



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم تجارية تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

الرقابة على الموارد البشرية

دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مستغانم (OPGI)

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبين:

- ولد بن زازة زهرة

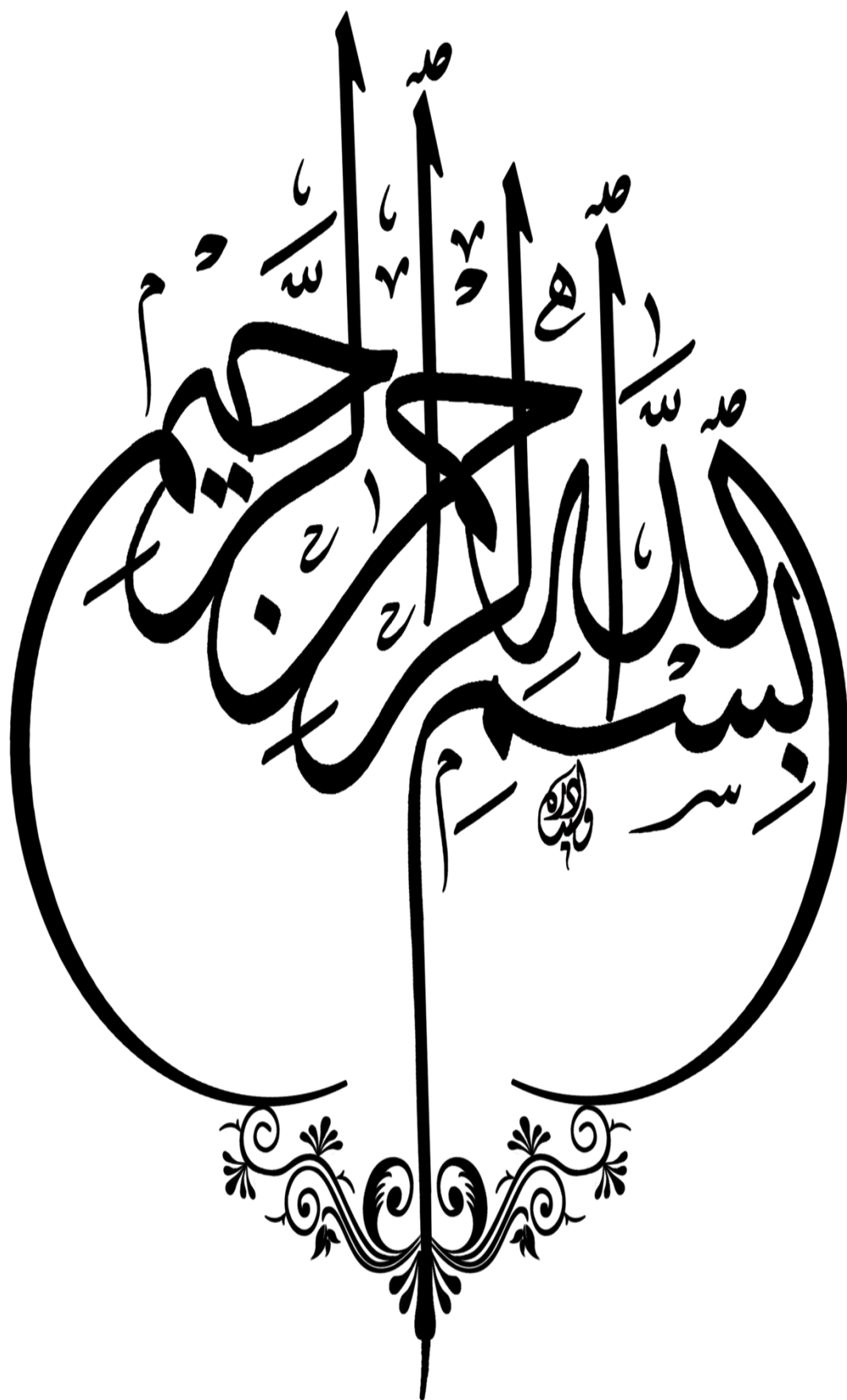
- منقل الأرض حاج محمد ريان

- قسوس حاج علي

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا			
مقررا			
مناقشا			

السنة الجامعية: 2025/2024



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى فعالية نظام الرقابة على الموارد البشرية داخل مؤسسة *OPGI* مستغانم، باعتبار أن الرقابة تعد من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وتسهم في تحسين الأداء وضمان الاستخدام الأمثل للعنصر البشري. انطلقت الدراسة من الإطار النظري الذي تناول مفاهيم الرقابة وأهدافها، إلى جانب عرض مختلف الأساليب المعتمدة لتقييم أداء الموارد البشرية، مثل طريقة الترتيب البسيط، المقارنة بين العاملين، التوزيع الإجباري، الإدارة بالأهداف، وقوائم المراجعة، وصولاً إلى طريقة 360 درجة. وقد تم توضيح مزايا وعيوب كل طريقة، مع إبراز الشروط الواجب توافرها لنجاح نظام الرقابة داخل المؤسسات.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم اعتماد مؤسسة *OPGI* مستغانم كنموذج تطبيقي من خلال تحليل البيانات المتعلقة بكيفية مراقبة أداء العاملين، والإجراءات المتبعة لتقييم الكفاءة، ومدى مشاركة الفاعلين في هذه العملية. أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد على أساليب تقليدية في الرقابة تنفّر أحياناً إلى الموضوعية والشمولية، مما يحد من فعالية النظام الرقابي. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك وعياً بأهمية الرقابة لدى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، غير أن التطبيق العملي يواجه جملة من التحديات، من بينها نقص التكوين لدى المسؤولين المباشرين، وغياب آليات تقييم حديثة ومستمرة.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية، تقييم الأداء، الأساليب الرقابية، *OPGI* مستغانم.

abstract:

This study aims to highlight the effectiveness of the human resources control system within the *OPGI* Mostaganem institution, considering that control is one of the fundamental functions of human resource management. It contributes to improving performance and ensuring the optimal use of human capital. The study began with a theoretical framework that discussed the concepts and objectives of control, in addition to presenting various methods used to evaluate human resource performance, such as simple ranking, employee comparison, forced distribution, management by objectives, checklists, and the 360-degree method. The advantages and disadvantages of each method were explained, along with the necessary conditions for a successful control system within organizations.

