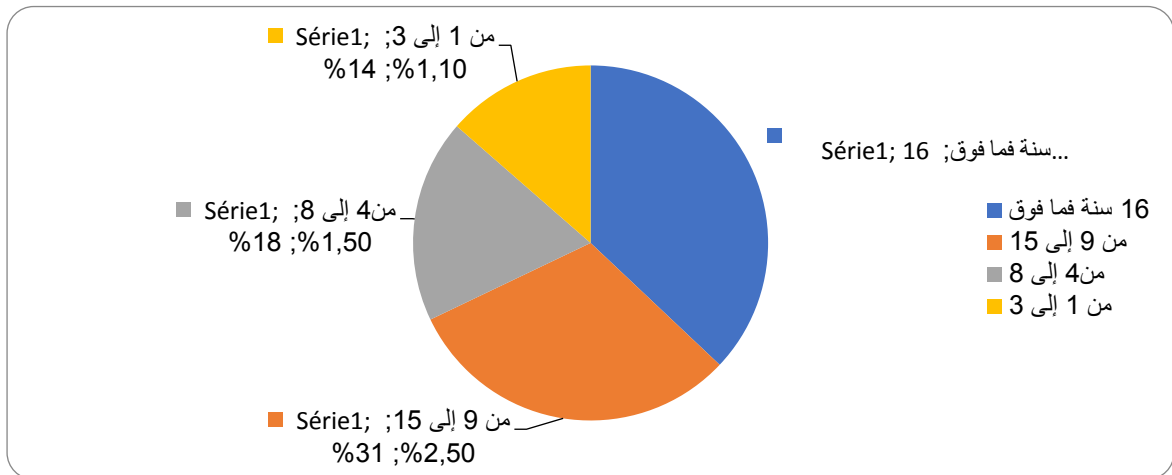
المصدر: مصلحة الأجور، نفس المرجع السابق، ص1

- يمنح تعويض الوجبة عندما ما تعطي المهمة وبصفة كاملة ما بين الساعة 11 سا صباحا والساعة 12 زوالا أو المدة ما بين الساعة 6 مساء (18 سا) والساعة 9 ليلا (21 سا).
- يمنح تعويض الإيواء ما تنفذ المهمة ما بين 09 ليلا (21 سا) 5 سا صباحا ولا يجمع تعويض الغذاء مع تعويض السلة.

تعويض الأجر الوحيد:

- يمنح العمال المتزوجين الذين لا يمارسون أزواجهم أي نشاط مأجور، لتعويض يسمى "التعويض كذا الأجر الوحيد" محدد بالدينار (2000 دج) شهريا.
- إذ منح هذا التعويض متوقف على تقديم العامل مسبقا بشهادة بطالبة الزوجة والزوجة، (حسب الاتفاقية الجماعية للمادة 175).

تعويض الخبرة المهنية: الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في الوظيفة



المصدر: مصلحة الأجور، ص01

الفصل التطبيقي: الجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه

- يوضح الشكل تعويضات الخبرة المهنية، حيث كل عامل تعطى نسبة الخبرة المهنية حسب عدد السنوات التي قضاها في المؤسسة، حيث تمنح له 3% إضافة إلى الأجر القاعدي من قضي عمله مدة 16 سنة فيمنح له 2.5% لإضافة إلى الأجر القاعدي، ومن لديه الخبرة المهنية من 04 إلى 08 سنوات فتمنح له 1.5% إضافة إلى الأجر القاعدي ومن لديه 03 سنوات من العمل فتمنح له 1% إضافة إلى الأجر القاعدي، والأخير ستبين لنا هناك تفاوت في الخبرة المهنية لدا أفراد العينة.

- ملاحظة:

تتم المكافآت على أقدمية العامل في المؤسسة وخبرته المهنية خارجها عن طريق تعويض الخبرة المهنية، أقصى ما يمكن أن تبلغه هذا التعويض هو 70% من الأجر القاعدي للعامل.

نسبة تعويض الخبرة المهنية خارج القطاع:

تحسب الخبرة المهنية خارج القطاع 1% للسنة الواحدة.

تعويض عن الضرر:

- يمنح تعويض عن الضرر شهري وحسب نوع الضرر للعمال الشاغلين مناصب تتسم بالمشقة أو الوسخ أو انعدام شروط الصحة أو الخطر.

- تتولى الهيئة المستخدمين من تحديد المبالغ المتعلقة بكل ضرر، حيث تتراوح نسبة تعويض عن الضرر من 0% إلى 40% كحد أقصى وذلك حسب درجة الضرر وطبيعة المنصب الذي يشغله العامل (حسب المادة 155).

