



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة وإقتصاد المؤسسات
الموسومة ب:

الرقابة على الموارد البشرية

دراسة حالة ملبنة الساحل مستغانم GIPLAIT

من إعداد الطالب:

● بلمهل ياسين

أعضاء لجنة المناقشة.

رئيسا	بوطغان محمد عبد الرزاق	أستاذ مساعد "أ"
مشرفا	ابراهيم عمر	أستاذ محاضر
مناقشا	بوشيخي بوحفص	أستاذ مساعد "أ"

السنة الجامعية: 2014 - 2015

مدخل

إن الدراسة النظرية تبقى عقيمة إذا لم تزود بمعطيات حقيقية ومعرفة عملية واقعية مقتبسة من دراسة تطبيقية في العمل الميداني ومن أجل مطابقة الجانب النظري مع الواقع وللتأكيد من صحة المعطيات النظرية وللإجابة على الإشكالية إخترت أن أقوم بهذه الدراسة في إحدى النماذج المؤسسات الجزائرية في مؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم ، وهذا لمكانتها ومساهمتها في القطاع الاقتصادي .

وسنقوم في هذا الفصل بالربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي ومعرفة مدى نجاعة النظام الرقابي في مؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم ، حيث تمّ تقسيم هذا الفصل إلى عنصرين ، فتطرقنا في العنصر الأول إلى تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة وكذلك أهداف المؤسسة بالإضافة إلى دراسة هيكلها التنظيمي ، أما فيما يخص العنصر الثاني فتناولت فيه إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالإضافة إلى خطوات التوظيف وعملية الرقابة وأهميتها في المؤسسة .

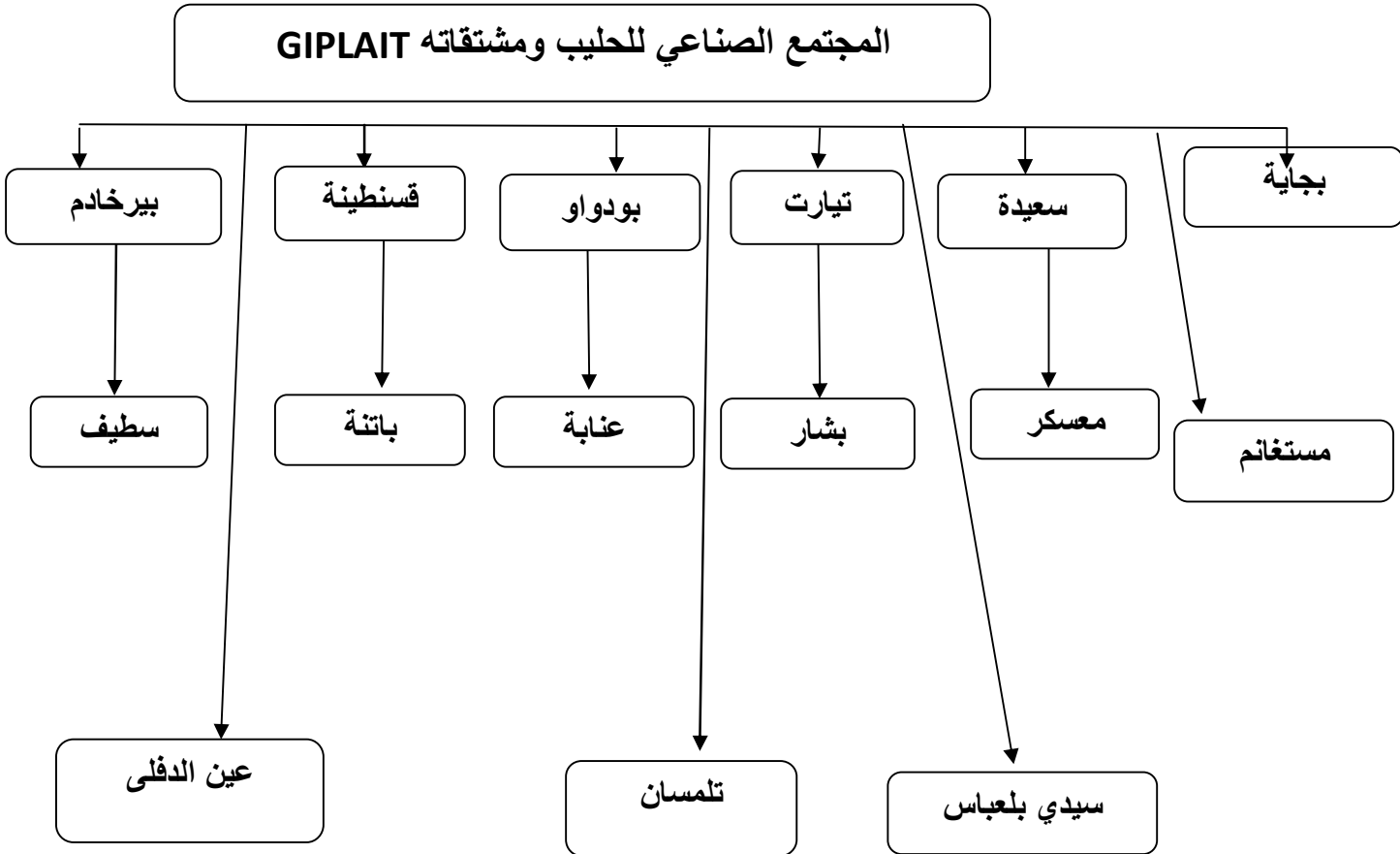
1.4 . تقديم وحدة GIPLAIT

1.1.4 . التعريف بالمؤسسة .

تعريف مؤسسة GIPLAIT : الأم

- الشكل التالي يوضح شركة الأم للمؤسسة GIPLAIT

الشكل 05 : فروع المؤسسة GIPLAIT الأم



المصدر : من وثائق الرسمية للمؤسسة

تعتبر ملبنة الساحل لولاية مستغانم **Litterie du hittoral mostaganem** من أهم المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الجهوي الشمال الغربي الجزائري ، وتعود أهمية المؤسسة لكونها تزود سكان المنطقة بإحدى أهم المواد ذات الاستهلاك اليومي والضروري ألى وهي مادة الحليب ومشتقاته .

ويعود نشأ المؤسسة إلى سنة 1986 أين كانت المؤسسة مجرد مشروع ، أما الإنطلاقة الفعلية فقد كانت **1987 OROLAIT : OFFICE Régional du LAIT** وفي سنة 1997 إندجحت جميع الدواوين في إدارة واحدة -المركب الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته **GIPLAIT** الواقع مقره بحسين داي بالجزائر العاصمة ، ومن بين فروع ملبنة الساحل بمستغانم مؤسسة عمومية ذات أسهم **SPA**.

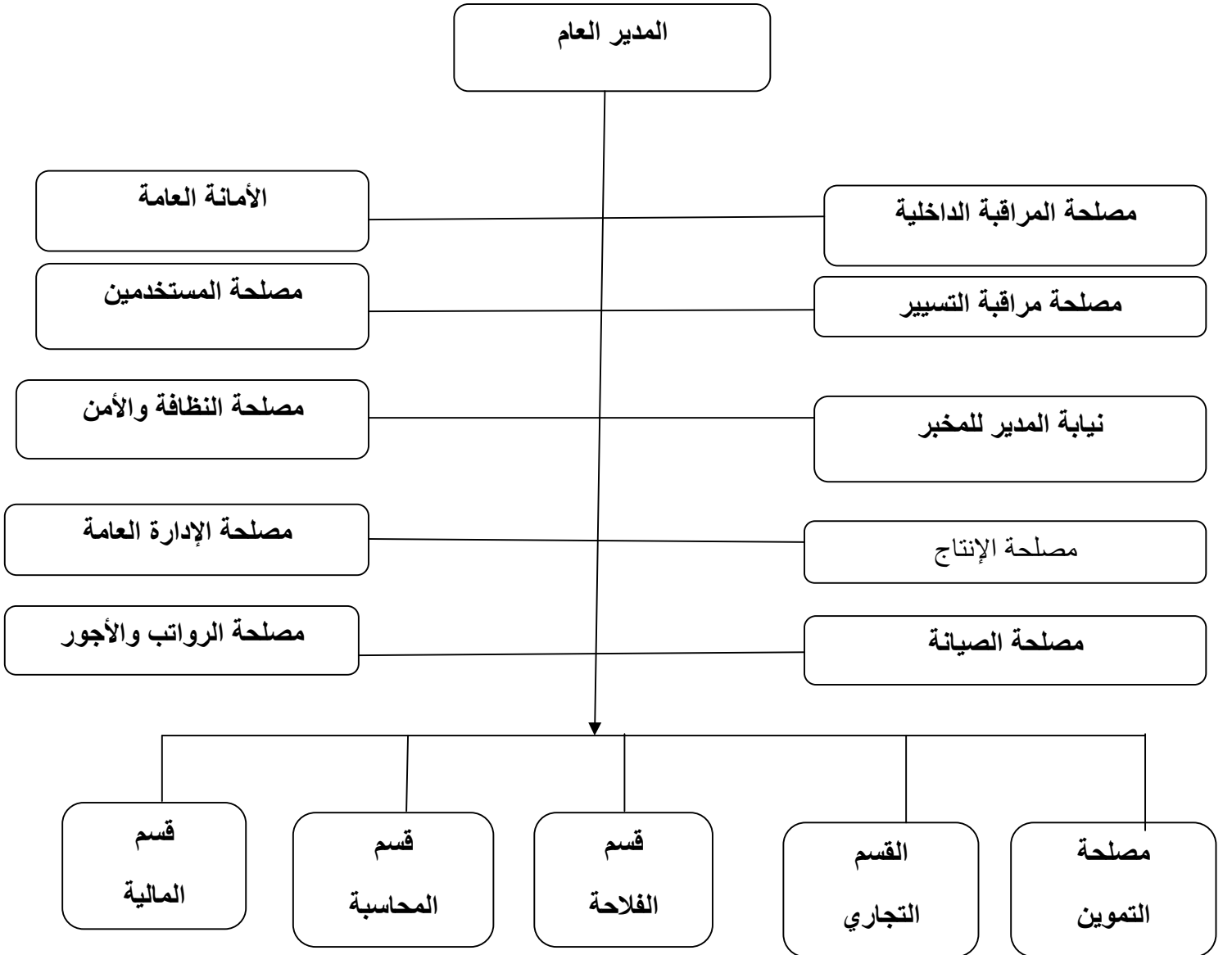
GIPLAIT : Groupement Industriel de production Laitière

والواقعة بطريق لا صونيك - مستغانم - وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري ، تمارس نشاطها في إطار قانوني متمثل في سجل تجاري يقدر رأسمالها **29048000** دج . حيث يبلغ عددها الفعلي مئة وخمسة عامل (105) منهم خمسة وستون (65) عاملون دائمون وأربعون (40) مؤقتون في إطار عقود ما قبل التشغيل للسنة الحالية .

2.1.4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحليب GIPLAIT .

هيكل المركب : يتكون المركب من عدة مصالح وفروع والتي توجيزها فيما يلي :

الشكل 06: الهيكل التنظيمي لوحدة الحليب ومشتقاته بمستغنام.



المصدر : من الوثائق الرسمية للمؤسسة.

1 - المدير العام

من مهامه

- رسم السياسة من الإنتاج ، البيع ، التمويل .
- مراقبة نشاط الوحدة .
- تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم

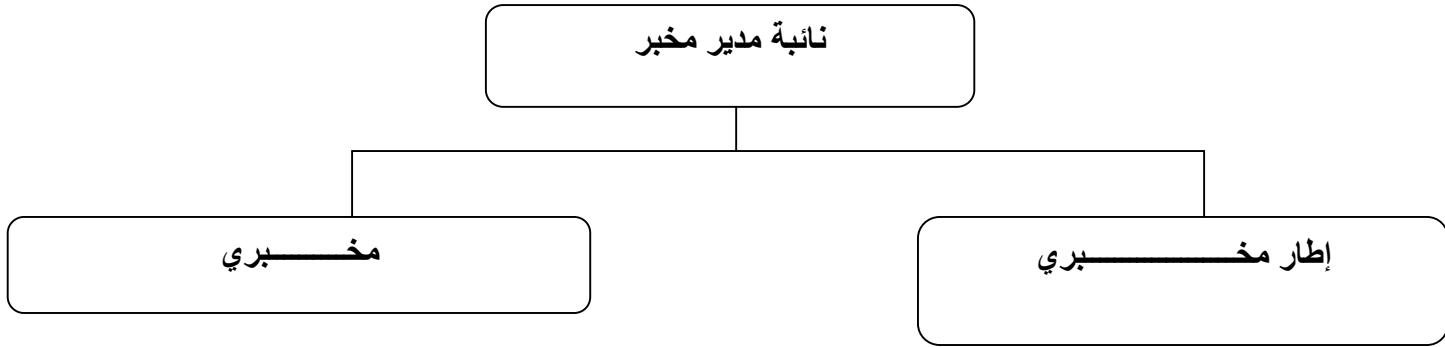
2 - مصلحة مراقبة التسيير .

- تقوم بإرسال تقارير شهرية من رؤساء المصالح ومقارنتها مع التقديرات المسطرة وحساب الانحرافات .
- مراقبة التكاليف . الحصص الاقتصادية والمالية .
- استعمال الوسائل في ميادين نشاطات الوحدة .

3 - نيابة مديرية المخبر . ومنها مهامها :

تحليل تركيب الحليب ومدى صلاحية والتأكد من المقادير .

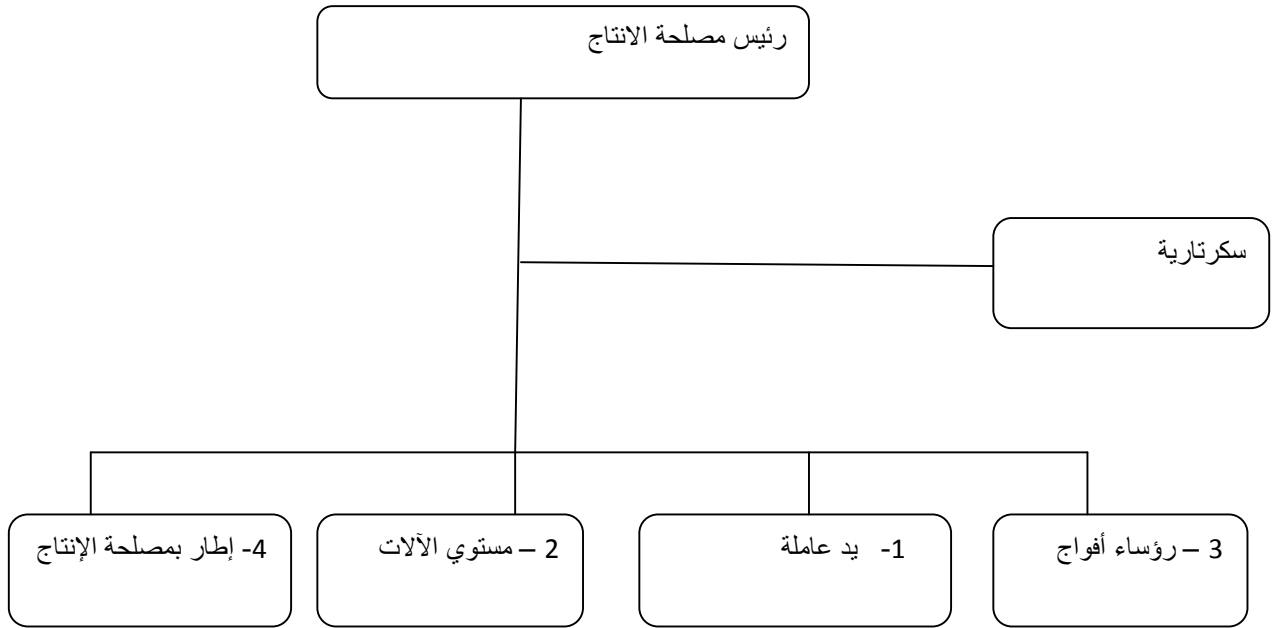
الشكل 07 : الهيكل التنظيمي لنيابة مديرية المخبر



المصدر: من وثائق الرسمية للمؤسسة

4 - مصلحة الإنتاج : تحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي (حليب ، رايب ، لبن ، زبدة) .

الشكل 08 : هيكل تنظيمي لمصلحة الإنتاج

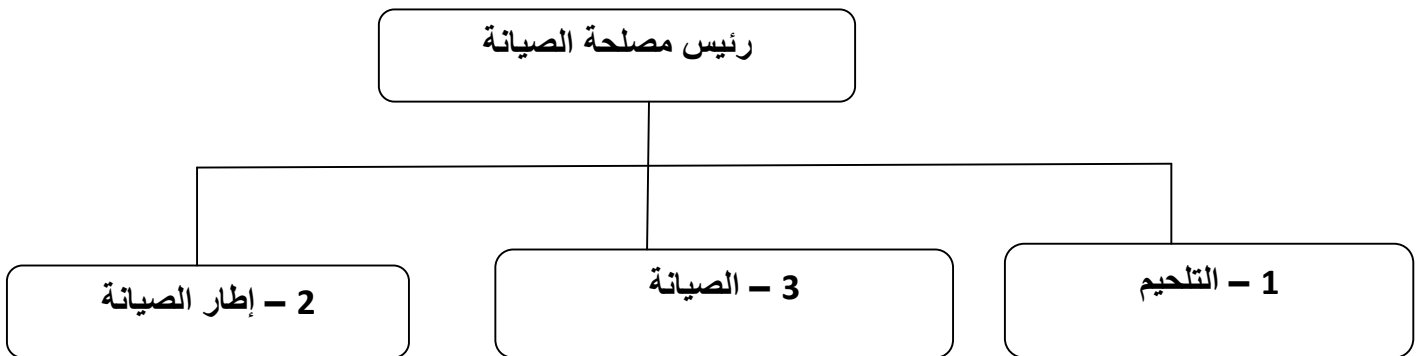


المصدر : من وثائق الرسمية للمؤسسة.