In the practical part, *OPGI* Mostaganem was adopted as a case study by analyzing data related to how employee performance is monitored, the procedures used for assessing efficiency, and the level of involvement of key stakeholders in the process.

The results revealed that the institution mainly relies on traditional control methods, which sometimes lack objectivity and comprehensiveness, thus limiting the effectiveness of the control system. The study also found that while there is awareness of the importance of control within the HR department, the practical application faces several challenges, including a lack of training among direct supervisors and the absence of modern and continuous evaluation mechanisms.

Keywords: Human Resources, Performance Evaluation, Control Methods, *OPGI* Mostaganem.



تشكرات

الحمد لله حق حمده ، والحمد لله على آلائه كله ، له الشكر على ما وهبنا

إياه من عقل الذي بفضلته توصلنا إلى انجاز هذا البحث المتواضع ،

كما نتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل " قسوس حاج

علي " الذي أشرف طيلة مرورنا بكل مراحل بحثنا وأفادنا

كثيرا بتوجيهاته لنا ومساهمته في إثمار جهدنا وهذا نسبة لتفكره الراشد

ورأيه السديد ، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى كافة موظفي

قسم العلوم الاقتصادية وموظفي المكتبة الجامعية.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل دكاترة وأساتذة قسم العلوم

الاقتصادية لجامعة مستغانم





اهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما

الله جز وجل وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "صدق الله العظيم

كما نهدي ثمرة جهدنا هذا على القائمين على نصر قضية الأمة رجال المقاومة

في غزة وكل من يدعمهم ولو بالدعاء





فهرس المحتويات



قائمة المحتويات

- ملخص:.....
- I تشكرات
- II اهداء.....
- فهرس المحتويات.....
- 1- مقدمة
- 4 - الفصل الأول: عموميات حول الرقابة
- 5 - تمهيد:.....
- 6 - المبحث الأول : ماهية الرقابة:
- 6 - المطلب الأول : نشأة الرقابة وأنواعها:
- 15 - المطلب الثاني: أدوات الرقابة وأهدافها:
- 22 - المبحث الثاني : الرقابة الداخلية.....
- 22 - المطلب الأول: تعريف الرقابة الداخلية ومكوناتها.....
- 30 - المطلب الثاني :أساليب تقييم الرقابة الداخلية و أهميتها:
- 33 - خلاصة الفصل:
- 34 - الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية
- 35 - تمهيد:.....
- 36 - المبحث الأول :لمحة حول إدارة الموارد البشرية.....
- 36 - المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية وطرق تنظيمها
- 43 - المطلب الثاني :واقع إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة ووظائفها.....
- 47 - المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية.....