تعويض النقل:

يمنح التعويض الجزائي على منحة النقل لكل عامل تتجاوز مسافة الكيلومتر الواحد، يحدد مبلغ التعويض الجزائي على النقل كما يلي:

الجدول رقم (06): يوضح مبلغ المنحة الموازية لكل مسافة مقطوعة

المسافة بكيلو متر	مبلغ المنحة الشهري بالدينار
من 01 - 05 كلم	800 دج
من 6 - 10 كلم	1000 دج
من 11 - 20 كلم	14000 دج
أكثر من 20 كلم	18000 دج

المصدر: مصلحة الأجور، ص 01.

2- تسيير الحياة المهنية:

حيث تتكلف مصلحة المستخدمين للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه مستغنام مجموعة من وظائف ومن بين هذه وظائف وظيفة تسيير الحياة المهنية للموظف يكون من خلال عدة جوانب.

- تحديد سلم الأجور للموظفين
- الترقية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه.
- الترقية إذا أردنا سرد تعريف بسيط وموجز لها فهي الانتقال من منصب أدنى إلى منصب أعلى مباشرة وطبقا للمؤسسة فإن عملية الترقية لها نوعين:

• الترقية الأفقية: ويتم حسب شروط:

- ألا يكون الموظف قد تعرض إلى عقوبات تأديبية
- عمل كل 3 سنوات مزيداً من الخبرة المهنية طبعاً تمس جميع الموظفين باستثناء العمال الذين قد تعرضوا للعقوبات.

- نلاحظ أن الموظف الذي عمل خلال 3 سنوات فإن ترقيته تكون بطيئة.
- هناك الفرق بين العمال في عدد النقاط المحصل عليها خلال هذه السنوات، فإذا حصل الموظف على أقل من 20 % من النقاط فإن ترقية الموظف تكون بطيئة ولا يكون مستفيد منها أما العكس إذا حصل على ما يفوق 20 % أو أكثر تكون ترقية الموظف سريعة.
- كما أن الترقية الأفقية تكون في الدرجة وليس في المنصب حيث هناك 14 درجة فما فوق يكون في منصب الإطار خلال حياته المهنية.

- إن كل ترقية تقابلها زيادة في الأجر القاعدي (أي يوجد سلم خاص بها).

• الترقية الرأسية (العمودية)

تكون هذه الترقية في المنصب حيث الانتقال من منصب أدنى إلى منصب أعلى مباشرة.

- لماذا تتم عملية الترقية؟
- في حالة شغور منصب عالي أو خلق مناصب عليا طبقاً هذه الترقية تكون داخلية مع مؤهلات المهنية للموظف، حيث يتحصل كل موظف خلال الشهر على مجموع من النفط وذلك من خلال التركيز للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه مستغنام على ثلاثة نقاط أساسية هي:

- الحضور اليومي

- المردود الفردي

- التقاعد

• الحضور اليومي:

- من خلال وثيقة الحضور حيث أن هناك مؤسسات تعمل على إدخال بطاقة الدخول أو الخروج الموظف آليا يدخل بطاقته الخاصة لإثبات حضوره اليومي لكن الطريقة الأكثر استعمالا هي وثيقة الحضور التي يوقعها الموظف في بداية ونهاية كل يوم عمل، ويسمح للعامل دخول مقر عمله 15 دقيقة قبل بداية الوقت الرسمي للعمل حيث يتكفل الحارس بأوراق إثبات الحضور ويرسل هذه الأوراق إلى مصلحة المستخدمين من أجل دراستها واستغلالها الملحق رقم (02).

- كذلك المادة 154 من القانون الداخلي للمؤسسة تنص على تأخيرات متكررة غير المبررة والتنقيط اليومي، يمنع على كل عامل إثبات حضور آخر بالتوقيع أو التسجيل، وكل غش ثابت يعرض صاحبه للعقوبات التأديبية المقررة في هذا النظام الداخلي وأي أخطاء تسجيل الحضور التي يتعرف بها المسؤول تتم تسويتها من قبل مصلحة المستخدمين.

• المردود الفردي للشخص:

عامل الانضباط في المؤسسة المياه هو المعيار الأساسي لتقييم العامل مهما كانت رتبته تحل بالتزام مهني ومن يخالف الأحكام التشريعية التنظيمية المتصلة بعلاقات العمل يتعرض إلى عقوبة تأديبية. كما تعمل المؤسسة على تقييم المردود الفردي كعامل محفز يتقاضى عليه الموظف علاوة المردود الفردي شهريان ويكون تقييم الموظف على أساس: نوعية العمل الذي يقوم به: مقبول، جيد، ممتاز. وكذلك المعاملة مع العمال.