5 - مصلحة الصيانة : من مهامها :

- مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤوليتها .
- ضمان الصيانة والحفظ الجيد والنوعي للعتاد .
- تطبيق صيانة وقائية لتجنيد الوقود في الخسائر .

شكل 09 : هيكل تنظيمي لمصلحة الصيانة .



المصدر : من وثائق الرسمية للمؤسسة.

6 - مصلحة النظافة والأمن :ومن مهامه

- الأمن على الوحدة وعلى وسائل العمل .
- تؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق .
- مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة .

7 - مصلحة المستخدمين (تسيير الموارد البشرية) :

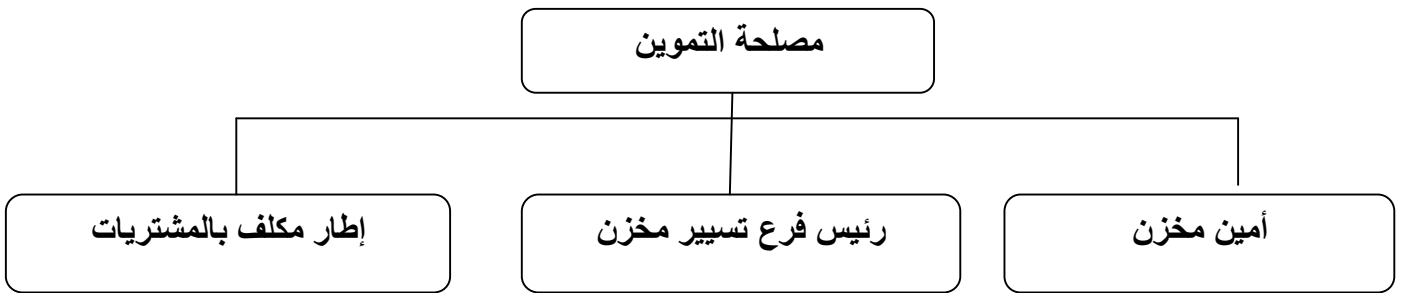
تتكلف بكل ما يخص التسيير للعمال ومن مهامها الرئيسية :

- وضع القرارات المتعلقة بمهنة المستخدمين .
- تسيير الملفات الإدارية وتخطيط احتياجات المستخدمين .
- تحضير برنامج التكوين ومتابعة تطبيقية .

8 - مصلحة التموين :

تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في إنتاج الحليب ومشتقاته ، تلك المواد منها المحلية تنتج محليا ومنها المستورد من خارج الوطن

شكل 10: هيكل تنظيمي لمصلحة التموين



المصدر : من وثائق الرسمية للمؤسسة.

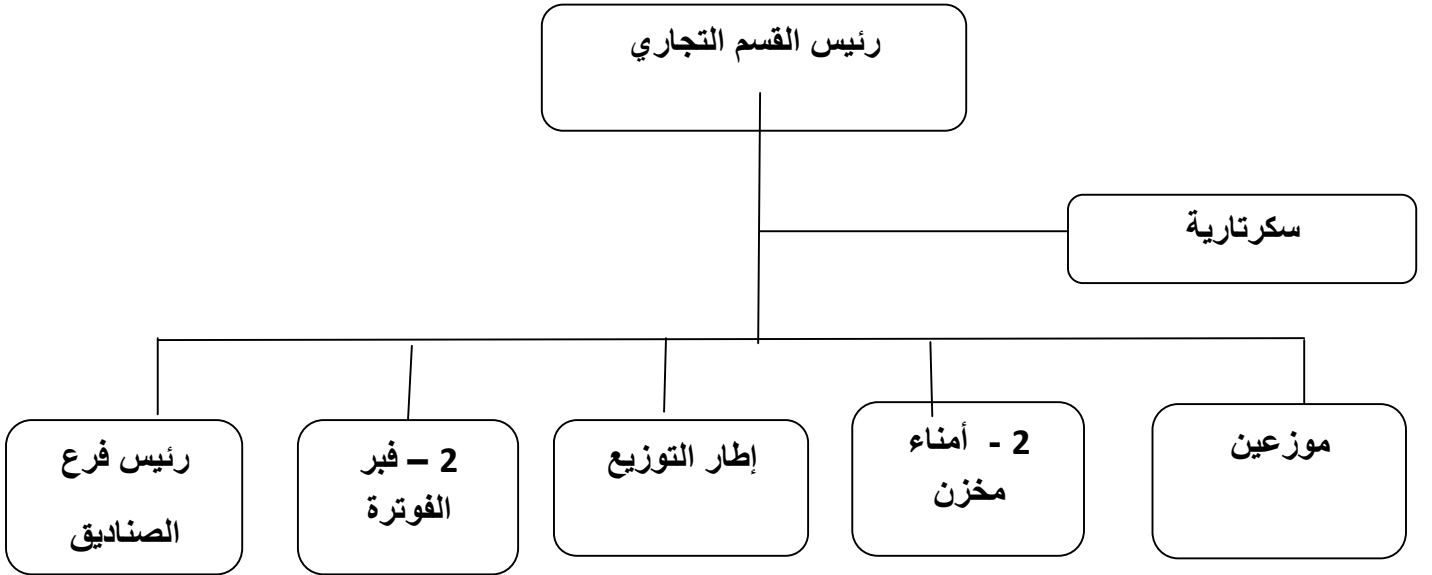
9 - قسم الفلاحة : مهامه

- جمع الحليب من عدد مراكز للفلاحين

• إعادة تحليل الحليب المستلم في الوحدة

10 - قسم التجاري : ومن مهامه توزيع وبيع الحليب ومشتقاته على المستوى الولائي وما جاورها .

شكل رقم 11 : هيكل تنظيمي لمصلحة القسم .

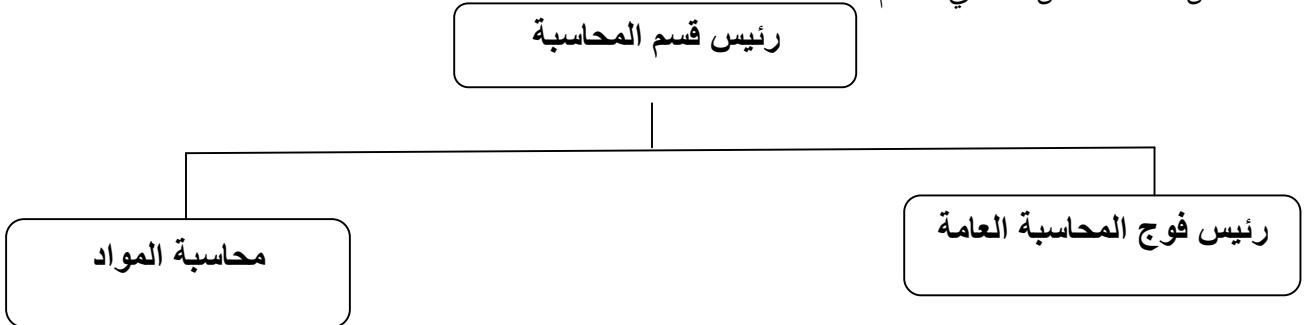


المصدر: من وثائق الرسمية للمؤسسة.

11 - قسم المالية والمحاسبة :

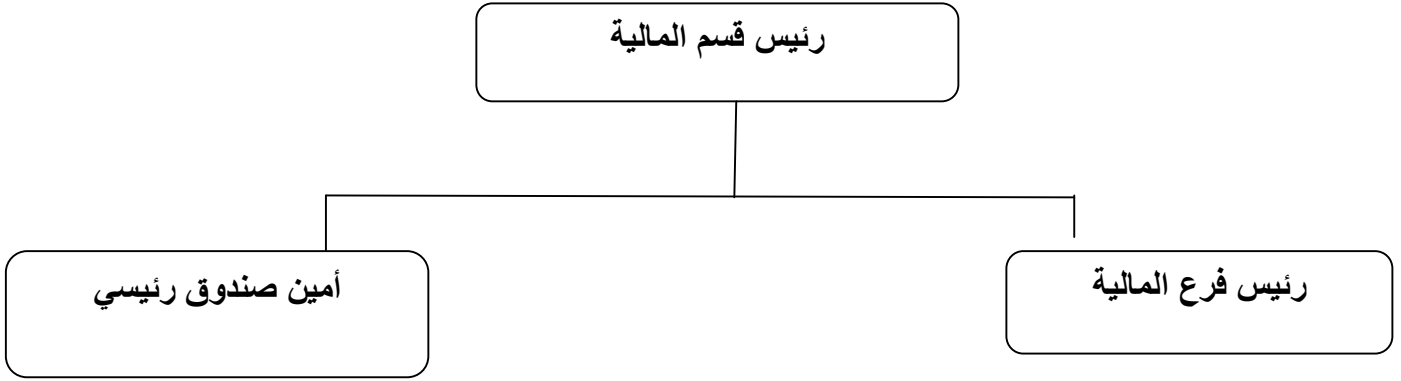
دورها يتمثل في استلام الفاتورة والوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي قامت بها الوحدة وكذلك تسديد مبالغ هذه الفاتورة ومراقبة تحركات الخاصة برصيد البنك .

شكل 12: هيكل تنظيمي لقسم المحاسبة



المصدر : من وثائق الرسمية للمؤسسة.

الشكل رقم 13: هيكل تنظيمي لقسم المالية



المصدر: من وثائق الرسمية للمؤسسة.

3.1.4. أهداف المؤسسة الحليب .

ملبنة الساحل بمستغانم تقوم بإنتاج وتسويق المنتجات (الحليب المبستر ، الرائب ، اللبن ، حليب البقرة ، الزبدة) ومن أهمها :

- تغطية السوق المحلية وتحقيق الاكتفاء الذاتي .
- الرفع من مستوى تجميع الحليب المحلي (للمساهمة في سياسة الدولة بالتقليل من استيراد بودرة الحليب بالعملة الصعبة .
- تلبية حاجيات المستهلك .
- ضمان تسويق منتجات الوحدة والتي تتم بطريقتين :

الأولى : عن طريق الخواص (أصحاب الشاحنات) .

الثانية : تتكفل بها الوحدة عن طريق الشاحنات المجهزة بأجهزة التبريد

2.4. إدارة وتنمية الموارد البشرية

1.2.4. تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية :

1- توصيف الوظائف :

بعد إكتشاف النقص في اليد العاملة يتم عرض المناصب الشاغرة بالمؤسسة على الراغبين في شغلها والمصالح التي ستوضح تحت إشراف هذا الموظف وكذلك حقوق المسؤوليات والمهام وكذلك حقوق شاغل الوظيفة والأخطاء والمشاكل التي يمكن أن تواجهه عند أداء مهامه وكذلك المصالح التي يتعامل معها مع تحديد مواصفات شاغل الوظيفة .

2- مواصفات شاغلي الوظيفة :

من المعمول أن كل وظيفة تستلزم أفراد قادرين على مهامهم على أحسن وجه وإلا أصبح وجودها خسارة بالنسبة للمؤسسة ومن بين المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغلي الوظيفة في ملبنة الساحل بمستغانم

✓ الصفات الجسدية والعقلية : يتم إختيار العمال على أساس الصفات الجسدية وكذلك العقل السليم حتى يتمكن العامل من أداء مهامه على أتم وجه وبصفة صحيحة والتأقلم مع المشاكل التي قد تعيق عملية الخدمة ، خاصة الأنشطة الإدارية التي تحتاج إلى قدر كبير من الذكاء من أجل قيادة المؤسسة بشكل سليم .

✓ التعلم والخبرة : يتم تحديد الدرجة المطلوبة أو المستوى التعليمي والتكويني وكذلك الخبرة المطلوبة خاصة في النشاطات الإدارية الحساسة كالمالية والمحاسبة .

✓ السن : لا يمكن للمؤسسة أن توظف أشخاص يقل سنهم عن 18 سنة وهذا تطبيقا للقانون ساري المفعول .

3- التنبؤ بالطلب على العمل :

إن المؤسسة لا يمكنها الإعتماد على الطرق مثل طريق تقرير الخبراء لأنها باهظة الثمن ، ولعدم توفرها على أشخاص قادرين على القيام بعمل الخبراء ، ولإنعدام بعض المعلومات التي تتطلبها هذه الطريقة لكن يمكنها الإعتماد على طريقة أخرى حيث يمكن لمدير وظيفة الموارد البشرية الذي يملك المعلومات التي تتعلق بالموظفين وخاصة السن والسنوات التي عملها كل موظف ، عن طريق هذه الخبرة يمكنه تحديد العمال الذين سيحلون على التقاعد وكذلك الوظيفة التي يتطلبها هذا الموظف ، وبالتالي تحديد الوظائف التي ستصبح شاغرة وكذلك عدد العمال اللازم لتعويض هؤلاء المتقاعدين .

4- تحديد العرض من العمل :

يمكن تحديد العرض للعمل بالمؤسسة وذلك بالتعاون مع رؤساء المديریات والإطارات والمدير العام للمؤسسة ، وذلك قصد التعرف على المناصب التي يمكن أن تعطى للأشخاص الآخرون وذلك عن طريق الترقية والتحويل من منصب إلى آخر ، وبعد ذلك تحديد العدد الحالي للعمال وعرض العمل داخل المؤسسة والطلب على العمل ، نستطيع تحديد الفائض أو العجز من أجل التعرف فيه حيث يحدد بطريقة ثابتة .

الفائض أو العجز = عدد العمال الحالي + عرض العمل - الطلب

إذا كانت النتيجة موجبة (+) فيجب على المؤسسة تغطيه عن طريق اللجوء إلى التشغيل المؤقت للعمال .

2.2.4. خطوات التوظيف

أولاً: الإستقطاب :

تقوم مؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم بالبحث عن اليد العاملة التي تحتاجها لسد مناصب الشغل الشاغرة ، وتعتمد على مصدرين ، مصادر داخلية ومصادر خارجية .

أولاً : المصادر الداخلية :

وهو المصدر الرئيسي الأول للمؤسسة ، حيث تلجأ إلى الترقية أو التحويل من منصب إلى منصب آخر ، خاصة في المناصب العليا ، وتلجأ المؤسسة إلى هذا المصدر للإستفادة من الخبرة التي يكتسبها العامل من البرامج التدريبية التي يخضعون إليها وكذلك التي قضاها العامل في المعمل داخل المؤسسة .

ثانياً : المصادر الخارجية :

هناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة لجلب اليد العاملة إذ لم تكفي المصادر الداخلية ومن أهم هذه المصادر الجامعات والمعاهد خاصة المناصب العليا ذات الأهمية في المؤسسة وكذلك العمال المسرحون من المؤسسات الأخرى والتي تعمل في نفس النشاط وتعتمد المؤسسة على أسلوبين لإستقطاب المترشحين هما :

- الإعلان عن شغور الوظيفة داخل المؤسسة ويكون هذا الإعلان داخل المؤسسة ويخص العمال داخلها .
- الإعلان في الجرائد ، وهو الأكثر إستعمالاً خاصة فيما يخص المناصب ذات الأهمية ويحتوي الإعلان على إسم الوظيفة ومواصفات شاغلها كالمستوى التعليمي والسن والخبرة... إلخ .

- بعد الإنتهاء من عملية البحث والإستقطاب يكون أمام المؤسسة مجموعة من المرشحين حيث تقوم بعملية الإختيار .

ثانيا :الإختيار والتوظيف :

1. الإختبار :

يخضع المترشحون للإختبارات والتي تكون شفوية وتأتي عملية الإختبارات بعد أن يمأل المترشح إستمارة المعلومات التي تحتوي على الإسم واللقب والخبرة والمستوى التعليمي ومعلومات أخرى ، حيث تعطى للمترشح مجموعة من الأسئلة الشفوية التي تخص المنصب الذي سيشغله ، ويوضع في الحياة العملية لمعرفة الكيفية التي يتصرف بها عند حدوث مشكلة ما ، ويقوم بطرح الأسئلة رئيس المصلحة التي توجد بها الوظيفة المراد شغلها ، ولهذا يختار رئيس مصلحة الفرد أو الأفراد الذين كانت إجابتهم صحيحة ثم يمر المترشح إلى آخر خطوة وهي الفحص الطبي .

الفحص الطبي :

لكي يقوم أي عامل بالقيام بأي وظيفة يلزم أن تتوفر فيه صفات جسمية وعقلية ولهذا تلزم المؤسسة عمالها قبل شغلهم لأي وظيفة بالقيام بالفحص الطبي للتأكد من أن الشخص (الموظف) سليم بدنيا وعقليا ، وبهذا يتم التعاقد بين المؤسسة والموظف الجديد .

2. التوظيف :

بعد إختيار الشخص المناسب يتم التعاقد مع الموظف الجديد حيث تعطى له المهام والمسؤوليات المكلف بها والأطراف التي يتعامل معها ونوع العقد دائم أو مؤقت ، ويحتوي العقد على الإسم والعنوان لكل من الموظف والمؤسسة وموضوع العقد ، وكذلك مدة العمل والمصالح المعنية بهذا العقد هي مصلحة المستخدمين والمعني بالأمر ، ولكي يقوم الموظف بمهامه بكفاءة يحتاج إلى متابعة ويكون ذلك عن طريق التدريب ، كما أن العامل يحتاج إلى مقابل وهو ما يعرف بالأجر .

3. التدريب والأجور والحوافز :

تعتبر هذه العناصر الثلاثة ، الأجر ، التدريب والحوافز ، إحدى أهم الدوافع التي تجعل الموظف يوظف كل طاقته للعمل في جو من الإرتياح والرضى ، وسنوضح فيما يلي واقع التدريب وأهمية الأجر والحوافز في المؤسسة .

أ. التدريب: تقوم المؤسسة بتدريب عمالها عند الضرورة ولا بد أن تمر بمجموعة من المراحل وهي كالتالي :

✓ جمع المعلومات الضرورية أي نقاط الضعف عند العمال والجوانب التي تحتاج إلى التدريب

وكذلك تحديد العمال الذين يحتاجون إلى برامج تدريبية وتحديد عددهم .