- 47 -المطلب الأول :مفهوم التخطيط و خطواته
- 53 -المطالب الثاني : فوائد التخطيط الموارد البشرية وتحديد احتياجاتها
- 60 - خلاصة الفصل:
- 59 - الفصل الثالث: الرقابة على الموارد البشرية.
- 60 - تمهيد:
- 61 -المبحث الأول : سياسات التنمية البشرية والتدريب
- 61 -المطلب الأول : سياسات التنمية البشرية:
- 68 -المطلب الثاني : التدريب
- 73 -المبحث الثاني : طرق و إجراءات الرقابة على الموارد البشرية
- 73 -المطلب الأول : إجراءات الرقابة على الأفراد
- 79 -المطلب الثاني: نظام تقييم أداء العاملين
- 90 - خلاصة الفصل:
- 90 - الفصل التطبيقي: مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمستغانم
- 91 - تمهيد:
- 92 -المبحث الأول : تقديم مؤسسة OPGI مستغانم
- 92 -المطلب الأول :لمحة عن المؤسسة.
- 97 -المطلب الثاني : إدارة وتنمية الموارد البشرية
-المبحث الثاني: خطوات التوظيف وعملية الرقابة في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مستغانم
- 102 -(OPGI)
- 102 -المطلب الأول: التوظيف وخطواته
- 104 -المطلب الثاني: الرقابة وأهميتها
- 112 - خلاصة الفصل :

- 112 - خاتمة

- 114 - قائمة المراجع



فهرس الجداول والأشكال



الجداول:

- 13 - الجدول (1) أنواع معايير الأداء.....
- 27 - الجدول(2) : خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعّال.....
- 29 - الجدول(3).....
- 84 - الجدول(4) معايير التقييم.....
- 107 - جدول رقم 5 نموذج تقييم أداء العاملين - ديوان الترقية والتسيير العقاري(OPGI).....
- 108 - جدول6: جدول تنقيط.....
- 109 - جدول 7: تقييم أداء المؤسسة.....

الأشكال:

- 8 - الشكل (1) يبين عناصر نشاط الإدارة.....
- 11 - الشكل(2) : أنواع الرقابة.....
- 15 - الشكل(3) خطوات الرقابة.....
- 18 - الشكل(4) : تحليل التعادل.....
- 22 - الشكل (5) منطقة الرقابة في التنظيم.....
- 51 - الشكل(6): كيفية مواجهة الفائض أو العجز.....
- 55 - الشكل(7) : مراحل التخطيط الاستراتيجي.....
- 65 - الشكل 8 :إجراءات الاختيار.....
- 87 - يوضح الشكل رقم 9 التالي نموذجاً شائعاً يستخدم في تطبيق هذا الأسلوب:.....
- 97 - الشكل 10: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مستغانم(OPGI).....



مقدمة



تعد الموارد البشرية اليوم الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها نجاح أي مؤسسة، سواء كانت تنشط في المجال الصناعي أو الخدمي أو في أي قطاع آخر. فالموارد البشرية حاضرة في مختلف أنواع المنظمات، وتمثل القوة المحركة التي تُمكن المؤسسة من العمل بفعالية نحو تحقيق أهدافها، إضافة إلى دورها البارز في ضمان الاستمرارية وتحقيق التميز.

ومن الجدير بالذكر أن توفر رأس المال أو الإمكانيات المادية، كالمعدات والمواد الأولية، لا يكفي وحده لتحقيق أهداف المؤسسة، ما لم يتم استثمار وتخطيط الموارد البشرية بالشكل الأمثل. ففي الدول المتقدمة، يُولي المديرون اهتماماً بالغاً بتخطيط حاجات مؤسساتهم من الموارد البشرية، تماماً كما يُخططون لبقية الموارد، حرصاً منهم على توفير العدد المناسب من العاملين، في المكان والزمان الملائمين، لتنفيذ الخطط الموضوعة بكفاءة.

كما أن تنفيذ هذه الخطط بالشكل الصحيح يتطلب من إدارة المؤسسة مراقبة مواردها البشرية، حيث تُعد الرقابة أداة فعالة لضبط الأداء، ومنع الانحرافات، ومعالجة أي تجاوزات في الوقت المناسب، بهدف الرفع من كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

وبالنظر إلى الأهمية المحورية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف المخططة، فإن إحكام الرقابة عليها يساهم في الحفاظ على مستوى أداء مرضٍ ومستقر، ويمكن المؤسسة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. ومن هنا، يتجلى الدور الحيوي الذي تلعبه الرقابة في استمرارية المؤسسة وتطورها.