• التقاعد:

يمنح التقاعد في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه عند بلوغ سن 60 بالنسبة للرجال و55 بالنسبة للنساء وتستفيد المرأة العاملة بتقليص السن بنسبة واحدة عن كل طفل نحت رعايتها لمدة لا تقل عن 09 سنوات، وهذا في حدود 03 أطفال (المادة 08 من القانون 12/83)، وعند وفاة العامل قبل التقاعد فذوي الحقوق يستفيد من معاشه بعد طلب الحصول على التقاعد المنقول، حيث تمنح المنحة بالدرجة الأولى للزوجة، أما في حالة هدم وجود زوجة تمنح للأولاد.

الفصل التطبيقي: الجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه

- المبحث الثالث: عملية الرقابة على العاملين في المؤسسة
- 1- محمد مزيان، مبادئ البحث النفسي والتربوي، الجزائري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط1، 1999، ص14.
- 1- حمادي العبيدي، منهج إعداد البحوث الجامع محمد مزيان، 1999، ص 59) به، لبنان: مؤسسة المعارف، ط1، 1997، ص10.

✓ المطلب الأول: طرق الرقابة في المؤسسة:

1- الرقابة من خلال مصلحة مراقبة التسيير:

تقوم مصلحة التسيير بعملية التسيير بعملية الرقابة على الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بكتلة الأجور وتطورها ومقارنتها برقم الأعمال المحقق وعدد العمال حيث كانت هذه المعطيات:

الجدول رقم (07): تطور رقم الأعمال.

السنوات	2001	2002	2003	2004
رقم الأعمال	431562459.54	47285534.13	273133862.84	182575473.92

10³ دج

الجدول رقم (08): تطور كتلة الأجور.

السنوات	2001	2002	2003	2004
كتلة أجور	73710	70241	62488	75451

الجدول رقم (09): تطور عدد العمال.

السنة	2001	2002	2003	2004
عدد العمال	342	270	242	244

من الجداول الثلاثة نلاحظ أن رقم الإهمال في انخفاض مستمر منذ 2002، رغم أن كتلة الأجور كانت في تذبذب إلى أن وصلت إلى أقصى حد في سنة 2004. ولهذه التغيرات عدة تفاسير قد تعود لانخفاض سعر البيع أو لانخفاض مردود العمال.

(2) - الرقابة على العاملين:

حسب إجابة رئيس مصلحة الموارد البشرية فان كل رئيس مصلحة هو أول مسؤول عن الرقابة على العاملين في مصلحته، وتترتب الرقابة حسب مستويات الإشراف ومراكز المسؤولية:

وتتركز الرقابة في المؤسسة أساسا في الحضور، مواقيت الدخول والخروج والسرقة، ترك المنصب بدون تبرير ويكون ذلك على النحو الآتي:

- **تقييد مواقيت الدخول:** ويتم بمساعدة أعوان الأمن حيث يسجلون دخول العمال ويقومون بتوصيلها إلى مصلحة الموارد لاتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة التأثيرات غير المبررة والمتكررة.
- **الخروج:** ويتم بحضور العمال لكشف الخروج من عند رئيس المصلحة إلى مصلحة الموارد البشرية بحيث لا يمكن للعامل الخروج دون تأشيرة.
- **ترك المنصب بدون تبرير:** وهنا يتعرض العمال لعقوبة من طرف مجلس التأديب في المؤسسة قد يصل إلى التوقيف عن العمل.
- **السرقة:** وتتم العملية بتفتيش العمال عند الخروج من المؤسسة وأي محاولة سرقة تعرض صاحبها إلى الطرد.

(3) - الرقابة عن طريق المصلحة التقنية: تقوم المصلحة التقنية بإعداد الإجراءات والمراحل والمعايير الواجب إتباعها عند إنتاج كل منتج من أول مرحلة إلى غاية وصول المنتج إلى آخر مرحلة والتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة حيث تقوم بتصحيح الانحرافات في كل مرة من خلال التوجهات لعمال الإنتاج وباعتبار أن المؤسسة تقوم بالإنتاج حسب الطلبات نحدد المصلحة التقنية مدة انجاز الطلبة مع المصلحة التجارية ومصلحة الإنتاج وتقوم بمراقبة احترام آجال الإنتاج.

(4) - الرقابة من خلال النتائج السنوية المحققة: نعكس النتائج المحققة سنويا المردود الحقيقي للعمال فإذا كانت الأرباح الصافية للمؤسسة جيدة فهذا يعني أن المردود الجماعي للعمال جيد والعكس ومن هنا تتخذ الإدارة العليا بالمؤسسة الإجراءات اللازمة لرفع من مردودية العمل.