✓ تحديد إحتياجات ومتطلبات التدريب من وسائل مادية وبشرية .

✓ إعداد البرامج التدريبية والإنطلاق في عملية التدريب ، ومتابعتها ، وتعتمد المؤسسة في تدريب

عمالها على مايلي :

❖ التدريب داخل المؤسسة : وينقسم إلى نوعين التدريب أثناء العمل للعمال الجدد

وكذلك عن طريق توجيهات الرؤساء وزملائهم ذوي الخبرة ، والتدريب خارج أوقات

العمل .

❖ التدريب في مراكز التكوين : تعتمد المؤسسة على مراكز التكوين في حالة عدم قدرتها

على القيام بتدريب عمالها بنفسها ، لأن مراكز التكوين توفر كل الإمكانيات اللازمة

لتحسين أداء العمال ، وتقع مسؤوليات التدريب على عاتق رؤساء المديریات ،

الإنتاج ومديرية الموارد البشرية في النوع الأول وعلى المؤطرين والمكونين في النوع الثاني

ب. الأجر : يتم تحديد الأجر القاعدي من طرف صندوق التأمينات الإجتماعية والدولية ويضاف إليه

هذا الأجر مجموعة من المنح ، ويتكون الأجر الإجمالي من العناصر التالية :

➤ منح الأقدمية : تحسب نسبة مئوية مضمرة في الأجر القاعدي ، وتحدد ب 1 للعمال

الذين تقل مدة عملهم عن 10 سنوات ، وتضاف له 1 لكل سنة و 2 للعمال الذين

تتراوح مدة عملهم ما بين 11 سنة و 20 سنة ، 2.5 للعمال الذين تبلغ مدة عملهم

من 21 سنة فأكثر .

➤ منحة المردودية الفردية : وتحسب بنسبة مئوية من الأجر القاعدي .

➤ منحة المخاطرة :

➤ منحة الوجبة لأن المؤسسة لا تقدم الوجبات .

➤ منحة النقل لأن المؤسسة لا تقوم بنقل عمالها .

➤ منحة المرأة الماكنة بالبيت .

➤ منحة الأولاد الذين تقل أعمارهم عن 18 سنة .

ج. الحوافز : تتمثل الحوافز في المؤسسة في الترقية ، المردودية ، وتمنح هذه المردودية بحساب التوقعات عن التحقيقات بنسبة مئوية ، وتلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية في دفع الأفراد ، أما الحوافز المعنوية فهي شبه منعدمة ، وهذا موجود في أغلب المؤسسات الوطنية ، ولا تنحصر إدارة الموارد البشرية في هذه النشاطات بل هناك نشاطات أخرى بالمؤسسة وهو ما يعرف بالنشاطات العادية أو الروتينية تتمثل في تسجيل الحضور للعمال... إلخ .

3.2.4. عملية الرقابة وأهميتها :

1- طرق الرقابة على الأفراد والغرض منها :

- أ. الرقابة على العاملين : حسب إجابة رئيس قسم الموارد البشرية فإن كل رئيس مديرية هو أول مسؤول عن الرقابة على العاملين في مديريته ، وتترتب الرقابة أساسا في الحضور ومراقبة الدخول والخروج وترك المنصب بدون تبرير ، ويكون ذلك على النحو التالي :
- تقديم مواقيت الدخول : ويتم بمساعدة أعوان الأمن حيث يسجلون دخول العمال ويقومون بتوصيلها إلى مديرية الموارد البشرية لإتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة الغيابات الغير مبررة والمكررة .
 - الخروج : ويتم بحضور العمال لكشف الخروج من عند رئيس المصلحة إلى رئيس مصلحة المستخدمين ، بحيث لا يمكن للعمال الخروج دون تأشير .
 - ترك المنصب بدون تبرير: وهناك يتعرض العمال لعقوبة من طرف مجلس التأديب في المؤسسة قد يؤدي إلى توقيفه عن العمل .

ب. الرقابة عن طريق مصلحة الرقابة الداخلية : تتقدم المصلحة بإعداد إجراءات والمراحل والمعايير الواجب إتباعها عند كل خدمة ، إنتاج من أول مرحلة إلى غاية وصول المنتج إلى آخر مرحلة ، والتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة حيث تقوم بتصحيح الإنحرافات في كل مرة ، من خلال التوجيهات لعمال الإنتاج ، وباعتبار أن المؤسسة تنتج حسب طلبيات تحدد المصلحة مدة إنجاز الطلبية مع مصلحة التجارة ومصلحة الإنتاج .

2_ تقييم أداء العاملين في المؤسسة

تعتمد في تقييم أداء عمالها أسلوب تقييم مباشر حيث يقوم المشرف بتقييم مرؤوسيه قصد تحديد المردودية الفردية دون الإعتماد على أساليب وطرق عملية من خلال أجال خروج المنتج وكذلك النتائج السنوية المحققة وتعتمد المؤسسة في تقييم الإطارات على الجدول التالي :

الجدول رقم 01 : تقييم أداء الإطارات

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

تنبيه : يقوم بالتنقيط المسئول المباشر للعامل حسب سلم تدرج السلطة في المؤسسة بوضع علامة () في الخانة التي يراها مناسبة لكل مستوى من مستويات التقييم ثم ترسل إلى مصلحة الموارد البشرية أي مصلحة المستخدمين للمصادقة عليها من أجل إعطائه منحة المردودية حسب مجموع النقاط التي تحصل عليها .

وكذلك تعتمد المؤسسة في تقييم العمال التنفيذيين على جدول التنقيط التالي :

الجدول رقم 02 : تقييم أداء العمال التنفيذيين

المجموع	التنقيط					
	5	4	3	2	1	
						حجم العمل
						جودة العمل
						الإخلاص في العمل
						المداومة
						روح الإبداع
						السلوك
						روح المبادرة
						المواظبة
						المجموع

المصدر : مصلحة المستخدمين

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

الغرض من تقييم الأداء :

تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى مايلي :

- تحقيق الرضى الوظيفي من خلال الترقية والتدريب .
- رفع مستوى الأداء عن طريق التدريب .
- معرفة أسباب تدني الأداء وإتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها .

الطرق المستعملة في عملية تقييم الأداء :

تعد مؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم مثلها مثل باقي الشركات حيث تقوم بتقييم أفرادها من أجل معرفة مستوى أدائهم وتعويضهم عن النقص من خلال التدريب والتحفيز عن العمل ولهذا تستخدم طريقة التنقيط لأنها أسهل وتأخذ بعين الإعتبار كل الخصائص المتعلقة بالعاملين وكما هو موضح في الشكل () فإن كل خاصية لها نقطة والنقطة تسجل حسب مستوى العمل ، هناك مثلا حجم العمل :

AB =13	←	قريب من الجيد ❖
B = 19	←	جيد ❖
E=25	←	ممتاز ❖

وبعدما يتم التعبير عن هذه التقديرات بجمع النقاط ، والتنقيط يكون من طرف المشرفان بحيث المشرف الثاني يأخذ مجموع نقاطه بعين الإعتبار كما هو موضع أعلاه .

تقييم أداء المؤسسة :

من خلال دراستنا لرقم الأعمال في السنوات الأخيرة أي من سنة 2010 إلى سنة 2014 تحصلنا على القيم التالية :

$$CA_{2010}=19636349,31 \text{ HT}$$

$$CA_{2011}=28763357,2 \text{ HT}$$

$$CA_{2012}=38880143,1 \text{ HT}$$

CA₂₀₁₃=37645986,23 HT

CA₂₀₁₄=38911957,00 HT

من خلال النتائج نلاحظ أن رقم الأعمال للشركة متغير من سنة إلى أخرى ، حيث شهدت سنة 2013 إنخفاض في رقم الأعمال ويرجع ذلك أن المؤسسة توقفت عن العمل لمدة 04 أشهر لعدم توفر المواد اللازمة للعمل .

خلاصة

يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في رفع المردودية الإنتاجية لأي مؤسسة ومنه فإن الرقابة على هذا الأخير تعتبر ذات أهمية بالغة وهذا ما يحقق أهداف المؤسسة ولكن توجد عوائق لنجاح النظم الرقابية والمتمثلة :

- الرقابة الزائدة : حيث يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة وإذا زادت عن حد معين يرفضونها .
 - التركيز في غير محله : تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يثير العاملين ضد الرقابة .
 - عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة على عاتقهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي الوقت نفسه قد يتطلب النظام الرقابي المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيًا بقبول العامل من والتجاوب مع النظم الرقابية .
 - عدم الحيادية قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم .
- ولكن رغم كل هذه العوائق تبقى عملية الرقابة لها دور كبير ومهم في بقاء وإستمرارية المؤسسة .

الخاتمة

إن الاهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر و يرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج و لا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج و التسويق ... الخ، دون توافر الخبرات و المهارات البشرية اللازمة ولكن هذه الأخيرة لوحدها لا تكفي دون أن يخضع العنصر البشري بالمؤسسة لعملية رقابة فعالة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ولهذا تطرقنا في بحثنا هذا إلى نشاطات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة و عملية الرقابة عليها من الجانب النظري و التطبيقي و توصلنا إلى النتائج التالية :

- الرقابة هي عملية تسمح لنا من التأكد بان ما يتم تحقيقه يتطابق مع الأهداف المسطرة و تصحيح الانحرافات و محاولة تجنبها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- تتمثل أساليب الرقابة في القوائم المالية، تحليل النسب، أنظمة الرقابة على الإمدادات، المراجعة الداخلية، تحليل التعادل.
- يتمثل دور وظيفة الموارد البشرية في النشاطات المتعددة التي تقوم بها من أجل الاهتمام بالعنصر البشري و تطوير و تحسين أدائه و توفير أحسن الظروف حتى يؤدي العمال واجباتهم على أتم وجه.
- كما توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات و التوصيات نذكرها في ما يلي :
- الاهتمام بالعنصر البشري أكثر بمؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم.
- تطوير نشاطات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.
- القيام بعملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مسبقا و بناء على أساليب علمية.
- تقييم أداء عمالها بطرق أكثر موضوعية و عادلة.
- الاهتمام بجانب التحفيز خاصة المعنوية.
- وضع نظام رقابي فعّال من أجل فرض الانضباط.
- إستخدام الأدوات الرقابية لفرض رقابة سليمة.

مدخل

تتماشى الرقابة و مفهومها و أغراضها و أهدافها مع النشاط الاقتصادي ، وما يرتبط به من عوامل الإنتاج كما ترتبط إرتباط كبيراً بالحجم فكلما كبر حجم المشروعات و المؤسسة كلما زاد عدد العاملين وتعددت المسؤوليات وزاد تقسيم العمل ، تطلب العمل رقابة أكثر لتحقيق حسن إستخدام 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 الإحتفاظ بالأصول يوكل إلى الأفراد لحساب الدولة، وتطلب الأمر الرقابة على هؤلاء الأفراد، حيث يقومون بالإحتفاظ بالأصول وتسجيل تحركاتها وقديماً كان الفرد يقيد و يراقب عمله في نفس الوقت إلاّ أنّ التقدم فصل الملكية عن الإدارة وبالتالي زادت الحاجة إلى الرقابة على العاملين و كذلك الرقابة لصالح أصحاب رأس المال ، وأصبحت من وظائف الإدارة رقابة أعمال العالين ومحاسبتهم على أخطائهم وتصحيح هذه الأخطاء ، وأصبحت الحاجة ماسة إلى من يراقب هؤلاء المديرين نيابة عن أصحاب رأس المال على أن يقدموا لهم تقريراً عمّا لمسوه أثناء رقابتهم .

1.1 ماهية الرقابة :**1.1.1 مفهوم ونشأة الرقابة :****أ- نشأة الرقابة :**

تطور مفهوم الرقابة عبر مرور الزمن فقبل سنة 1850 إتسع إستخدام الرقابة لتشمل النشاط الصناعي ظهور الثورة الصناعية و ظلمت تعني إكتشاف لإختلاسات والتلاعب ،و كانت تتركز في فحص مفصل للأحداث المالية، ثم حدثت تغيرات جوهرية في الإتجاهات الرقابية وأدواتها وأصبح من الضروري وجود نظام محاسبي جيد لغرض الدقة في التقرير و منع التلاعب والإختلاس.

وبعد 1850 ظهرت المشروعات كبيرة الحجم و برزت شركات المساهمة وغاب أصحاب رأس المال عن الإدارة وانتقلت إلي المهنيين و الذين انصب اهتمامهم علي المحافظة علي سلامة رأس المال و أعترف بنظام الرقابة الداخلية و ظهرت الرقابة الخارجية .

ب- مفهوم الرقابة:

لها مفهوم إداري بحيث تعتبر وظيفة الرقابة الجانب الأخير من العملية الإدارية حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعّال يضمن تحقيق مستوى مستمر و مرض من الأداء .
و تتمثل هذه الوظيفة في:

- مقارنة ما تم تنفيذه بالخطط الموضوعة.

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

ولهذا يمكن إعتبار الرقابة على أنها، ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه و إتخاذ اللازم في حالة إختلاف مسار الإثنين¹.

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 الخروج عن المتوقع و التعرف علي أسبابه والعمل علي تصحيحه .

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

وعرفها فايول بقوله “ الرقابة تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة و القواعد المقررة أم لا موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف و الخطأ من أجل تقويمها و منع تكرارها” . كما يمكن تعريفها على أنها “ الرقابة عبارة عن قياس و تصحيح إدارة المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة و الخطط الموضوعة لبلوغ هذا الأهداف قد تمّ تنفيذها بشكل مرض¹ . و باختصار فإن المقصود بالرقابة هو التأكد من سير العمل نحو تحقيق الهدف المرسوم وبما أن الرقابة عملية مستمرة و ملازمة لعملية التخطيط فهي تشمل جميع مجالات المشروع.

1 مجال الإنتاج و نشاطه:

و تتمثل الرقابة في متابعة أرقام الإنتاج الفعلية و مقارنتها بالأرقام الواردة في جداول الإنتاج للتأكد من تنفيذ الكميات المطلوبة و المواعيد المحددة و بالمواصفات الخاصة بالجودة. و كذلك التكلفة الخاصة بهذا الإنتاج و ما مدى تماشيها مع التكلفة التي حددت في الخطة مسبقا، و يمتد مجال الرقابة على عناصر الإنتاج الأساسية، الآلات ، العمل و الموارد فيجب:

* و ضع معدلات لوقت العامل و إنتاجه خلال هذا الوقت.

* و ضع معدلات لإنتاج الآلة و مدى استخدامها الإنتاجية.

* و ضع معدلات لإستخدام المواد في إنتاج السلعة.

* و ضع معدلات الإنتاج و جودته

2 مجال نشاط البيع و تحقيق الإيراد:

تتحقق الأرباح المستهدفة للمشروع لو حصل على الإيراد المتوقع و لم تتجاوز التكلفة للإنتاج الأرقام المقدرة، و يتوقف الإيراد المتوقع عندما يتحقق على الكمية المباعة من الإنتاج والأسعار التي يبيع 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 الإستمرار في سداد نفقات و مصروفات الإنتاج و مستلزماته، و تتمثل الرقابة على أرقام التكلفة و الإيراد المحقق و الربح المتولد من عمليات البيع والذي يتحقق بإتمام مقابلة الإيراد بالتكلفة، و مقارنة كل ذلك مع الخطة المحددة.

¹ عبد الفتاح محمد الصحن ، سمير كامل ، الرقابة و المراجعة الداخلية، مصر الدار الجامعية الجديدة للنشر ، 2001، ص 11.

2.1.1. عناصر الرقابة :

تتميز الرقابة بخمسة مراحل متكاملة مع بعضها، تلعب المحاسبة الإدارة فيها دورا هاما وهي التنظيم التوجيه، المراقبة، التقييم و التقرير وستتطرق إلى كل عنصر بشيء من التفصيل¹.

أولاً: التنظيم:

يهدف إلى ترتيب تنفيذ 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 إختصاصهم وما منح لهم من سلطة حتى يمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تنفيذ نشاط المشروع ويتم تحديد معدلات تقديرية أو نمطية ترتبط بأشخاص معينين يتم ربطها عند التنفيذ بالأداء الفعلي ومن هنا يمكن تحديد مسؤولية الأشخاص وفقا للواجبات المطلوبة منهم.

ثانياً: التوجيه:

يساعد على التنفيذ الفعلي للمهام طبقا لما خطط لها فهو يتمثل في:

- إرشاد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.
- توجيههم توجيه سليم يؤدي إلى إخلاء مسؤولياتهم.
- قيامهم بأداء واجباتهم المطلوبة بطريقة تحقق أحسن النتائج و بأقل التكاليف.

أ/ التوجيه المحاسبي:

يقيس الأحداث المالية لنشاط المشروع ويتم القياس بواسطة النظم المحاسبية الموجودة بالمشروع كالأنظمة المحاسبية ل: (التكاليف الإدارية و المالية) وتنسيق المعلومات المتحصل عليها من الأنظمة السابقة التي تتطلب العناية في تصميمها والمستندات المصممة لكل نظام، إعداد السجلات والدفاتر المناسبة، وضع الدورة المستندية 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 يهمل الأمر خارج المشروع.

ب/ التوجيه الإداري:

¹ عبد الفتاح محمد الصحن ، سمير كامل ، الرقابة والمراجعة الداخلية، مرجع سابق ، ص 22.

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 وربحية ممكنة، فمراقبة الأداء تأتي إما بمقارنة الأداء الفعلي بالمعدلات التي وضعت عند التخطيط وإظهار أي انحراف عن ما 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.

- 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 الإتصال لتوصيل المعلومات من المصدر إلى المتلقي حيث يكمل المراحل السابقة الذكر فلا بد من توصيل لنتائج إلى المستويات الإدارية المختلفة لتصحيح وإتخاذ 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 ويكمن دور المحاسبة في إعداد التقارير المناسبة للمستويات الإدارية المختلفة.

3.1.1. 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.

أولاً: 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 دلائلًا محددة عن مدى الرقي من الأداء¹، 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 وإستخدام المعايير عند المستويات المختلفة الخاصة بالسياسات والإجراءات وطرق العمل. وحيث أنه ليس بالإمكان القيام بملاحظة جميع عمليات المنظمة، فإنّه يصبح من الضروري إختيار بضعة نقاط بهدف الرقابة وبالتعريف فإن النقطة الإستراتيجية في عملية ما بالمنظمة والتي يتم إختيارها كنقطة أساسية للعمل الرقابي هي تلك التي يطلق عليها لفظ نقطة الرقابة الإستراتيجية، وكلما تمّ إختيار وتحديد موقع نقطة الرقابة الإستراتيجية في وقت مبكر، كلما زاد إحتمال إتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة في وقت مناسب بحيث لا تؤثر الإنحرافات على تحقيق أهداف المنظمة. هذا ويجب إختيار وتحديد مواقع نقاط الرقابة الإستراتيجية بشكل يؤدي أن تكون محصلة المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية عند هذه النقاط معبرة عن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها².

ثانياً: قياس الأداء

إن الخطوة الثانية من العملية الرقابية هي قياس الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية سلفاً وفي الواقع العملي تظهر الكثير من الإختلافات 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 و كانت 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

¹ محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 34.
² حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، الإشعاع، مصر 97-98، ص 333.

قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا وفي حالة الأعمال غير الفنية. ويمكن أن نقول أنه كلما انتقلت الأعمال من المستوى التنفيذي (آلات، مصانع، خطوط إنتاج) إلى المستويات الإدارية الأعلى كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة.

ثالثاً: تصحيح الانحرافات:

لا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تمَّ إتخاذ 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 الانحرافات¹:

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

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

ويمكن التفريق بين نوعين من الإجراءات التصحيحية وهما:

- إجراءات علاجية قصيرة الأجل.

- إجراءات علاجية طويلة الأجل.

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

- تشغيل العمال وقت إضافياً وزيادة عدد الورديات.

- زيادة عدد الآلات المستخدمة أو تشغيل الآلات وقتاً إضافياً.

- تعديل معدلات تشغيل الآلات أو معدلات التحميل عليها ...

¹ محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان، مرجع سابق، ص 353 .

وبعد علاج الأخطاء بصورة سريعة وإرجاع معدلات الإنتاج إلى ما هو مخطط قد يلزم الأمر وقتاً أكبر واهتماماً أعمق بأسباب تدهور الإنتاجية والتعرف على الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل لتفادي حدوث هذه الانحرافات مستقبلاً 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 ...

2.1. الرقابة الداخلية :

1.2.1. مفهوم الرقابة الداخلية :¹

توجد عدة تعريفات للرقابة الداخلية فمنها ما نصَّ على أن الرقابة الداخلية هي :

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

- حماية أصول المؤسسة .
- تشجيع الدقة و مدى الإعتماد على المعلومات والتقارير المحاسبية وأية تقارير أخرى تعد داخل المؤسسة .
- تشجيع وتقييم الكفاءة التشغيلية لكل جوانب أنشطة الوحدة ومدى فاعلية تحقيق الأهداف العامة للوحدة .
- الإلتزام بالسياسات والقرارات الإدارية وتشجيع وقياس مدى التماشي معها .
- كما عرّفها معهد المحاسبين بأمريكا سنة 1946 بمايلي: "تشتمل الرقابة الداخلية على خطة تنظيمية إدارية وطريقة للتنسيق بالإضافة إلى مجموعة من الوسائل التي تتبناها المؤسسة لحماية الأصول و كذلك لضمان الدقة في المعلومات المحاسبية ،وبجانب كل هذا تهدف المراقبة إلى الإرتقاء بالكفاءة الإنتاجية وإلى متابعة تطبيق السياسة الإدارية والعمل على السير في حدود الخطط المرسومة "
- وفي سنة 1953 أصدر معهد المحاسبين القانونيين بالجلترا تعريفاً آخر للرقابة الداخلية يتضمن مايلي : "تشير الرقابة الداخلية إلى نظام يتضمن مجموعة عمليات المراقبة المالية و التنظيمية والمحاسبة التي وضعتها الإدارة ضماناً لحسن سير العمل داخل المؤسسة و تشمل المراقبة الداخلية مايلي :
- المراجعة الداخلية .

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

-رقابة الميزانية .

-نظام الضبط الداخلي "المراقبة المالية" .

ووسائل أخرى كالتكاليف المعيارية و تقديم تقارير دورية للإدارة.

كما عرفت الرقابة الداخلية سنة 1926“بأنها الإجراءات و الطرق المستخدمة في المشروع من أجل الحفاظ على النقدية و الأصول الأخرى بجانب التأكد من الدقة الكتابية لعملية إمساك الدفاتر¹ .

2.2.1. المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية :

يشتمل أي نظام رقابي على خمس مكونات أساسية لا بد من الإهتمام بها ودراستها بعناية عند تصميم و تنفيذ أي نظام رقابي حتى يمكن الوصول إلى ضمان معقول لتحقيق الأهداف الرقابية. و تشتمل هذه المكونة الأساسية لنظام الرقابة على:

1) البيئة الرقابية:

تعتبر البيئة الرقابية أساس المكونات الأخرى للرقابة و الأرضية التي يقوم عليها ؛ فهي تتكون من عوامل متعددة تتوقف على موقف الإدارة العليا من مفهوم و أهمية الرقابة و المعتقدات الأخلاقية المرتبطة بمفهوم الرقابة .
- و بالتالي يمكن تقسيم العوامل التي تتكون منها بيئة الرقابة إلى : عوامل ذات صلة مباشرة بالإدارة ، و تتمثل في مدى نزاهة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة ، و القيم الأخلاقية السائدة بين بعض العاملين و الإدارة ، و المعايير السلوكية المطبقة كيفية إستخدامها في الواقع العملي لتشجيع الأداء الأخلاقي و تخنيب العاملين في النهاية من الأداء و السلوك غير الأخلاقي .

أما بالنسبة إلى العوامل المكونة لبيئة الرقابة و المتعلقة بتنظيم المنشأة نفسها ، فتتمثل في الهيكل التنظيمي الكفاء و مدى تحديد السلطة و المسؤولية . و تتمثل بقية العوامل في سياسات الأفراد و ممارساتهم المختلفة و مدى الإلتزام الحقيقي الفعلي بسياسات المنشأة ، و طريقة تشكيل كل من مجلس الإدارة و لجنة المراجعة و كيفية تنفيذهم لواجباتهم . و لكن يمكن القول إن من أهم هذه العوامل المكونة لبيئة الرقابة، و هي مدى تفهم الإدارة و العاملين بالمشروع و كيفية التعامل مع المفاهيم و القيم الأخلاقية و الأمانة بصفة عامة.

2)-تقييم المخاطر:

يهتم هذا المكون بتحديد و تحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المنشأة ، و التعرف على إحتمال حدوثها ، و محاولة تخفيض حدة تأثيراتها إلى مستويات مقبولة .

1 عيد الفتح الصحن ، مرجع سابق ، ص 125.

3- الأنشطة الرقابية :

تمثل النشاطات الرقابية في السياسات والإجراءات والقواعد التي توفر تأكيداً معقولاً بخصوص تحقيق أهدافها الرقابية الداخلية بطريقة ملائمة ، وإدارة المخاطر بفعالية . وتتعلق تلك الأنشطة بالرقابة على إعداد التقارير المالية ، والرقابة على الإلتزام ، وتتم 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 الإلتزام فتهدف إلى التأكد من الإلتزام بالقوانين التي تطبق على المنشأة .

4) المعلومات و الإتصالات :

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

5- المتابعة:

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

3.2.1. أساليب تقييم الرقابة الداخلية :¹

يمكن تقييم هيكل و نظام الرقابة الداخلية باستخدام الأساليب التالية :

* قائمة الإستقصاء النموذجية .

* التقرير الوصفي للنظام .

* الملخص التذكيري .

* خرائط التدفق .

1- قائمة الإستقصاء النموذجية :

تعتبر هذه الطريقة تقليدية ؛ حيث أنّها تتلخص في الإستقصاء عن طريق إعداد قائمة نموذجية وافية عن الإجراءات المتبعة بالنسبة لوظائف المشروع و عملياته المختلفة ، وتصاغ الأسئلة بعناية ويكون هدفها الإستفسار عن النواحي التفصيلية المتبعة في المشروع بالنسبة لإجراء عملياته و تأدية وظائفه و توضع الإستقصاءات النموذجية على الرقابة الداخلية في صورة أسئلة مبنية على إفتراض أن بعض الإيرادات المطبقة بصورة عامة في المشروعات مهمة في تحقيق رقابة داخلية فعالة .

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

2-التقرير الوصفي للنظام :

وتعتمد هذه الطريقة على أن يقوم المساعد و المراجع بوضع تقرير يصف النواحي المتكاملة للرقابة الداخلية في المشروع تحت الفحص ، يتضمن شرحا لتدفق العمليات و السجلات الموجودة بالمشروع و تقسيم المسؤوليات ، و يحتوي هذا الوصف الكتابي التعريف بالموظف الذي يقوم بالعمل وطريقة تنفيذ العمل . و بانتهاء 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 الدفاتر، أما الرقابة القوية أو المناسبة فتتطلب أن يعهد إلى إدارات منفصلة الوظائف مثل تداول النقدية و حسابات الزبائن و مسك الدفاتر... الخ.

3- الملخص التذكيري:

يعد من طرف المراجع ، ويشتمل على بيان تفصيلي بالإجراءات والوسائل التي يتميز بها نظام سليم للرقابة الداخلية كوسيلة استرشادية لمساعد المراجع عند تقييم الرقابة الداخلية في المشروع ، فكأنّ الملخص إطار عام يجري في نطاقها الفحص و يقتصر عليها ، و بذلك لا يغفل أي نقطة رئيسية في الرقابة الداخلية .

4 - خرائط التدفق:

خرائط التدفق عبارة عن هيكل يحتوي على مجموعة من الأشكال و الرموز ، 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 و التحركات و التدفقات و كافة الإجراءات الخاصة بكل ما يظهر على الخريطة ، كما تعكس كيفية تحويل المستندات الأولية إلى معلومات محاسبية مثل دفتر اليومية أو دفتر الأستاذ العام .

3.1. أدوات الرقابة و أهدافها :

1.3.1. خصائص نظام الرقابة الفعالة¹

هناك العديد من الخصائص الواجب توفرها في أي نظام رقابي حتى تتحقق الاستفادة المرجوة ، و من بين هذه الخصائص ما يلي :

1 محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان، مبادئ الإدارة، مرجع سابق ، ص 355.

أ - يجب أن تكون الرقابة إقتصادية : 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 و تحليلها و كتابة التقارير و المذكرات 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 والإستيعاب من قبل من يقوم بتطبيقه .

ج - يجب أن ترتبط الرقابة بمراكز إتخاذ 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 الصحيحة للتقييم السليم لتنفيذ الأهداف .

د- يجب أن تتصف الرقابة بسرعة تسجيل الإنحرافات يقوم النظام الرقابي الفعّال على سرعة تسجيل أي إنحرافات عن مستوى الأداء المرغوب، فيجب أن يتم تقديم التقارير الخاصة بالإنحرافات 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 تمكّنها من الحكم على كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة ، كما يجب عليها ألا تتمادى 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 الإتصال و المعلومات الإدارية : فلا بد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي وتسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء والقياس الفعلي للأداء ، بالإضافة إلى توافر نظام مزدوج الإتجاه للإتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب .

2.3.1. أدوات الرقابة و أساليبها :

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 الإنحرافات، ومن بين هذه الأساليب يمكن الإشارة إلى :

أولا : القوائم المالية :

و تتمثل الرقابة في تحليل هذه القوائم المالية ، ويتم الإعتماد فيها على البيانات المحاسبية في شكل قوائم مالية التي نذكر منها :

* قائمة الدخل .

* الميزانية العمومية .

* قائمة التدفقات النقدية .

ثانيا : 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...) .

و فيما يلي أمثلة عن بعض النسب و هي 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

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

ثالثا : أنظمة الرقابة على الإمدادات :

تمثل نظام الإمدادات في العديد من الأنشطة مثل : الشراء ، و التخزين ، و التصنيع ، و إدارة المخزون ، و الشحن ، و الاستلام . و يتيح 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 : إختبار الأهداف في السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي ومدى جودة الإدارة .

خامسا : تحليل التعادل :

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

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 إستخدام الميزانيات التقديرية الرسمية . هذا وإن كانت تجد عادة أن مبادئ نظام الميزانيات التقديرية تعتبر ضرورية ولازمة.

و تعني كلمة الموازنة التقديرية تكوين الخطط الخاصة لفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بالأرقام، وبهذا فإن الميزانية التقديرية هي قوائم للنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيمة مالية مثل الميزانيات التقديرية ، الإيرادات ، المصروفات ...أو بكميات كما هو الحال في الميزانيات لساعات العمل المباشر أو المواد...إلخ
و يمكن تقسيم الميزانيات التقديرية إلى خمسة أنواع رئيسية، وهي :

1 - الميزانيات التقديرية للإيرادات و المصروفات .

2 - الميزانيات التقديرية للزمن و الحيز و المواد و المنتجات.

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 عنها 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 التقديرية¹.

شروط نجاح الرقابة بواسطة الميزانية التقديرية :

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

2) ينبغي أن يحصل إعداد النظام و إدارته 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 .

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

4) 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 .

5) لا بد أن تتوفر للمدير بيانات حاضرة عن الأداء الفعلي و الأداء 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 .

3.3.1. أهداف الرقابة :

1 جميل احمد توفيق ادارة الاعمال ،منذخل وظيفي ،مصر ، الدار الجامعية 2000،ص 243

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

* كشف المخالفات الإدارية والمالية التي تشمل ما يلي :

- تقصير الموظفين في أداء واجباتهم الوظيفية .

- عدم إحترام القانون الداخلي للنظام العام .

- مخالفة التقارير والتعليمات .

- إرتكاب جريمة من جرائم الوظيفة .

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

* فحص الشكاوي 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 النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة .

* الوصول إلى أكبر عدد من المعلومات التي أساسها نستطيع تنظيم معرفة ميكانزمات سير العمل .

* تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

* كسب الثقة و التعاون بين أفراد الإدارة الرقابية و أفراد المؤسسة مع تنمية أساليب التفاهم و التبادل فيما

بينها ، مما يضمن السير الحسن و يقوم كل مسؤول أو رئيس إداري بعملية الرقابة في حدود ما تسمح به

خطة عمله التي وضعت من قبل الإدارة العليا ، و يمكننا أن نقول في الأخير أن هدف الرقابة هو العمل على

محاربة المشاكل و الانحرافات الضارة بنشاط المؤسسة ، و شرح سياسة العمل المنتظم لكافة أفرادها عن طريق

إمدادهم بالمعلومات الصحيحة و الحقائق التي يؤديها التنظيم .

خلاصة

قمنا في هذا الفصل بتبيين طرق الرقابة و أساليبها ، و قمنا أيضا بتبيين الشروط التي ينبغي إتباعها في عمليات الرقابة. و لكن مع هذا فالرقابة لا يمكن أن تتحدد و تتجسد في حال من الأحوال إذا غاب العنصر البشري لكل نشاط ، إذ أنه هو القائم بعمليات الرقابة بأشكالها المختلفة و هو أيضا أحد العناصر التي تقام عليها عملية الرقابة و حتى يتسنى لنا تطبيق الرقابة على هذا العنصر لا بد من دراسته و دراسة مجال نشاطه و الوسط الذي ينشط فيه ، و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني .

مدخل

يحرص الإداريون والمسؤولون في المؤسسات والشركات على متابعة العمل والأداء وقد درجت بعض المنشآت الكبيرة على وضع جهاز يختص بالمتابعة ورفع التقارير الدورية عن مجريات العمل ، وهذا الحرص راجع إلى أن مبدأ الرقابة يعد من أهم الوظائف الإدارية ، وترتكز الرقابة على الموارد البشرية على قوة العمل داخل المؤسسة ، وعلى الأخص مستوى إنتاجية العاملين ، ومستوى فعالية إدارة القوى العاملة ، وحتى يقبل أي نظام رقابي يجب أن يطلع عليه الأشخاص الذين يتصلون به ، والذين يمسه بصفة مباشرة وذلك حتى يناقشوا إيجابياته وسلبياته ، وكلما تقبل العاملون هذا النظام عملاً أنه يمكنهم من الاستفادة من المكافآت والتحفيزات ، فإنهم يساعدون على إنجاحه ولا يعملون على إعاقته ، والحاجة إلى الرقابة مستمرة ، ففي غيابها يسمح العاملون للأداء والتنفيذ أن ينحرف عن الخطط الموضوعية ، ويجب توفير شروط ضرورية تمهد لنظام رقابي جديد .

3.1 . 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.

3.1.1 . الضبط الداخلي :

يمكن تعريف الضبط الداخلي بأنه مجموعة الإجراءات والترتيبات الخاصة التي يتم وضعها بغرض منع الأخطاء 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 و معرفة نقاط الخلل والمسؤول عنها، ويمكن تقسيم هذه القواعد والاسس 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 للسرقة أو الاختلاس أو التلف أو الضياع ومثل ذلك ، تأمين السيارات¹

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 توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، سنة 1997، ص 23.

ج - نظام التفتيش: يوجد هذا النظام في بعض المشروعات خاصة تلك التي لها فروع أو وحدات، فيتم إنشاء قسم خاص بالتفتيش في هذه الفروع للتأكد من:

- حسن سيرة العمل.

- عدم مخالفة الأنظمة والإجراءات.