■ **المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين في المؤسسة:**

تعتمد المؤسسة في تقييم أداء عمالها على أسلوب تقييم مباشر حيث يقوم المشرف بتقييم مرؤوسيه قصد تحديد منحة المردودية الفردية دون الاعتماد على أساليب وطرق علمية من خلال آجال انجاز الطلبات وكذلك النتائج السنوية المخففة.

الفصل التطبيقي: الجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه

وتعتمد المؤسسة في تقييم الإطارات على الجدول التالي: الجدول رقم (10): تقييم الأداء للإطارات.

المجموع	التنقيط					
	5	4	3	2	1	
						جهد العمل
						جودة العمل
						الكفاءة في القيادة
						روح التحليل
						التنظيم في العمل
						السلوك
						روح المبادرة
						المواظبة
						المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين.

ويقوم بالتنقيط المسئول المباشر عن الموظف حسب سلم تدرج السلطة في المؤسسة بوضع علامة (x) في الخانة التي يرى أنها ستناسب هذا الموظف في كل مستوى من مستويات التقييم ثم ترسل إلى مصلحة الموارد البشرية للمصادقة عليها من اجل إعطائه منحة المردودية حسب مجموع النقاط التي تحصل عليها. كما تعتمد المؤسسة في تقييم العمال التنفيذيون على جدول التنقيط التالي: **جدول رقم (11): جدول تقييم العمال التنفيذيون.**

المجموع	التنقيط					
	5	4	3	2	1	
						حجم العمل
						جودة العمل
						بذل النفس والإخلاص
						المداومة
						السلوك
						روح الإبداع
						المواظبة
						المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين.

الفصل التطبيقي: الجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه

وتقوم المؤسسة بالتنقيط بنفس الطريقة السابقة وفي حقيقة الأمر أن التقييم يتم بطرق غير موضوعية بحيث لا يمكن لشخص أن يحكم على العامل كما يمكن أن تكون عملية التنقيط غير عادلة حسب العلاقة بين الذي يقوم بعملية التنقيط والموظف الخاضع لها.

ثم قمنا بالمطلب الثالث بمجموعة من الأسئلة كاستبيان داخلي حيث طرحت هذه الأسئلة على رئيس مصلحة الموارد البشرية.

■ المطلب الثالث: الاستبيان الداخلي:

جدول رقم (12) الاستبيان الداخلي

قمنا بطرح هذه الأسئلة على رئيس مصلحة الموارد البشرية وكانت الإجابة كما يلي:

ملاحظة	لا	نعم	الأسئلة
			1- هل يخصص العنصر البشري بالأهمية اللازمة لدى مؤسستكم؟
- متابعة الجريدة الرسمية - قانون 90-11 للعمل - مفتشية العمل			2- هل ترغب المؤسسة في تطوير نشاطات إدارة الموارد البشرية؟
			3- هل لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة بمؤسستكم؟
			4- هل الطاقم الإداري الحالي لمصلحة الموارد البشرية يكفي للقيام بنشاطاتها؟
غير موضوعي			5- هل تقوم مصلحة الموارد البشرية بتقييم أداء أعمالها؟
في حالة الطلب من الإدارة العليا			6- هل ستقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية في السنوات القادمة؟
			7- هل العمال راضون على نظام الأجور والخوافز
منازعات صغيرة لا تؤثر على الإنتاج			8- هل هناك منازعات مع العاملين؟
حالة المرض بحيث لا يستطيع العامل مواصلة نشاطه			9- هل هناك طلبات تغيير وظائف؟
			10- هل هناك عمليات تفتيش أو معاينة لمواقع العمل والورشات؟
			11- هل هناك هيبية الإدارة عند العمال؟
			12- هل هناك ميزانيات تقديرية للإنتاج؟
- تقارير النشاط الشهرية. - تقارير النشاط اليومية.			13- هل هناك تقارير شهرية تعكس أداء العاملين للإدارة العليا؟

الفصل التطبيقي: الجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه

14- هل هناك محاولة لمعرفة المعوقات والأخطاء والانحرافات			- القيام بتصحيحها
15- هل هناك روح المبادرة والإصلاح من طرف العمال؟			
16- هل هناك تقييد لدخول وخروج العمال			
17- ما هناك ترويج للمنتوجات في السوق			للترجيع في: - المعارض المحلية والدولية. - المطويات المقدمة للزبائن.
18- هل هناك رقابة صارمة على المخزون من المواد الأولية والمنتجات			
19- هل هناك منافسة في مجال عمل المؤسسة			منافسة الخواص
20- هل هناك عملية رقابة على العاملين			رقابة شكلية
21- هل هناك معايير للرقابة على العمل			
22- هل هناك توجيه للعمال			حالة عمال جدد