- الالتزام بقواعد الرقابة المعمول بها.

وليكون لهذا النظام فائدة يجب أن يكون مفاجئ وغير دوري وفي فترات قصيرة.¹

د - نظام مراقبة البريد:

وذلك عن طريق وضع إجراءات سليمة ومنظمة لمراقبة البريد الوارد والصادر على حد سواء لتحسين طرق الإتصال 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.²

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 - تحديد الاختصاصات: يجب وجود تقسيم منظم للعمل على أساس الوظائف وتحديد المسؤوليات والحقوق والواجبات لكل وظيفة.

1 صلاح شواني، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، سنة 1999، ص30.

2 توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص40.

ب - وضع الإجراءات: 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.

ج - تغيير وتبديل الاختصاصات: ويكون هذا بشكل دوري ومن وقت لآخر وذلك بين العاملين في المشروع بما لا يتعارض مع مصلحة العمل أو يعوقه.¹

3_ القواعد والأسس المحاسبية للضبط الداخلي: وهي مجموعة الإجراءات الموضوعية لزيادة فاعلية النظام المحاسبي في مجال الرقابة على أنشطة المشروع وحماية الأصول ومن أهمها:²

أ - التسجيل الدفترى لعمليات: المستندات، السجلات المختصة وبشكل فوري.

ب - الضبط الحسابي للدفتر: عن طريق:

- حسابات المراقبة الإجمالية.

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

- التفتيش المفاجئ لأعمال الموظفين.

ج - مطابقة الأصول: أي مقارنتها بالأرصدة الدفترية.

وخلاصة ما تقدم إن الضبط الداخلي من أهم مقومات نظام الرقابة الداخلية ومن أهم ما يركز عليه هو المسؤولية وهي محاسبة النفس عن نتائج تحد الالتزام بها وبالتالي فإن المسؤولية ليست في المحاسبة على أنشطة تمت، وإلا كان التركيز على الأشياء خطأ، فالعبرة دائماً بالنتيجة وتكون محاسبة الفرد نفسه عن تحقيق نتائج معينة.

1 فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشأة الأعمال، دار الهلال، عمان، سنة 1991، ص 45.

2 صلاح شواني، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 55.

إن حصر المسؤولية في أنشطة يظلم في عملية الإدارة مسؤولة 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 الأوامر¹.

2.1.3. 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 استحق الترقية ويرر منح العلاوات ويوضح من الذي يجب تدريبه ومن ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى ومن الذي يجب أن يستغني عن خدماته².

ومعايير الأداء هي وسيلة للقياس وتختلف طرق القياس 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 الأفراد³.

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

أ - **الصدق**: يعتبر المقياس صادقا إذا كان يقيس ما نفترض قياسه وليس شيئا آخر.

¹صلاح شواني، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص56.

²زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2001، ص54.

³زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، مرجع سبق ذكره، ص55.

- ب - الموضوعية: يكون المقياس موضوعيا عندما يجب تجنب عنصر التقدير والتحفيز من قبل القائم بعملية التقييم.
- ج - الواقعية: أو مدى دقة تمثيل الواقع في شكل أو قرب ظروف ودلائل، ومعايير القياس مع تلك الخاصة بالمهمة الوظيفية.
- د - القابلية للتطبيق: يكون المعيار قابلا للتطبيق عندما تتوفر فيه القدرة على توصيل ما يجب القيام به بوضوح، لتسهيل عملية القياس.
- هـ - الاقتصاد: يكون المعيار اقتصاديا عندما يتطلب الحد الأدنى من الوقت والأجهزة والمواد والأفراد¹.

العناصر الضرورية لتحديد معايير الأداء

- 1 - المعيارية: المفروض في المعيار أنّه أداة للقياس وبالتالي، يجب أن يتسم بالنموذجية لضمان حسن استقباله ويتم عادة عن طريق اختيار أنسب الطرق التي تتلاءم وتخدم هدف الفرد والمؤسسة كما يجب أن يلائم المعيار ظروف المؤسسة مع مراعاة كافة الاعتبارات العامة والسلوكية.
- 2 - الشمول: المفروض في المعيار الأداء أنّه يتضمن إنتاجية العمل بالنسبة لكافة المستويات الموجودة بالمؤسسة.
- 3 - الأهداف والبرامج: يجب أن تكون الأهداف والبرامج محددة بوضوح وبدقة، ويفضل أن يتم توزيع الأهداف على مواقع المسؤولية لتسهيل الرقابة².

وهناك بعض الأخطاء يجب تجنبها مثلا:

- غياب التخصص وتقسيم العمل ووصف الوظائف والتدرج الوظيفي وجداول الأجور وقياسات الإنتاجية وإنتشار 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.
- إرتفاع معدل دورات العمل (الاستقالات والتعيينات).

¹ وليام تريبسي، ترجمة سعد الخيالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة 1990، ص 183-184.

² خالد بي يوسف الخلف، سعيد بن عامر، الإنتاجية القياسية ومعايير الأداء، دار المريخ للنشر، الرياض، سنة 1984، ص 74.

- العمل بطاقة أقل من المطلوب.
- ضياع الوقت في مقابلات وإعلانات دون جدوى.
- المنازعات مع العاملين.

2.3. طرق الرقابة على الأفراد :

إنّ 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.

1.2.3. الرقابة على العمل

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 الأجر ثمّ صرف الأجر المستحقة للعاملين وتسجيل قيمة هذه الأجر دفترية والرقابة على تقسيم وتوزيع هذه الأجر 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 الأجر.
- إدارة الحسابات والتكاليف¹.

وتختص إدارة الأفراد في كل منشأة بكل ما يتعلق بالعمال من طلب العمل طبقا لاحتياجات إدارة الإنتاج وخطة الإنتاج وبعد تعاقد العمال مع الإدارة ترسل كشف بأسماء وتفصيل العمال المتعاقد معهم إلى إدارة الأجر التي تتولى دفع الأجر حسب الطريقة المعمول بها ويراقب دخول العمال في إدارة الإنتاج حيث يسجل حضور²

¹ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، سنة 2012، ص88.

² عبد الفتاح الصحن، محمد السيد السرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

وانصراف العاملين عن طريق المشرفين، ويبدو أنّ بعض التأخر والغياب يصاحب معظم جماعات العمل وهذا نتيجة تساهل الإدارة، وعدم إحترام العمال لقواعد الضبط الداخلي، ويكون تأثير ذلك على الإنتاج خطيراً، نظراً 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.

وبالطبع فإنّ بعض التأخير والغياب قد يكون مرجعه أسباب مشروعة ووجيهة ولكن من الصعب جداً إثبات ذلك وكل حالة غياب ينبغي معالجتها على أساس فردي وتطبيق العلاج الذي يبدو ملائماً لهذه الحالة المعينة، وهذا يتطلب فهماً عميقاً للعلاقات الإنسانية وبصفة خاصة تطبيقاتها على الحالة المعينة موضوع الدراسة. تتولى إدارة الأفراد باستخدام العمال حفظ ملف يتضمن كل البيانات المتعلقة بالعامل من شهادات ومراجع عن كفاءته ويعطي الملف رقماً وترسل بطاقة تسجيل تتضمن كل ما يخص العامل وترسل إلى إدارة الأجور ويأخذ العامل نفس رقم ملفه¹.

2.2.3. الملاحظة المباشرة

يرى بعض المسؤولين أن الموارد البشرية كسالى يكرهون العمل ولا يعملون إلاّ بالأوامر والتوجيه وبالتالي يجب السيطرة عليهم ومراقبتهم عن قرب خوفاً من الإنحراف وعدم الإنتاجية ويقوم بالملاحظة المباشرة المشرفين على العمال، والأمر يتصل بعدد المرؤوسين الذين يمكن له أن يشرف عليهم بفاعلية، فيجب أن تكون هناك حدود عديدة للمرؤوسين الذين يستطيع أن يشرف عليهم فرد واحد، وهذا هو المقصود بمدى الرقابة². إن مدى الرقابة ماهو إلا وظيفة مرتبطة بالمقدرة الإنسانية وأن تخفيض مداها إلى حد معين يمكن أن يجعلها مطبقة تطبيقاً عاماً غير مقبول، وذلك نتيجة الاختلافات الفردية في القدرات، والمشكلة في التنظيمات الكبيرة التي تتداخل فيها العلاقات فنجد أنّ مدى معين من الرقابة يؤدي إلى روتين أحمر متضخم، وزيادة عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد حتى يتحول التنظيم الهرمي إلى شكل تصل فيه بسرعة إلى القمة وتقل فيه المستويات المتداخلة، وهذا يؤدي إلى صعوبات لأنّ الرئيس يطلب منه الإشراف على عدد كبير من المسؤولين

¹ عبد الفتاح الصحن، محمد السيد السرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي، مرجع سبق ذكره، ص 255.
² خالد بن يوسف الخلف، سعيد بن عامر، الانتاجية القياسية ومعايير الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 93.

فتصبح الرقابة عليهم صعبة ، وتتم الملاحظة المباشرة بذهاب المدير أو المشرف إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل (كمية العمل ، طريقته ، نوعه) وعلى سلوكيات العاملين أثناء العمل . ويرى الكثيرون أنه ليس هناك بديل على 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 .

3.2.3. لرقابة بالإستثناء :

يجب أن تركز الرقابة على معرفة الإنحرافات فقط فالرقابة يجب أن لا ترتبط بتقدم سير العمل وإنما بمدى إختلاف سير العمل عن الخطة.

وعلى هذا فالرقابة بالإستثناء في أبسط صورها نظام يعطي للمدير إشارات الخطر عندما يكون إنتباهه مطلوباً وهو بذلك يبقى صامتاً في حالة عدم وجود خطر أو عدم وجود ضرورة عدم الإهتمام . والهدف الأساسي من الرقابة بالإستثناء هو تبسيط الوظيفة الإدارية ذاتها حتى يمكن للمدير أن يكشف المشاكل التي تتطلب إنتباهه ويتجنب المشاكل التي يمكن لمروؤسه حلها .

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

مزايا الرقابة بالإستثناء :

- توفر الرقابة بالإستثناء الوقت للمدير لأنها توجه الإهتمامات 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 .

3.3 . تقييم أداء العاملين :

1.3.3 . 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 مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به .

ويقصد به الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي . ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة وإستحقاق معين ممتاز ، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا)

1-الأطراف التي تقوم بعملية التقييم :

- 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 .
- ج. 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 رؤساءهم لأنهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم ، فهذه الطريقة تعتبر تغذية عكسية أكثر منها عملية تقييم فعلي .

و. تقييم ذاتي : ويستخدم بغرض تطوير وليس التقييم بحد ذاته .

2-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 .

ج. عدد مرات التقييم : مرة واحدة أو أكثر .

3- لماذا نقوم بتقييم الأداء ؟

يوجد غرضين هامين لتقييم الأداء وهما :

- إمكانية الاستفادة من نتائج هذا التقييم في إتخاذ 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 .

وسواء إستخدام التقييم لأغراض إدارية أو لأغراض تنمية وتدريب الأفراد وتحديد المسار الوظيفي لهم ، فإنه يكفي

تحقيق غرض ثانوي أي كمدخل .

2.3.3. 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 .

إنّ العامل حتى يستمر في العطاء ويرفع من مستوى أدائه لابد من تحفيزه ، وهذا باستخدام شتى الوسائل .

إن شعور العامل بالإستقرار 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 إستعمال أنماط أخرى مثل المكافآت التشجيعية والعلاوات ، وبالإضافة إلى الحوافز المادية هناك حوافز معنوية لا تقل أهمية عن سابقتها ، فالعامل يحتاج لأن يشعر بكيانه وإحترام الآخرين له وخاصة المشرفين عليه .

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 تدريبا معينا .

3. ترقية المكافآت : وتتبع غالبا 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 الإتصال 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 إيجابيا على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها .

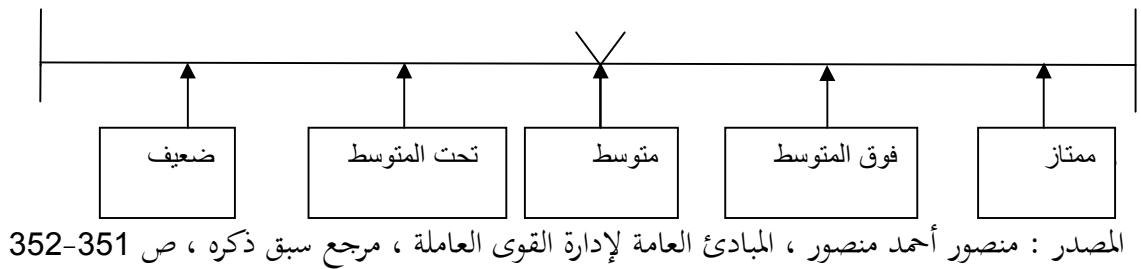
3.3.3 طرق تقييم الأداء :

1- طريقة التقييم النسبي : تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التي استخدمت في تقييم أداء العاملين ، كما تعتبر أيضا أكثرها بساطة ، ويتم تنفيذها بأن يعطى الشخص المقيم نماذج مطبوعة لإستخدامها في تقييم أداء العاملين ، وتضم هذه النماذج الموحدة عددا 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 الإعتماد عليه وإتجاهات العامل نحو العمل والزملاء والإدارة والمؤسسة .

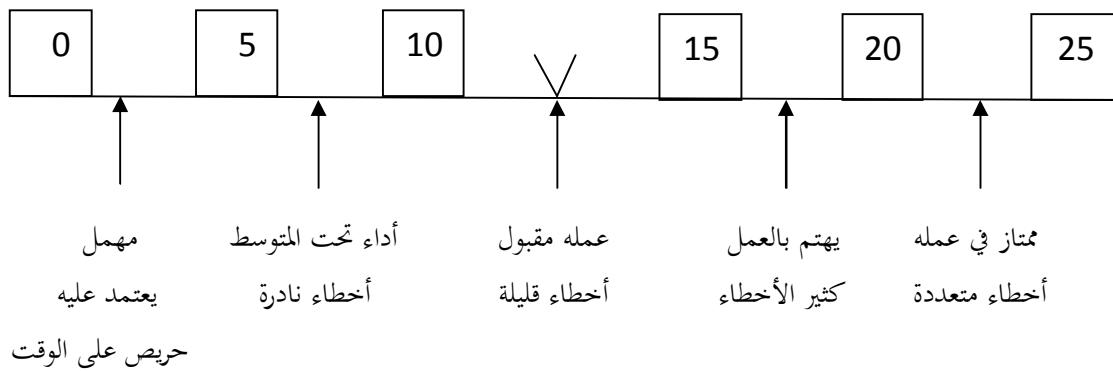
وبالنسبة لأعضاء الإدارة أو المشرفين في المؤسسة فقد يجري تقييم أدائهم على أساس القدرة على التحليل والحزم والجدية في الإدارة والقيادة والمبادرة والتنسيق ، وهذه الطريقة تتم بأساليب مختلفة تبعا للنماذج المستخدمة في المؤسسة والشكل التالي يبين كيفية استخدام أحد هذه الأساليب بالنسبة لعنصر العمل :

الشكل رقم 03 : مقياس تقييم الأداء الخاص بمعرفة العمل



وضع علامة v على ملاحظة متوسط يركز على الحكم الشخصي للمقيم ومعرفته بسلوك وتصرفات العامل في عمله .

الشكل رقم 04 : مقياس تقييم الأداء الخاص بدقة العمل



توضع علامة (x) في المكان الذي يراه المقيم مناسباً .

طريقة التقييم النسبي :

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 إقتراح إجراء أو تعديل فيه ، وعند الموافقة النهائية يجري ترتيب الأفراد طبقاً للتقرير الذي حصل كل منهم .

وترتكز هذه الطريقة أساساً على المقابلة الشخصية بين ممثل إدارة الموارد البشرية والرئيس المباشر للعامل ، 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 إستخلاص نتائج موضوعية وسليمة .

3- طريقة المقال المفتوح :

في هذه لا تحدد أية مقاييس أو قوائم وإنما يطلب من الرئيس القيام بكتابة مقال يتضمن إنطباعاته 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 الجوهري 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 إزدياد ضغط العمل عن المعتاد فالمهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي . هل ينجزه بسرعة وإتقان ؟ وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وإرتفاع كفاءته ، أم يشكوا ويضطرب ولا يقوم بما أسند إليه من أعباء ، وهذا دليل على فشله وقصور أدائه وإخفاض 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 أحداث 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 أنّها تمثل سلوك العامل وأدائه للعمل ، ومعنى ذلك أن هناك قائمة أعدتّها الإدارة لهذا الغرض يستخدمها المقيم .

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

وعند إستخدام 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 .

خلاصة

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 .

مدخل

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية والتي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، لكونه يحدد فرص للمنظمة في البقاء والنجاح والتقدم. ويعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منشأة وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى. ولذلك لما ظهر من أهمية للعنصر البشري ومدى تأثيره على كفاءة الإنتاجية للمنظمة ، ولقد إتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحليل وتوظيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المنشأة .

1.2. لمحة حول إدارة الموارد البشرية :

1.1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية وطرق تنظيمها :

1. تعريف إدارة الموارد البشرية¹ :

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتحفيز وتعيين وتدريب الموظفين في جميع المستويات وتوفير الدعائم اللازمة للإحتفاظ بهم وزرع الولاء لديهم وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية .

يعرف فرنش french إدارة الموارد البشرية بأنها عملية إختيار وإستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة .

كما يعرف sikula إدارة الموارد البشرية بأنها إستخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ، ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمنشأة الإختيار والتعيين ، تقييم الأداء، التدريب والتنمية ، التعويض والمرتببات ،العلاقات الصناعية ،تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد .

كما يعرف martin إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس والأفراد والمساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشتمل على الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب والتنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافأة التعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية .

من ناحية أخرى يعرف gluek.w إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ، ويشمل ذلك التخطيط الإحتياجات من القوى العاملة ، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها ثم تشغيلها وتعويضها وأخيرا الإستغناء عنها² .

¹ صالح سليم الحمودي ، رولا نايف المعاينة ، إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع 1434 هـ 2013 ، ص 20 .

² صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة طبع و نشر و توزيع 1999 ، 2000 ص 20 .

أن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي miner.j و miner.m وذكر كل من وتحليل الوظائف ، تخطيط القوى العاملة ، تقييم أداء الموارد البشرية ، الإختيار والتعيين ، التدريب والتنمية الإدارية ، إدارة المرتبات والأجور ، الخدمات الصحية والإجتماعية ، العلاقات الصناعية والإتصالات .

ويرى ligros-p و myres-c أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة بحيث يَمَّ كنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الإستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى الإنتاجية .

كما يرى chruden-h و sherman-A أن إدارة الموارد البشرية تشمل عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين إستخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في تنظيم ، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمَّ كنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية .

ويعرف Grant.j و smith.G إدارة الموارد البشرية بأنَّها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضاً كما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد¹ .

- ويقصد بإدارة الموارد البشرية الحديثة على أنَّها علم إداري يختص بإدارة الموارد البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواءم وإحداث الإنسجام والتداخل الإيجابي والفعَّال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال وإدارة التسويق وإدارة الإنتاج وإدارة المخازن كما تركز إدارة الموارد البشرية على التنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين ماديا وعلميا ووظيفيا² .

- إدارة الموارد البشرية :هي إدارة تركز على إعداد وإختيار الموظفين بطرق علمية وإدارة سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية .

¹ صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 21 .

² سرور الحريري ، إستراتيجيات و تنمية و تطور الموارد البشرية ، عمان 2012 .

كما تعمل على تطوير الموظفين والإداريين وتنميتهم إداريا وعلميا وثقافيا، كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على إختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين¹.

✓ تنظيم إدارة الموارد البشرية :²

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة إحتصاصية في شؤون العاملين في المنظمة وهذه الحقيقة لا تنفي إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى في المنظمة بالإهتمام بشؤون العاملين لديها . إن كافة الإدارة العاملة الأخرى في المنظمة تفي بشؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية وقدرة الأفراد في إسهام بالأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والخدماتية... إلخ وإستثمار طاقتهم بالكفاءة والفاعلية الممكنة وهذا يؤكد على حقيقة التلاؤم والتوافق بين مختلف الإدارات من أجل تطوير الإستهخدام الأمثل للطاقات الإنسانية العاملة لديها ، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف المنظمة وتتسم بالسلطات الإستشارية إذ أن إدارة الموارد البشرية لاتتضح بالسلطة التنفيذية بعكس الادارات الأخرى في المنظمة ولكن تمارسها بحدود معينة ، إذ أنّها لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على نفس حطة السلطة ، بل أنّها تتمتع بحق إسداء الرأي والمشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى عندما يستدعي الأمر ذلك ، حيث أن إدارة الموارد البشرية لا تتمتع بالسلطة التنفيذية في إصدار الأوامر للعاملين في إطار الإدارات الأخرى لكن سلطة تنفيذية تقتصر على إصدار الأوامر للعاملين في نطاق المسؤولية الإدارية ومن هذا المنطلق فإن العلاقة القائمة بينها وبين الإدارات الأخرى القائمة على دور إستشاري وهناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الإعتبار عند إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على إدارة الموارد البشرية بالمنشآت ومن هذه العوامل :

✓ حجم المنشأة وعدد العاملين بها :

من المنطقي أن يتناسب حجم وتنظيم جهاز الموارد البشرية مع حجم المنشأة وعدد العاملين بها ، فجهاز الموارد البشرية في المنشأة بها خمسون موظف أو عامل يختلف عن منشأة أخرى يعمل بها ألف موظف أو عامل ، وفي المنشأة الصغيرة قد يقوم بجميع أنشطة الموارد البشرية شخص واحد ، تقتصر مهمته على

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 22 .

² خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية دار الميرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى 2007 ، ص 1427

إمساك وحفظ سجلات العاملين ، ويقوم صاحب أو مدير المنشأة بكافة الوظائف الأخرى مثل الإختيار والتعيين وتعيين وتحديد الأجور .وهكذا أمّا في المنشآت الكبيرة تظهر الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة يعمل بها أشخاص متخصصون في شؤون الموارد البشرية¹ .

✓ التنظيم العام للمنشأة:

إن حجم المنشأة وعدد العاملين بها ليس هو العامل الوحيد المؤثر على تنظيم الجهاز المشرف على شؤون الموارد البشرية ، حيث أنّ الشكل التنظيمي العام للمنشأة له تأثير أيضا ، فإذا كان التنظيم قائما على أساس جغرافي نتيجة لإنتاج نشاط المنشأة وإنتشارها في مناطق جغرافية متعددة ، فإن ذلك قد يحتم وجود أجهزة موارد بشرية لا مركزية تخدم المناطق الجغرافية المتعددة .

✓ مدى تنوع فئة في فئات العاملين بالمنشأة:

إن تنوع فئات العاملين وتخصصاتهم يؤدي إلى تنوع الخدمات وزيادة الجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية في البحث عن هذه التخصصات وتدريبها وتنميتها والعمل على تحفيزها للبقاء بالمنشأة أطول فترة ممكنة .

✓ مدى إقتناع إدارة المنشأة بأهمية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية:

إذا كانت الإدارة العليا في المنشأة لا تهتم كثيرا بالعنصر البشري ولا تتفهم الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية فإن أنشطة هذه الإدارة تنقلص وتقتصر على القيام بالنواحي التنفيذية الروتينية فقط مثال على ذلك حفظ سجلات العاملين ومراقبة إنتظامها في الحضور والإنصراف والغياب والإجازات وذلك هو المفهوم التقليدي لإدارة الأفراد السابق الإشارة إليه أمّا إذا كانت نظرة العاملين إيجابية (حديثة) فإن ذلك ينعكس على جهاز تنظيم الموارد البشرية من حيث حجمه وتنظيمه الداخلي ومستواه وفي هذه الحالة سوف تكون هناك إدارة متخصصة يعمل لها أفراد مؤهلين ويحتل مكانة تنظيمية عالية في الهيكل التنظيمي للمنشأة² .

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الدكتور علي عبد الهادي مسلم، الدكتور رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث 2007 ص75.

² صلاح الدين عبد الباقي ، الدكتور علي عبد الهادي مسلم، الدكتور رواية حسن ، مرجع سابق ، المكتب الجامعي الحديث 2007 ، ص 20 .

✓ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:¹

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر ، وقد صارت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية وإتجاه المنشأة من ناحية أخرى ، وسوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات .

1. زيادة الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

لا شك أن التطورات التكنولوجية ، وإستخدام الحاسبات الآلية تشكل قيда على إدارة الموارد البشرية فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنشأة ، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع إحتياجات هذه التغيرات كما ينتج عن التوسع في إستخدام التكنولوجيا الإستغناء عن بعض العاملين ، والبحث عن فرص عمل أخرى لهم لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من بياناتها إتجاه العمالة لتلاءم وتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية .

2. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل ، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة ، ولذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية إعتمادا على خدمات الحاسب الآلي ، وحتى المنشآت المتوسطة الحجم ، يمكنها الإستفادة من خدمات الحاسب الآلي الصغير الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة وتساعد على إتخاذ قرارات رشيدة إتجاه الموارد البشرية .

3. تغيير القيم والإتجاهات:

تلعب القيم والإتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فلا شك أنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية ، ولو أمعنا النظر إلى التقدم الإقتصادي الذي حققته بعض

¹ صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 103 .

الدول كالولايات المتحدة الأمريكية مثلاً نجد أنّها يستند على قيم معينة مثل : إحترام العمل ، قبول المخاطر والرغبة في تحملها وكذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل .

وقد لوحظ أن هناك إتجاهات واضحة بين القوى العاملة (خاصة في الأجهزة الحكومية) لها تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية ومن أمثلة هذه الإتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية ، النظرة المضادة للتغيير والتجديد ، إنخفاض دافع الإنجاز ، الإفتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات ، تفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والإلتزام للعمل ، عدم الإلتزام بمواعيد الحضور والإنصراف ، وقوة تأثير العلاقات الإجتماعية والصلات الشخصية¹ .

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديات لإدارة الموارد البشرية حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها ويتطلب ذلك إعداد سياسة عمالة قادرة على الإستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمنشآت .

4. العائد والتعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الإقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى ، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم ، وضعف مستوى الأجور وعدم توافر الحوافز الإيجابية يعتبر عاملاً مؤثراً على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية ، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الإلتزام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي ، وعدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين ، وأيضاً عدم فعالية الحوافز السلبية وهذا يلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل .

5. زيادة حجم القوى العاملة:

نتيجة تزايد عدد السكان وما سيتبعه من زيادة عدد الموارد البشرية الراغبين والباحثين عن عمل ، ولكن يلاحظ أن هناك إختلاف في هيكل العمالة ، حيث أن نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن عمل من ذو المؤهلات والتخصصات غير المطلوبة وقد ترتب على إلتزام الدولة الأدبي بإيجاد فرص عمل لخريجي الجامعات إلى تكديس الأجهزة الحكومية بأعداد غفيرة من الموظفين حتى ضاقت بهم أماكن العمل ، وصارت هناك مشكلة إيجاد المكان

¹ صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 104 .

والمكتب لكل منهم فضلا عن عدم وجود عمل على الإطلاق يقوم به المعين الجديد ولكن هذه العمالة الزائدة لم تقتصر على الأجور والمرتبات المدفوعة لها بدون مجهود في المقابل وإنما تعدت ذلك إلى نقص الإنتاجية في الأجهزة الحكومية بصفة عامة¹.

6. التشريعات واللوائح الحكومية:

إن إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية وكثير من شركات القطاع العام لم تعد قادرة على إعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها وطبيعتها أنشطتها ذلك لأن معظم سياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين بالحكومة بالنسبة للعاملين بالأجهزة الحكومية ، ولائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة للعاملين بشركات القطاع العام .

لاشك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله ، وأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل الاختيار والتعيين ، الأجور والمرتبات ، الترقية والنقل ، نظم التأديب والحفز ، التأمينات الإجتماعية والخدمات الطبية وتقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين وأخيرا التقاعد والإستغناء عن العاملين².

ومن ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات والتعدلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل ، يسبب التضارب والمشاكل في تطبيقاتها ، ولذلك فإن معيار الكفاءة لمدير الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم وقدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات والإجتهاد في تفسيرها .

مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف تتزايد في درجة صعوبتها وتعقيدها وذلك يتطلب المزيد من المتخصصين ذوي القدرات والمهارات لتعمل بإدارات الموارد البشرية ، ذلك أن الموظفين الذين يتم الإشراف عليهم سوف يكونوا على درجة عالية من التعليم والمهارة والتدريب ولذلك فإن مديري الموارد البشرية سوف يحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر و هناك أسباب متعددة أخرى تؤيد وجهة نظرنا ومنها :

- تزايد ونمو عدد الموظفين المتخصصين.
- تزايد مسؤولية الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.

¹ صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 105 .

² صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 106 .

- زيادة حجم المنشآت وتعقد علاقات العمل.¹

2.1.2. واقع إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة ووظائفها :

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة ، وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها ويمكن تصنيف هذه المهام إلى :

وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية .

وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة .

■ الوظائف الفنية:²

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية ، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها ، تطوير حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف مايلي :

تحليل ، توصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها .

الإستقطاب والإختيار والتعيين ، وتحفيز المرشحين إلى تقديم طلباتها وإختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم .

تكوين وتطوير العمال: بمعنى الإهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير إتجاهاتهم وسلوكياتهم .

توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف إلى الإختلافات بين الأفراد وتوجيههم إلى السلوك الإيجابي وعلى مكافأتهم على أدائهم .

تسيير المسارات الوظيفية: أي الإهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد وإهتماماتهم المهنية إلى المدى الطويل .

تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه .

نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم .

¹ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 31 .

² عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية بدار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع 2002 ، ص 28 .

■ الوظائف الإدارية:

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التحفيز وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وسيتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح.

➤ التخطيط

هو إعداد خطة لنشاط الإدارة خلال فترة زمنية معينة إبتداءً من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف، ورغم كون الموارد البشرية عنصراً أساسياً للتخطيط الإستراتيجي للمنظمة إلا أن أخذها بعين الإعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى ويمكن توضيح هذا الإختلاف حسب الإتجاهات التالية:

الإتجاه الأول: حيث تقوم المنظمات بتقدير العرض والطلب الضرورين من الموارد البشرية لتلبية إحتياجاتها إلى المدى البعيد، لكن هذا الإتجاه لا يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الإهتمام بغير ذلك.

الإتجاه الثاني: حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المنتهجة من طرف الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية. ويقترح الإتجاه الثالث أخذ الموارد البشرية بعين الإعتبار على أعلى مستوى إستراتيجي أي عند تعريف رسالة وأهداف المنظمة، وعند وضع المخطط الإستراتيجي للمنظمة، وتعرف هذه المنظمات إستراتيجية تطورها بأخذ قدراتها وكفاءتها البشرية بعين الإعتبار وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على إحتياجات المنظمة من الناحية الكيفية والكمية.

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة، لأنه يسهل تحقيق أهدافها. وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخططات مساراتهم الوظيفية وتطويرهم المهني من جهة أخرى.

➤ التنظيم

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الإقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل، لتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطاءهم السلطة اللازمة بتحديد التقييمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

كما أن إنتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها واضحة وتشجيع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد ، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ، ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى ¹.

➤ الرقابة: ²

يمكن تعريفها على أنها نظام التحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة كما تمكن الرقابة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها من إلتزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم ومن إكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصلحها ، والرقابة عملية إدارية تشجع على إحترام القواعد التنظيمية ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين والتوعية) وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن إحترامها أو عدم إحترامها وتتضمن عملية الرقابة أربعة مراحل هي :

أ. وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.

ب. قياس الأداء الحقيقي .

ت. مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد .

ث. القيام بالتعديلات اللازمة .

ويشكل وضع السياسات الإطار أو الإتجاهات العامة لإختيار العمليات المناسبة والتي يجب أن يتبعها العمال في وظائفهم ، أمّا الإجراءات والقواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة معينة ، وتوضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات ، أمّا القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات .

ويتم وضع المؤشرات التي تسهل عملية المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطوة ثمّ إكتشاف الفروقات الموجودة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة .

➤ التوجيه والتحفيز: ³

¹ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر للجامعة قلمة 2004 ، ص 24 .

² حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 35 .

³ عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 30 .

تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العمال بحثهم على العمل بشكل صحيح حيث تقوم بتصميم الوظائف ووضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل .

➤ مسؤوليات إستراتيجية:

تعتبر الموارد البشرية حسب هذا الإتجاه كمورد بشري إستراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى وعلى المنظمة إدماج العمل البشري بجميع مشاريعها كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وأخذهم بعين الإعتبار عند إختيار إستراتيجيتها .

إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة¹ :

أهم التغيرات الحديثة في مجال الإدارة الحديثة:

ملامح الإدارة المعاصرة:

يتجه إقتصاد العالم الحديث في وقتنا الحالي إلى أن يكون أكثر تفاعلا وعالمية ، فقد ظهرت مجموعة من التغيرات والتحولت إنعكست في مجال الإدارة المعاصرة وأعطتها ملامح ورؤى جديدة ومن بين هذه التغيرات نذكر مايلي:

- ✓ التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية .
- ✓ تحويل معظم الدول المعاصرة نحو إقتصاديات السوق .
- ✓ التطور السريع التقنية والثورة العلمية وإنتشار تطبيقاتها.
- ✓ إشتداد المنافسة العلمية والإعتماد المتزايد على البحث والتطوير لخلق الميزة والإنتباه لأهمية التعلم.
- ✓ الإهتمام بالبيئة المحافظة عليها و بزوغ عصر المعرفة والذي يتسم بالإهتمام المكثف للعنصر البشري وإستثمار قدراته الفكرية .
- ✓ كما نجد في قمة هذه التطورات والتحولت العولمة بإعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة لعالم اليوم .

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية ، 2011/2012 .

لقد نشأت مفاهيم وتقنيات إدارة جديدة جراء هذه التغيرات والتحولات حيث أصبحت تتسم بملامح وصفات جديدة تتوافق مع أفكار وطبيعة العالم المعاصر القائم على الحركية والديناميكية والتقنية والانفتاح والانتشار السريع لمختلف العلوم والأفكار، وتمثل هذه السمات في النقاط التالية:

- ✓ الإقناع بأهمية المناخ الداخلي والخارجي للمنظمة .
- ✓ السهر لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات في المكان والزمان المناسب .
- ✓ استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والميكلة والتطوير للأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية .
- ✓ ضرورة الترابط والتشابك بين القطاعات الإدارية ومستويات المنظمة الواحدة وبين المنظمات الأخرى التي تربطها علاقات معها .
- ✓ التأكيد على التخطيط الإستراتيجي للتأثير على المستقبل وإعادة صياغة الحاضر لمواجهة المخاطر .
- ✓ استثمار الوقت وإستغلاله والتأكيد على تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل لتحقيق الأهداف .
- ✓ التأكيد على الجودة الكاملة .
- ✓ الإبتكار والتجديد والتنوع وتنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف وإطلاق قوى الإبداع والإبتكار .
- ✓ التأكيد على إدماج فلسفة بناء وتنمية المورد البشري في صلب السياسات وإستراتيجيات المنظمة باعتبارهم مدرّبين وصاندين للعاملين لا لكونهم رؤساء فقط .
- ✓ التأكيد على الأنشطة المعرفية والإعتماد على نتائج العلم الحديث والتقنيات الجديدة المتطورة في العلم الإداري .