الاستنتاجات:

- من خلال هذا التبرص الذي قمنا به لمؤسسة الجزائرية للمياه على الطرق المتبعة في الرقابة على عمالها وكذلك طرق تقييم الأداء، كمقارنة بين الجانب النظري والتطبيقي استنتجنا ما يلي:
- لا توجد رقابة فعلية على العمال والأعمال بالوحدة والنظام الرقابي المعمول به ناقص وكثير الثغرات.
 - عملية التفتيش أو معاينة مواقع العمل قليلة.
 - نقص المحفزات خاصة المعنوية.
- وفي مثل هذه المؤسسات نفترض أن يكون هناك ثلاث مستويات للرقابة:
- 1- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل وتكون بوضع أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها وتجعلها كمعايير تقيس بها نتائجها مثل نسبة نمو المبيعات حسب عدد الزبائن المشتركين ... الخ.
 - 2- الرقابة على مستوى الوظائف داخل المؤسسة وتكون بمتابعة الأداء اليومي لكل وظيفة.
 - 3- رقابة على العاملين بالمؤسسة وتكون بمتابعة دخولهم وخروجهم وانضباطهم أثناء العمل وتوجيههم وتحفيزهم على تقديم الأفضل.
- كما يجب على المؤسسة مراجعة نظامها الرقابي وتحاول تحسينه بـ:
- تطبيق الفعلي لمستويات الرقابة.
 - وضع برنامج لاحتياجاتها من اليد العاملة.
 - تطوير برامج تدريب العمال.
 - الاهتمام بالحوافز خاصة المعنوية.

■ خاتمة الفصل:

تعد المؤسسة المياه لولاية مستغانم إحدى المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي والمالي بالجزائر وكانت محل الدراسة التطبيقية.

حيث تمكنا من معرفة واقع وأهمية تسيير الموارد البشرية بهذه الإدارة العامة ونلاحظ كيف يمكن إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع فمدير وحدة لولاية مستغانم يعطي الحق للمديرية العامة في رسم السياسة الاستراتيجية لها من تخطيط وتكوين والرقابة والتحفيز والتوظيف.

فمصلحة تسيير المستخدمين تعتبر مصلحة مسؤولة عن كل ما يتعلق بالموظف طوال مساره المهني، كما أن مهمتها تكمن في تسيير الإداري لكل مورد بشري من الناحية الذاتية، وتعمل على ضبط أجور العمال وتسوية المعاشات وتحضير وإعداد المقررات الخاصة بالتوظيف الترقية، الترسيم، الاستقالة، التحويل، العزل، ويعمل كذلك على تنظيم المسابقات في حالة توفير المناصب، وهذا يكون بالتكامل والتعاون بين مختلف المصالح المكونة لها من أجل ضمان تسيير جيد للموارد البشرية في الإدارة.

ولهذا أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية في أغلب المؤسسات تهتم بها باعتبارها وظيفة استراتيجية تعمل على تطويرها، وهذا بإدخال أهم الأساليب الحديثة كأداة حسن تسيير الحياة المهنية بشكل منظم.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

مما لا شك في أن للموارد البشرية في أية مؤسسة كانت لها أهمية كبيرة وتأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها، ورغم اختلاف نظرة المسؤولين على هذا النشاط الوظيفي، فإنه في الوقت الراهن أصبح لهذا العنصر أهمية كبيرة عما كان عليه في مراحل سابقة في المنظمة، إلا أن العنصر البشري بقي حاضر وبقوة في مختلف التنظيمات و ذلك مع التزام والتغيرات في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وكذلك مع اختلاف طرق تسيير الموارد البشرية وتغيرات في أهدافها، فبعد أن كان يهتم بالجانب الكمي للأفراد وتنظيمهم وتنظيم عملهم، أصبح حاليا يهتم بتسيير مهاراتهم ومعارفهم ويعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها داخل المؤسسة، وعلى تشجيع العمل الجماعي وتنمية المهارات وتقاسم المعارف مع تسهيل الحاجات والمتطلبات الإدارية لهم وذلك بالليونة و الكرامة وهذا سيؤدي بلا شك إلى تحسين واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة بمختلف أبعاده.