2.2. تخليط الموارد البشرية :

1.2.2. مفهوم التخليط وخطواته ¹ :

1. مفهوم التخليط الموارد البشرية وأهميته :

¹ صالح سليم الحمودي ، رولا نايف المعاينة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 20 .

إن التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما ينطوي عليه المستقبل في إطار معين يتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى ومن يعمل؟ وهكذا ولذا فإنّ التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المعلنة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى مستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الإستقطاب الإختيار التعيين والتدريب وتقوم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي... إلخ

ويشار إليه أيضا بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد ويعرف أنّه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة ، وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فإنّ تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة وأساسا فإنّ كل المنظمات تقدم أو تمارس تخطيط الموارد البشرية ، سواء بصورة رسمية أو بصورة غير رسمية ، وتتفاوت المنظمات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية .

ويتوقف نجاح المنظمة في الأجل الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبة في الأعمال المناسبة في الوقت المناسب ولا تتحقق الفائدة المرجوة من الأهداف التنظيمية والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهدافولا يكون لها معنى إلاّ إذا توفرت ذوي المواهب والمهارات والرغبات المناسبة لتحقيق هذه الإستراتيجيات¹ .

وترجع أهمية الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية إلى وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما ، وضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة بمعنى آخر أنّه لا يمكن الحصول على الفرد المناسب بصورة لحظية أو فورية ، أيضا فإنّ التخطيط الفعّال للموارد البشرية يساعد على تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص التطور الوظيفي للأفراد من خلال منظماتهم ، مما يزيد من فرص بقائهم .

2. التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:²

¹ رواية حسن ، محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع ، 2011 ، ص 83 .

² خضير كاظم حمود ، الدكتور ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 39.

اتسم القرن الواحد والعشرون بشيوع بارز في إستخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي على صعيد المنظمات الإنسانية كافة ، وقد إمتد الإستخدام الهادف للتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل *carport strategy* ونطاق الأعمال *business strategy* ، المستوى التشغيلي *operational strategy* ولذا يمكن التأكيد على أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية ، يمكن أن يكون أي من مستويات الواردة لحجم المنظمة وطبيعة علاقاتها في إنتماء القوى البشرية في نطاق أعمالها و بيئتها .إلخ، و لذا فإنّ مفهوم التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يمثل عملية الربط و التناسق و التكامل مع الغايات و الأهداف الإستراتيجية لتحسين إنجاز الأعمال و تطوير الثقافة التنظيمية ، إستجابة للظروف البيئية و زيادة الإبداع و المرونة اللازمة لذلك ، و إستراتيجية الموارد البشرية تتضمن تزويد المنظمة المعنية في الأطر النظرية القادرة على المساعدة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات الأساسية للموارد البشرية مثل : قرارات الإختيار و التعيين و التدريب و التطوير ...إلخ ، لغرض تحسين الميزة التنافسية للمنظمة على مستوى الأفراد و الجماعات العاملة في المنظمة ، و تحسين السلوك التنظيمي لهم ما سيساهم بتحقيق تنفيذ الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد العاملين لها .

إن الإستخدام الفعّال الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من شأنه أن يساهم في تحقيق عملية التنبؤ بواقع الأسواق العاملة و تحقيق الحاجات الفعلية البشرية اللازمة لذلك . و إن هذه الإستراتيجية غالباً ما تكون على شكل خطط مدروسة يتم إسهام العاملين في المنظمة في صياغتها ثمّ تنفيذها ثم العمل على تقييم الأداء المنجز خلال الفترة الزمنية التي وضعت من أجل أن يتم إتخاذ القرارات اللازمة بشأن تصحيح الإنحرافات المتعلقة بالإنجاز. إذ أنّ مشاركة العاملين أصبحت من الظواهر المعاصرة في تحقيق المنظمة لأهدافها¹ .

3. خطوات تخطيط الموارد البشرية² :

أولاً :تخطيط نوعيات العمل المطلوبة :

تنطوي هذه الخطوة على الآتي :

¹ صالح عودة سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، الجامعة المفتوحة ، طبعة 1994 ، ص 106 .

² علي سلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب ، 2003 ، ص 178 .

- تحليل لطبيعة نشاط المنظمة ونظم الإنتاج فيها .
- تحليل الوظائف والأعمال ، وتصميم مكونات المهام ، المسؤوليات ، السلطات .
- التخطيط والتحليل التنظيمي (الإدارات والأقسام ، المستويات الإدارية ، الوظائف الإدارية والإشرافية) .
- توصيف الوظائف وكذلك تحديد مواصفات من يشغل الوظيفة .

ثانيا: تخطيط أعداد الأفراد اللازمين لكل نوعية :

تحتوي هذه الخطوة على ثلاث خطوات أو عناصر فرعية :

- تحليل متطلبات العمالة حسب العمل المطلوب أدائه .
 - تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية .
 - تحليل إحتياجات الإحلال .
1. تحليل متطلبات العمالة حسب عين العمل المطلوب أدائه:
- أ. الأعمال المتصلة بالإنتاج والمبيعات:

هناك ثلاث طرق لتقدير العمالة المطلوبة في هذه الحالة :

- تقديرات حتمية بأعداد أفراد المطلوبين في كل وظيفة ، ويقوم بهذه التقديرات المسؤولون في المنظمة المديرين ورؤساء الأقسام.
- مواصفات معيارية تتحدد بنوع التكنولوجيا المستخدمة (عدد الأفراد اللازمين للعمل على الآلة).
- تحليل العلاقة بين حجم الإنتاج أو حجم المبيعات وعدد العاملين في الإنتاج أو المبيعات وتنطوي هذه الطريقة على دراسة العلاقة بين مؤشرات الإنتاج أو المبيعات والعاملين خلال فترة زمنية سابقة (عدد من السنوات) لاستخلاص نموذج أو معادلة يمكن إستخدامها التعرف على الإحتياجات المستقبلية من العمالة . وهناك عدد من الأساليب الإجتماعية التي يمكن إستخدامها منها : طريقة المربعات الصغرى وطريقة المتوسطات .

ب. الوظائف غير المتصلة بالإنتاج: ¹

¹ علي سلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 186 .

مثل وظائف الحسابات ، السكرتارية ، الشؤون القانونية . هناك طريقتان في هذه الحالة :

- تقديرات حكمية بأعداد الأفراد المطلوبين في كل وظيفة ، ويقوم بهذه التقديرات المسؤولون في هذه المنظمة (المديرون ورؤساء الأقسام) .
- إستخدام معدلات الأداء : وفي هذه الطريقة يحلل الأداء للتعرف على نتائج الأداء في الوظيفة ، ثمّ تستخرج معدلات الأداء المعيارية في هذه النواتج (بالنسبة للفرد\ الزمن) وبمعرفة حجم ناتج الأداء المطلوب إنجازها خلال الفترة الزمنية التي يتم التخطيط لها ، فيمكن معرفة عدد الأفراد اللازمين لإنجاز هذا الحجم .

عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل معين = حجم عبي العمل المطلوب إنجازها

معدل أداء الفرد

ثالثا : التنبؤ بالمناخ داخل المنظمة في كل نوعية :

عرض العمل الداخلي :

عدد الأفراد في أول مدة + المعينون خلال الفترة - إحتياجات الإحلال

(الإضافات بسبب النقل والترقية إلى الوظيفة والعودة من بعثة إلى إعارة)

رابعا: التنبؤ بالمناخ في سوق العمل (خارج المنطقة) في كل نوعية دراسته:

- مدى توفر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل (الغرض الكلي) .
- درجة المنافسة بين المنظمات (الطلب الكلي) .
- مؤشرات أخرى للعمالة .

الهجرة الداخلية والخارجية - الحركة القطاعية - طاقة مؤسسة التعليو والتأهيل

خامسا : تحديد الزيادة أو النقص (الفائض أو العجز) :

ويتضمن هذا تحديد:

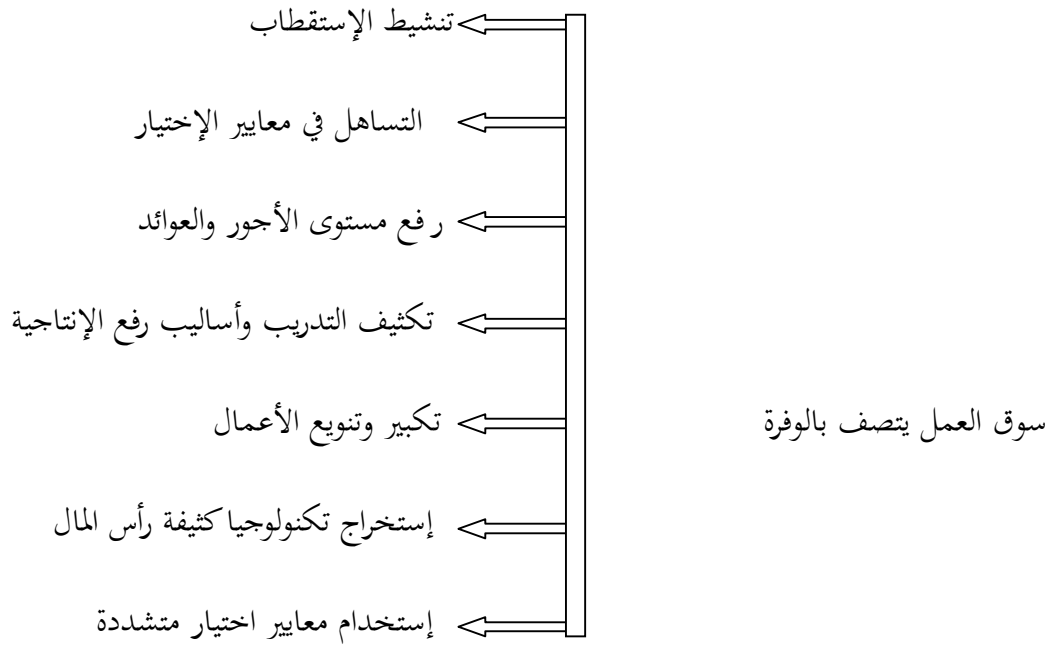
1) فائض أو العجز النوعي في العمالة وفي هذه الحالة تكون خبرات وتأهيل العاملين أعلى أو أقل من المطلوب .

2) الفائض أو العجز الكمي في العمالة ، وفي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة¹.

سادسا : كيفية مواجهة العجز أو الفائض²

في حالة الفائض : هناك إستراتيجيتان تتوقفان على حالة سوق العمل .

سوق العمل يتصف بالندرة



الشكل رقم 01

2.2.2. فوائد التخطيط الموارد البشرية وتحديد إحتياجاتها³ :

1. تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية :

¹ صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص 130 .

² علي سلمى ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 186 .

³ صالح سليم الحمودي ، رولا نايف المعاينة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 20 .

إن الأهداف الأساسية التي تكمن وراء بناء إستراتيجية هادفة لإدارة الموارد البشرية تمكن في بناء وتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية قادرة على تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة ككل ولذا فإن إستراتيجية الموارد البشرية تمثل العديد من الإستراتيجيات النوعية والتي تتضمن مايلي :

أ. إستراتيجية التخطيط :

وتشمل جميع النشاطات والمجالات التي تعمل المنظمة على الحصول على مصادرها ، حيث أن القيام بوضع هذه الإستراتيجية من شأنه أن يساهم في توفير الطاقات البشرية القادرة على إنجاز المهام والأنشطة بالشكل الذي يتلاءم مع الحاجة الفعلية للمنظمة .

ب. الإستراتيجية المتعلقة بالإختيار والتعيين:

وتتناول هذه الإستراتيجية وضع الأسس والضوابط والبيانات بتحديد مصادر الأفراد العاملين ومستلزمات دراسة السوق وتطبيق أسس المفاضلة بين المتقدمين وغيرها من الإعتبارات الأساسية لهذا الشأن .

ت. إستراتيجية الترقية ونقل الأفراد:

تتناول هذه الإستراتيجية البيانات المتعلقة بالترقيات النقل وكذلك ما يتعلق بسياسات الأجور والمكافآت والحوافز... إلخ ، ومن السبل الكفيلة برفع كفاءة العاملين في إنجاز أهداف المنظمة الشخصية .

ث. إستراتيجية التدريب :

وتتناول هذه الإستراتيجية السعي المستمر نحو تطبيق وتحسين كفاءة الأفراد العاملين من خلال وضع سياسة تدريبية وتطويرية قادرة على حصر داخل وخارج المنظمة وغيرها من الإعتبارات التي تشكل أسس هادفة في التطوير والتدريب .

ج. إستراتيجية تتعلق بقياس أداء الأفراد العاملين :

ووضع المعايير التي تمكن من خلالها مقارنة الأداء المحقق مع تلك المعايير والضوابط لغرض تحديد الإنحرافات الحاصلة في الأداء بغية إعتقاد ذلك في تقويم الإنجاز المحقق من الأفراد العاملين ولذا فإنَّ الأسس التي تقوم عليها هذه الإستراتيجيات بصورة شاملة تعتمد تحديد الإحتياجات الحقيقية من القوى العاملة وبمختلف كفاءاتها المطلوبة

وعلى الرغم من إختلاف الوسائل المستخدمة في تقدير الإحتياجات المطلوبة من القوى من الوسائل المستخدمة في المنظمات الكبيرة التي تتعد عن الأحكام والتقديرية الشخصية ويتمثل في ما يلي:

1) تحليل عبي العمل¹:

ويمثل حجم أو كمية العمل المطلوب إنجازها من كل وظيفة في الفترة الزمنية الحالية أو المستقبلية والتي يتم التخطيط لها في تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة ويمكن أن يتم التوصل إلى كمية العمل في الفترة المقبلة عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات أو الخدمات المراد تقديمها للفترة المقبلة ، ويمكن معرفة العدد اللازم لتنفيذ حجم وعبي العمل من خلال ضرب معدل الأداء بكمية العمل مقسوما على عدد ساعات العمل الشهرية للموظف أو العامل .

2) تحليل قوة العمل :

ويتم وفقا لهذه الطريقة بالتحليل أن يجري الإعتماد على النتائج التي تمّ التوصل لها من خلال تحليل عبي العمل ومن ثمّ مقارنة ما هو متوفر فعلا لدى المنظمة المعنية من الحاصلين ، ثمّ القيام بطرح تلك القوى المتوفرة من إجمالي العدد الكلي المحقق من خلال التحليل لعبي العمل .

3) السلاسل الزمنية :

تستند طريقة التحليل السلاسل الزمنية التي تحدد إحتياجات القوى العاملة ومن المنظور الذي تشهده المنظمة المعينة في زيادة طاقتها الإنتاجية وتسويقها لمنتجاتها وخدماتها وفق معيار الزمن والحاجة لتوفير العاملين لمواصلة إستمرار العمليات الإنتاجية والتشغيلية والتسويقية... إلخ ، ولذا ينبغي أن تتوفر لدى المنظمة المعنية البيانات التاريخية عن واقع وآفاق تطوراتها مستقبلا ، لذا فإنّ السلسلة الزمنية تتأثر عادة بأربعة عوامل أساسية وهي :

أ. الاتجاه العام :

ويمثل إتحاه البيانات والمعلومات التاريخية المتوفرة (المتاحة) لدى المنظمة بشأن حاجتها للقوى العاملة وفقا لطبيعة أدائها الإنتاجي أو الخدمي .

ب. التغيرات الموسمية :

¹ سرور الحريري ، مرجع سابق ، ص 102.

ويمثل هذا التغير طبيعة التغيرات المصاحبة لأداء المنظمة خلال مواسم مختلفة ومدى حاجاتها للقوى البشرية وفق مواسم الرواج أو الكساد المرتبطة بالظروف الموسمية .

ت. التغيرات الدورية :

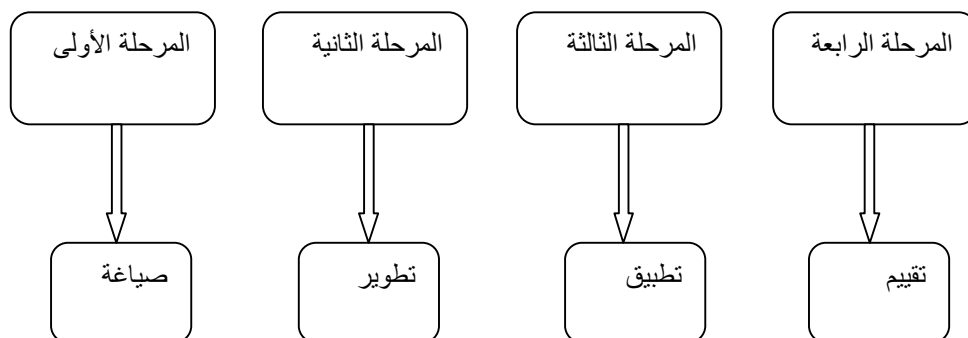
وتمثل التغيرات التي تصاحب دورات التغير الدوري لحمولات الرواج أو الكساد أو حالات التضخم أو الإنكماش التي ترتبط بعوامل منتظمة أو دورية لفترات طويلة نسبيا .

ث. التغيرات الفجائية :

وتتمثل بالتغيرات الطارئة والتي تحصل بصورة مفاجئة بحكم الآثار الخارجية لحصولها وغالبا ما تكون هذه التغيرات بفعل الظروف السياسية العامة والحروب والكوارث الطبيعية... إلخ

ولذا فإن هذا الأسلوب في التحليل لغرض تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة للتنفيذ على الإفتراض الذي يعتمد العلاقات المستقبلية والتي تقوم على البيانات والمعلومات التاريخية من الماضي وفي الأغلب إنَّ هذا الإفتراض لا يحقق هدفه بدقة نتيجة التباين الحاد في طبيعة التغيرات الظرفية على الصعيد التاريخي للبيانات والمعلومات المتاحة للمنظمة .

الشكل رقم 02 : مراحل التخطيط الإستراتيجي



المرحلة الأولى : صياغة الخطة الإستراتيجية¹ :

وتشمل الخطوات التالية :

- ❖ تطوير رؤية الموارد البشرية و رسالتها المشتقة من رؤية المنظمة و رسالتها .
- ❖ تعريف الأهداف الإستراتيجية .

المرحلة الثانية : تطوير الخطة الإستراتيجية :

و تشمل الخطوات التالية :

- ❖ القيام بالتحليل الرباعي (swot)
 - نقاط القوة الداخلية s = internal streng ths
 - نقاط الضعف الداخلية w = intermol wea kanesse
 - الفرص الخارجية o = extenol appr tanities
 - التهديدات الخارجية t = external thr earts

❖ وضع أهداف طويلة المدى (3-5 سنوات)

❖ وضع الإستراتيجيات على 3 مستويات

أ. المنطقة

ب. الوحدة الإدارية

ت. الوظيفة

المرحلة الثالثة : تطبيق الإستراتيجية :

وتشمل الخطوات التالية :

- ❖ وضع أهداف قصيرة المدى (6 أشهر - سنة واحدة)
- ❖ تطوير خطط العمل
- ❖ تجميع و تخصيص المصادر (المالية و التكنولوجيا و البشرية)

¹ حضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 41 .

❖ تحفيز الموظفين

المرحلة الرابعة :

وتشمل الخطوات التالية :

❖ مراجعة الإستراتيجيات

❖ قياس الأداء

❖ اتخاذ الإجراء التصحيحي

2. فوائد تخطيط الموارد البشرية :¹

تخطيط الموارد البشرية عملية حيوية مناصرة بمدير دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع مدراء الدوائر المختلفة يدعم من طرف الإدارة العليا في ضوء رؤية المنظمة و خططها الإستراتيجية و رؤيتها المستقبلية ، و تحمل هذه العملية في طياتها نفعاً كبيراً للمنظمة على النحو التالي :

1. تمنع حصول الارتباك الفجائية ، و اضطراب العمل في حالات الانتقالات أو التقاعد أو ترك الخدمة لأي سبب كان .
2. تضمن استمرارية العمل بسير و سهولة في حالة زيادة حجم المنظمة .
3. تؤمن للموظفين التسهيلات و الفرص اللازمة للتعليم و التدريب و الحصول على التطوير الوظيفي اللازم.
4. تفتح الآفاق و توفر الفرص للموظفين داخل المنظمة لترقى من خلال مساهمهم الوظيفي .
5. تخلق جواً صحياً لتشجيع الموظفين و تحفيزهم .
6. تعزز عملية التطوير الوظيفي و تزيد من فاعلية التدريب .
7. الكشف عن أسباب مواطن ضعف داخل المنظمة و منحها الفرص لوضع الخطط الإصلاحية .

3. تحديد عرض الموارد البشرية :²

إن التحديد الدقيق لعرض القوى البشرية العاملة غالباً ما تتحكم فيه العوامل التالية :

¹ صالح سليم الحمودي ، رولا نايف المعاينة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 28 .

² صالح سليم الحمودي ، رولا نايف المعاينة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 203 .

1. التعيين الجديد للعاملين : إن التعيينات الجديدة للموظفين والعاملين في المنظمة من سهولة ويسر و التنبؤ به سيما وأن طبيعة الحاجة المستمرة و الآنية في المدى القصير يمكن أن تشير إلى عدد و حجم الافراد المراد تعيينهم حديثا في المنظمة .

2. عودة العاملين لعملهم : إذ أن هذه الحالة تشير بوضوح لعودة بعض العاملين بعد انتهاء إجازتهم الطويلة، كعودة الموظف بعد انقضاء إجازته الدراسية أو بعثته الدراسية... إلخ أو عودة المرأة إلى عملها بعد انقضاء فترة إجازة الأمومة و غيرها من تلك الحالات التي يمكن التنبؤ بها بسهولة أيضا .

3. الانتقال من خارج المنظمة¹ : وتعتبر هذه أكثر الحالات التي يصعب التنبؤ بها سيما إذ حصلت حالات إنتقال بعض الموظفين من خارج المنظمة لأسباب تتعلق بتغيير هيكله المنظمة أو إنشاء وحدات إدارية وتنظيمية جديدة... إلخ ، حيث إن ذلك يجعل من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات التي تصاحب ذلك ، إما طبيعة نقص عرض الموارد البشرية في المنظمة غالبا ما يحصل نتيجة التقاعد أو الفصل أو الإقالة أو النقل إلى خارج المنظمة أو إنهاء الخدمات أو سبب الوفاة... إلخ . من الظواهر التي غالبا ما يتعذر التنبؤ بها بدقة واضحة . لذا يمكن القول بأن القوى العاملة زيادة أو نقصان فغالبا ما يخضع لمتغيرات يمكن إحتسابها والتنبؤ بها وأخذ كافة الإحتياطات اللازمة لمواجهتها ، وبعضها يتعذر التنبؤ به بصورة واضحة ودقيقة إلاّ أن إدارة الموارد البشرية لابد أن تأخذ مختلف المعايير القادرة على مواجهة تلك الحالات بصورة فاعلة وكفاءة مستندة إلى الأسس العلمية الواضحة بعيدا عن سبيل الحدس والتخمين في رصد ظاهرة العرض للموارد البشرية .

¹ علي سلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص332 .

خلاصة :

الموارد البشرية وتنميتها لم يعودا يعتبران أمرا سطحيا بالنسبة لشركة أو لثروة الدولة ، فرأس المال البشري هو مفتاح التقدم الإقتصادي وتكوين الثروة ، وهو محور التنمية الوطنية وتطوير الشركات وعنوان هذه التنمية ، ويتجاوز رأس المال البشري الحدود ، شأنه في ذلك شأن المعلومات في إقتصاد المعلومات . وتسعى الأمم إلى تنمية أفضل المواهب البشرية وإستقطابها والمحافظة عليها . ويتمتع الأفراد بإدراك عميق لقيمة رأس ماله البشري والسعر العالي الذين يحظون به ويتمثل التحدي الرئيسي في صوغ الشركات والحكومات لإستراتيجيات فاعلة لتنمية الموارد البشرية من أجل تفعيل هذه الثروة وإستخلاص أقصى فائدة ممكنة من هذه الموارد لكي تعزز مركزها الإقتصادي .

الخطة العامة

تشكرات

إهداء

مقدمة عامة

الفصل الأول : مفاهيم الرقابة وأنواعها

5	مدخل
6	1.1. ماهية الرقابة
6	1.1.1 . مفهوم ونشأة الرقابة
8	2.1.1 . عناصر الرقابة
10	3.1.1 . خطوات الرقابة
12	2.1 . الرقابة الداخلية
12	1.2.1 . مفهوم الرقابة الداخلية
13	2.2.1 . المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية
14	3.2.1 . أساليب تقييم الرقابة الداخلية
15	3.1 . أدوات الرقابة و أهدافها
15	1.3.1 . خصائص نظام الرقابة الفعالة
16	2.3.1 . أدوات الرقابة و أساليبها
19	3.3.1 . أهداف الرقابة
21	خلاصة

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية

- 22..... مدخل
- 22..... 1.2.1 ملحة حول إدارة الموارد البشرية
- 22..... 1.1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية وطرق تنظيمها
- 30..... 2.1.2. واقع إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة ووظائفها
- 34..... 2.2. تخطيط الموارد البشرية
- 35..... 1.2.2. مفهوم التخطيط وخطواته
- 40..... 2.2.2. فوائد التخطيط الموارد البشرية وتحديد إحتياجاته
- 46..... خلاصة

الفصل الثالث : الرقابة على الموارد البشرية

- 48..... مدخل
- 49..... 3. 1 . إجراءات الرقابة على الأفراد
- 49..... 3. 1.1. الضبط الداخلي
- 52..... 2.1.3. معايير تقييم الأداء
- 54..... 2.3. طرق الرقابة على الأفراد
- 54..... 1.2.3. الرقابة على العمل
- 55..... 2.2.3. الملاحظة المباشرة
- 56..... 3.2.3. الرقابة بالإستثناء

57.....	3.3. تقييم أداء العاملين
57.....	1.3.3 مفهوم تقييم الأداء
58.....	2.3.3 أهداف تقييم الأداء
59.....	3.3.3 طرق تقييم الأداء
63.....	خلاصة
الفصل الرابع : واقع الرقابة على الموارد البشرية في مؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم	
64.....	مدخل
65.....	1.4. تقديم وحدة GIPLAIT
65.....	1.1.4 التعريف بالمؤسسة
66.....	2.1.4 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحليب GIPLAIT
72.....	3.1.4 أهداف المؤسسة الحليب
72.....	2.4. إدارة وتنمية الموارد البشرية
72.....	1.2.4 تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية
74.....	2.2.4 خطوات التوظيف
77.....	3.2.4 عملية الرقابة وأهميتها
82.....	خلاصة

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الجداول و الأشكال

المقدمة

بعد التطور التكنولوجي و الإقتصادي في أواخر النصف الأول من القرن 20 وإسراع حجم الشركات وإنفصال الملكية عن الإدارة و زيادة عدد الموظفين، صار من الضروري على المؤسسة أن تخصص إدارة لكل و وظيفة و ذلك حسب حاجتها .

ولأن المؤسسة مزيج من الوسائل المادية يديرها و يحركها العنصر البشري فإّ تحقيق الفعالية التي تضمن لها البقاء و الإستمرار مرتبطة بمستوى الأداء في إستغلال كل مواردها و طاقتها المتاحة بطريقة مثلى ، و من هذا المنطلق إنصب إهتمام المسير على التسيير الفعّال و تحقيق الإستعمال الأمثل للموارد البشرية و المادية و أيضا الأساليب العلمية و المنهجية ، لذا استحدثت إدارة الموارد البشرية التي تقوم بتخطيط و تنظيم هذه الموارد ، ولكي تقلل الإدارة من الأخطاء و يجب عليها أن 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 و تطويره على ضوء الأهداف و الخطط الموضوعة من طرف المؤسسة .

وإن الأسلوب الأساسي للرقابة على الموارد البشرية بالمؤسسة هو تقييم الأداء المحقق من قبلهم للتعرف على المشاكل و الإنحرافات و ذلك بقصد إتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها .

الغرض من هذا البحث هو التعرف على الآليات الفعّالة للرقابة على الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة ، كما يهدف إلى التعرف على طبيعة الرقابة داخل المؤسسة و مهام وظيفة الموارد البشرية إبراز أهميتها على هذه الأخيرة و إظهار الدور الذي تؤديه عملية الرقابة على الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة و التنظيم و مقارنة النتائج بالأهداف المسطرة و علاقة النشاط الرقابي بطريقة الأداء .

وبما أن الرقابة على الموارد البشرية وسيلة تنظيمية ضابطة يقوم بها المسير من أجل متابعة أداء و إنجازات العمال والتأكد من أن النشاط يسير وفق الخطط المسطرة و هذا يتطلب من أي تنظيم أو مؤسسة أن يتوفر لدى مسيرها كفاءة فنية و عقلية و أيضا الإحاطة بأساليب عملية التسيير الفعّال الذي يضمن الإستخدام الجيد لآليات العمل الرقابي .

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

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

و في ظل ذلك تظهر لنا مشكلة البحث والمتمثلة في دور المسيرين الإداريين فيما يتصل بدور الأجهزة الرقابية علي رقابة الموارد البشرية خلال عملية التسيير و التي نصوغها في الأسئلة التالية:

1) ما هو مفهومها وما هي أساليبها ؟

2) ما هو دور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة ؟

تعددت أساليب الرقابة داخل المؤسسة وعلي المسير إختيار الأسلوب الأنجع للرقابة على الموارد البشرية الذي يستطيع من خلاله المنفذون أن يؤدوها على أحسن حال وفي ظروف جيدة في إطار الخطة المرسومة .

فرضيات الدراسة :

- أن للرقابة علاقة قوية بفعالية تسيير الموارد البشرية

-إذا لم تكن الرقابة على الموارد البشرية محكمة ومنظمة فذلك يؤدي إلى ظهور إنحرافات عن الأهداف المخططة.

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

ولهذا الموضوع أهمية بالغة ليس لكونه حديث و إنما لكون أي خلل في إدارة الموارد البشرية يؤثر سلبا على بقية الإدارات

و لأن العنصر البشري هو المحرك لبقية الوظائف في المؤسسة ، و الرقابة عليه تسمح لنا بجمع أكبر عدد ممكن من

المعلومات التي توضع تحت تصرف بقية المصالح التي تساعد على تصحيح الأخطاء فور وقوعها ، و إن أي خطأ في

توصيف الوظيفة أو الموظف سيكون له تأثير سلبي علي الأداء و من الجوانب المهمة التي يجب لفت إنتباه المسيرين إليها

هي الإنعكاسات 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 إهتمامنا ودراستنا.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيمايلي :

- محاولة تعميق الفهم بموضوع الرقابة ، وإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وأساليبها ومكوناتها.
- محاولة الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري وحسن تطبيقه وإستغلاله في بناء المؤسسة مما يمكنها من البقاء والنمو .

أسباب إختيار الموضوع :

هناك أسباب عديدة دفعت نحو إختياري هذا الموضوع نوردتها على النحو التالي :

- مجال التخصص
- محاولة سد الفراغات البحثية الناتجة عن التقصير أو التحيز في تحليل النتائج عند الكثير من الباحثين الذين كان لهم السبق والريادة في دراسة هذا الموضوع .
- محاولة بناء صورة واضحة لفلسفة الرقابة على الموارد البشرية تمكن من تطبيقها على أرض الواقع .
- وفرة الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع الرقابة على الموارد البشرية .
- البحث في إيجاد الحلول المناسبة التي يمكن من خلالها تطبيق الرقابة في ملبنة الساحل والمتمثلة في توفر الموارد الملائمة وغياب النتائج على أرض الواقع .

المنهج العلمي المتبع :

بناء على ما سبق ذكره وكإجابة على إشكالية البحث وإختبارا لصحة الفرضيات إخترت المنهج التحليلي الوصفي كطريقة لإلمام بجوانب البحث ، وفهم حقيقة الرقابة داخل المؤسسة بالإضافة إلى دراسة تطبيقية على مؤسسة ملبنة الساحل GIPLAIT ، لمعرفة واقع الإهتمام بالرقابة وأثر في خلق قيمة للمؤسسة من خلال الرفع من مستوى أداء العنصر البشري ، وعليه سنحاول تسليط الضوء على الجوانب المتعلقة بمدى تأثير الرقابة على الموارد البشرية في تحسين فعالية التسيير في المؤسسة .

تقسيم الدراسة :

الفصل الأول: مفهوم الرقابة و بعض أنواعها.

ويشمل هذا الفصل مفهوم و خطوات و أساليب الرقابة ، و بما أن الرقابة علي الموارد البشرية تكون داخلية فقد ضمن هذا الفصل تعريف الرقابة الداخلية و مكوناتها و شروطا تحققها ، و تقييمها .

الفصل الثاني: وفيه تطرقت إلى مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي كيفية تنظيم إدارة الموارد البشرية أهم

نشاطاتها.

الفصل الثالث : و تناولت فيه إجراءات وأساليب الرقابة على الموارد البشرية كيفية تقييم أداء العمال.

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

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
39		01
42	مراحل التخطيط الإستراتيجي	02
60	مقياس تقييم الأداء الخاص بمعرفة العمل	03
60	مقياس تقييم الأداء الخاص بدقة العمل	04
65	فروع مؤسسة GIPLAIT	05
67	الهيكل التنظيمي لوحدة الحليب ومشتقاته	06
68	الهيكل التنظيمي لنيابة مديرية المخبر	07
69	هيكل تنظيمي لمصلحة الإنتاج	08
69	هيكل تنظيمي لمصلحة الصيانة	09
70	هيكل تنظيمي لمصلحة التموين	10
71	هيكل تنظيمي لمصلحة القسم التجاري	11
71	هيكل تنظيمي لقسم المحاسبة	12
72	هيكل تنظيمي لقسم المالية	13

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
78	تقييم أداء الإطارات	01
79	تقييم أداء العمال التنفيذيين	02

قائمة المراجع

قائمة المحاضرات

محاضرات الأستاذ المقراني ، المدرسة العليا للتجارة ، سنة 2005.

قائمة الكتب

خالد بن يوسف الخلف، سعيد بن عامر، الإنتاجية القياسية ومعايير الأداء، دار المريخ للنشر، الرياض، سنة 1984.

وليام تريسي، ترجمة سعد الخيالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة 1990.

فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشأة الأعمال ، دار الهلال، عمان، سنة 1991.

صالح عودة سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، الجامعة المفتوحة ، طبعة 1994 .

توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، سنة 1997

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

صلاح شواني، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، سنة 1999 .

صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية طبع و نشر و توزيع 1999 ، 2000 م .

زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2001.

عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية بدار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع 2002

علي سلمى ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب ، سنة 2003

جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، مصر دار هومة، 2003 ، ص 143.

حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة سنة 2004

صلاح الدين عبد الباقي ، الدكتور علي عبد الهادي مسلم، الدكتور رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ،
المكتب الجامعي الحديث، سنة 2007 .

خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية دار الميرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،
الطبعة الأولى سنة 2007 .

رواية حسن ، محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و
التوزيع ،سنة 2011

سرور الحريري ، إستراتيجيات و تنمية و تطور الموارد البشرية ، عمان سنة 2012م .

علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، سنة 2012 م.

صالح سليم الحمودي ، رولا نايف المعاينة ، إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و
التوزيع ، سنة 2013 م

عبد الفتاح الصحن، محمد السيد السرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي.

قائمة المذكرات

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر بالمؤسسة الجامعية 2011- 2012