أن واقع التسيير الموارد البشرية والرقابة عليها في الإدارة العامة مازال وطابع تقليدي، حيث أن وظيفة الموارد البشرية هي مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين، بل مازالت منفصلة عن التسيير الاستراتيجي، ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية، بحيث لا يمكننا تجاهل تأثير كل نشاطات ووظائف المؤسسة، مما جعل الكل يمارس مهامه في جو من الروتين الممل.

كما أن واقع تسيير الموارد البشرية السائد في المؤسسة الجزائرية مازال يحتاج إلى تطور وتغيير حتى يتمكن من تنمية مهارات الأفراد وينشر معارفهم بينهم ويطلق العنان لقدراتهم وإمكانياتهم ويدفعهم إلى الإبداع والتجديد وإخراج كل طاقاتهم الكامنة لتحقيق أهداف مؤسستهم.

ومن جهة أخرى فإن للرقابة الموارد البشرية مساهمة نوعية في تطوير المؤسسة من الجانب الاقتصادي والاجتماعي حيث تقوم بإبراز الطاقات المكبوتة عند الفرد والجماعة من العمال وإعطاء حيز واسع من الحريات في الآراء والأداء مما يؤدي إلى التفاهم البناء بين الرئيس والمرؤوس.

وفي الراهن فإن الإدارة الجزائرية تعيش أوضاعا غير مستقرة نتيجة لتحديات العولمة والتنافسية مع الانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد وهذه المرحلة غنية بالمعارف باعتبارها مصدرا لقوة المؤسسة وهي أساسية من أجل تحقيق الميزة التنافسية وتضمن لها البقاء والاستمرارية وتمكنها من رد الفعل السريع في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة.

نتائج الفرضيات:

من بين أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا البحث كإجابة على الفرضيات المطروحة نحب أن:

الفرضية الأولى:

تحتل إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة والإدارة العامة وهي وسيلة تحسين أداء العمال ومن خلال ما تطرقنا إليه في الفصل الأول لمفهوم الرقابة على هذه الموارد وبعض أنواعها، حيث شمل هذا الفصل مفهوم وخطوات وأساليب الرقابة، وبما أن الرقابة على الموارد البشرية تكون داخلية فقد ضمن هذا الفصل تعريف الرقابة الداخلية ومكوناتها وشروط تحققها، وتقييمها على مستوى المؤسسة وبهذا يمكن تأكيد الفرضية الأولى وهي أن للرقابة علاقة قوية بفعالية تسيير الموارد البشرية.

الفرضية الثانية:

تقوم فعالية الموارد البشرية في المؤسسة على الاهتمام بهذه الموارد خلال وضع استراتيجية علمية تعتمد على التخطيط والتكوين والتحفيز والرقابة والتدقيق الاجتماعي باعتبارهم الوظائف الأساسية للتسيير، إذ المؤسسة تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لأهدافها وتكوين الجيد لمواردها البشرية ومراقبة النتائج المخطط لها التي تناسب مع الأهداف المسطرة وكذلك تحفيزهم وإعطائهم دافع قوي للنتائج أحسن وأفضل لها وهذا ما يؤكد الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

إن تطبيق مراقبة تسيير للموارد البشرية في المؤسسة المياه لولاية مستغانم بسيطة جدا لا يمكن اتخاذه كنموذج أكاديمي مثالي وقد تم تأكيد هذه الفرضية من خلال دراسة المؤسسة حيث لا توجد بها مصلحة خاصة تبرز وظيفة تسيير ومراقبة الموارد البشرية.

حيث نجد في الجزء النظري حسب ما درسناه وتطرقنا إليه في الفصل الثاني وذلك في نشاطات تسيير الموارد البشرية حيث أن المؤسسة العمومية للمياه تتخذ قراراتها من المديرية العامة بالجزائري العاصمة، وهذا حسب الاتفاقية الجماعية المستخدمة وتسيير الموارد البشرية بما موجود بشكل بسيط جدا حيث أن مصلحة المستخدمين هي التي تعمل على تسيير الموارد البشرية وتسهر على تطوير ميزات العمل، رغم هذا نجد أن تطبيقات تسيير الموارد البشرية بسيطة ولا تأتي بنتائج إيجابية، ولذا تصبح للرقابة الذاتية المساعدة الأساسية لتحقيق الكفاية الإنتاجية والفعالية في عملية التسيير.

النتائج المتوصل إليها:

انطلاق من هدف الدراسة وهو دراسة واقع التسيير الموارد البشرية والرقابة عليها في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لولاية مستغانم، وأسرعنا في الاجابة على التساؤلات المطروحة في بداية دراستنا وبعدها توصلنا إلى النتائج التالية:

الخلاصة العامة

- إن مراقبة وتسيير الموارد البشرية له أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات من خلال نشاطات الرئيسية لهذه الوظيفة ولاستراتيجيات المتبعة للنهوض بأداء العنصر البشري.
- توصلنا أيضا من خلال البحث الى أنه المديرية العامة بالجزائر العاصمة تعرقل بشكل كبير عمليات الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة مما يحد من فعالية العمل (مستوى 1 و2).

التوصيات:

بالرغم من أن هذه النتائج لا تقدم إجابات نهائية في الواقع عن التساؤلات المطروحة في بداية الدراسة إلا أنها من استخلاص نتائج هامة وعلى إثرها يمكننا اقتراح جملة من التوصيات لتحسين واقع التسيير الموارد البشرية في الإدارة الجزائرين:

- تدعيم المصلحة المكلفة بتسيير الموارد البشرية بعمال مختصين.
- خلق مجال تنافس بين العمال بالمحفزات.
- الاهتمام بتكوين ورسكلة العامل في الاختصاصات وهذا لاكتساب المهارات.
- المعرفة الجيدة من الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات منها ذلك يأتي بفضل التخطيط التوقع.
- تحسين الأداء للمديرية العامة بالجزائر العاصمة في تسيير العنصر البشري في الإدارة الجزائرية.

آفاق البحث:

من خلال تطرقنا لهذا البحث نجد أن المجال في دراسة واقع لإدارة الموارد لبشرية والرقابة عليها في الإدارة الجزائرية لا يزال واسعا وذلك بالتركيز على وظائفها وكذلك البحث حول دور التنظيم الإداري في وظيفة الموارد البشرية وهذا لا يكون إلا بالبحث العلمي والمنهجي وكذلك بتدخل العلماء والخبراء الاقتصاديون والتسيير.

قائمة المراجع

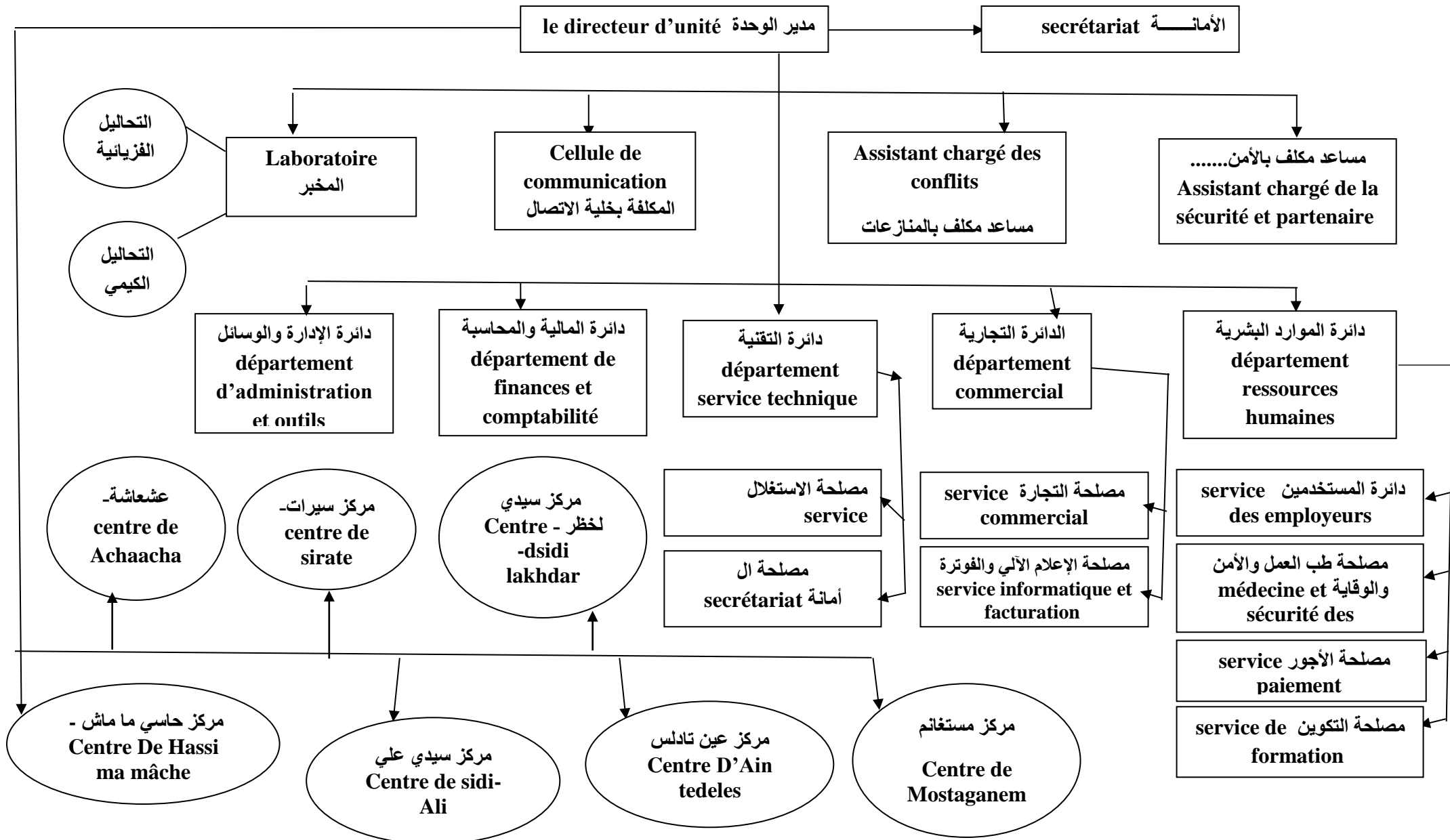
قائمة المراجع

باللغة العربية:

- محمد فريد الصحن - علي الشريف - محمد سلطان مبادئ الإدارة، (مصر: الدار الجامعية، 1999).
- عبد الفتاح محمد الصحن - سمير كامل - الرقابة والمراجعة الداخلية، (مصر الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2001).
- جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، (مصر دار هومة، 2003).
- حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، الإشعاع، (مصر 97-98).
- محاضرات الاستاذ مقراني، المدرسة العليا للتجارة، 2005.
- د. جميل احمد توفيق ادارة الاعمال، مندخل وظيفي (مصر: الدار الجامعية 2000)
- دكتور صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (مصر: الدار الجامعية، 2000)،
- دكتور سيلمي إدارة الافراد والكفاية الانتاجية، (مصر: دار المعارف، 1970).
- دكتور علي محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد، منهج تحليلي، ال جزء1، (مصر: مكتبة عين الشمس، 1970)،
- دكتور راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، (مصر: الدار الجامعية، 1999-2000)،
- دكتور خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (الكويت: دار وائل للنشر، 2003).
- دكتور هاشم زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، (الكويت: ذات السلاسل، 1990)،
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية للإدارة الموارد البشرية (مصر: الدار الجامعية، 2000).
- عبد القادر محمود رضوان: سبع محاضرات في منهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.
- سكاك مراد : نحو نموذج للتدقيق الاجتماعي ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف 2001.
- وليام تريسي- ترجمة سعد الجبالي- تصميم نظم التدريب والتطوير، (الرياض: معهد الإدارة العامة- 1990).
- عبد الفتاح الصحن، محمد السيد السرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزائي سبق ذكره ص 254
- علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية (مصر: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2003).
- عبد الغفار حنفي، سلوك تنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (مصر: دار الجامعة الجديدة لل نشر 2002).
- منصور أحمد منصور المبادئ العامة لإدارة القوى العاملة، (الكويت وكالة المطبوعات،).
- محمد مزيان، مبادئ البحث النفسي والتربوي، الجزائري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط1، 1999.
- حمادي العبيدي، منهج إعداد البحوث الجامع محمد مزيان، 1999، ص (59) به، لبنان: مؤسسة المعارف، ط1، 1997.

- ¹- RAYOM-VATIER. Gestion de ressources humaines –(paris, édition NATHAN .1988).
- ¹ – P. CANDAU : l'audit social méthodes et techniques pour un management efficace, Vuibert gestion, paris .1985.
- ¹ – J.M. PERETTI : ressources humaines et gestion du personnel, décapole gestion, 1994.
- ¹ – J.M PERETTI et J.L. HACHETTE : Audit social, 1984.
- ¹ –HAMID BETTAHAR et MIRAOUI ABDELKARIM Revue des sciences économiques et de gestion Faculté des sciences économiques et de gestion Université de SETIF N°02/2005 P 45.
- ¹ – J.M PERETTI et J.L. HACHETTE : Audit social, 1984, P25.
- ¹ – Autona j-p : audit social et conformité, Dalloz, paris.1993 P 3.
- ¹ –LAVAL F et H MAHE DE BOISLANELLE : l'audit social, do*****ent de lecture, IGS ANNABA, 1994,
- ¹ - LASARY: la stratégie des entreprise, 2006, p 06.

قائمة الملاحق



الشكل رقم: 03 الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة مستغانم المصدر: وثائق المؤسسة