وبناء عليه، سيتم في هذا البحث التطرق إلى الإشكالية التالية:

هل تُسهم الرقابة على الموارد البشرية في تعزيز الفاعلية داخل المؤسسة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية، سنُجيب كذلك عن مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

- ماهية الرقابة؟

- ما أهمية إدارة الموارد البشرية؟

- ما أبرز الإجراءات الرقابية التي تعتمد عليها الإدارة تجاه العاملين؟

الفرضيات:

وانطلاقاً من هذه التساؤلات، نصل إلى الفرضيات التالية:

- الرقابة تُعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الرقابة تساهم في تحقيق تكامل وانسجام بين سياسات الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة العامة.
- من أهم أساليب الرقابة الحرص على التوجيه والمتابعة المستمرة أثناء تنفيذ المهام.
- وقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي، سواء في الشق النظري أو التطبيقي. في الجانب النظري، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، يحتوي كل فصل على بحثين:
- تناول مفهوم الرقابة بشكل عام، حيث عُرض في المبحث الأول تعريف الرقابة، وفي المبحث الثاني تناولنا الرقابة الداخلية.
- أما الفصل الثاني فقد خُصص لإدارة الموارد البشرية، فاشتمل المبحث الأول على لمحة عامة عن الموارد البشرية، بينما تناول المبحث الثاني تخطيط الموارد البشرية.
- أما الفصل الثالث فقد ركز على الرقابة على الموارد البشرية، حيث تطرق المبحث الأول إلى سياسات التنمية البشرية والتكوين، بينما عُرض في المبحث الثاني أبرز طرق وإجراءات الرقابة.
- أما الجانب التطبيقي من الدراسة، فتمثل في دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة تكرير السكر بولاية مستغانم، بهدف التعرف على كيفية تجسيد الرقابة على الموارد البشرية في واقع المؤسسات الوطنية. وقد تضمن هذا الجانب فصلين:
- ✓ المبحث الأول خصص للتعريف بالمؤسسة ودراسة هيكلها التنظيمي ووظائف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ أما المبحث الثاني فتناول مراحل التوظيف وآليات الرقابة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تقييم الأداء العام للمؤسسة.



الفصل الأول: عموميات حول الرقابة



تمهيد:

تُعد الرقابة إحدى الوظائف الأساسية في أي نظام إداري ناجح، إذ تكتسي أهمية بالغة في ضمان حسن سير العمل وتحقيق الأهداف المسطرة. فهي العملية التي من خلالها يتم التأكد من أن النشاطات الجارية تسير وفق الخطط المرسومة، والسياسات المعتمدة، والمعايير المحددة مسبقاً. وتسهم الرقابة في تصحيح الانحرافات، وتحقيق التوازن بين الجهود المبذولة والنتائج المتوقعة، مما يجعلها أداة فعالة لتحسين الأداء وضمان الاستمرارية.

ينطلق هذا الفصل من المفاهيم العامة للرقابة، حيث نتطرق إلى تعريفها، وأهدافها، وأهميتها داخل المؤسسات، مع التمييز بينها وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التقييم والمتابعة. كما نتناول أنواع الرقابة، ومستوياتها، ومراحلها، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في فعاليتها. ويمهد هذا الفصل لفهم الأساس النظري الذي يقوم عليه نظام الرقابة، والذي سيساعد لاحقاً في تحليل كيفية تطبيقه عملياً داخل المؤسسات.

إن فهم العموميات المرتبطة بالرقابة يُعد خطوة أولى لفهم آليات التحكم في الأداء، ويمكن من ربط الجانب النظري بالتطبيقي في سياق دراسة الرقابة على الموارد البشرية.

المبحث الأول : ماهية الرقابة:

تُعد الرقابة من الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، إلى جانب التخطيط والتنظيم والتوجيه، حيث تُمثل الأداة التي تُمكن الإدارة من التأكد من أن الأهداف المسطرة يتم تحقيقها، وأن الأداء يسير وفق ما تم التخطيط له. فهي عملية مستمرة ترافق جميع الأنشطة التنظيمية، وتسهم في تصحيح الانحرافات قبل تفاقمها، ما يجعلها ضرورية لضمان الفعالية والكفاءة في العمل الإداري.

المطلب الأول : نشأة الرقابة وأنواعها:

أ. نشأة الرقابة :

شهد مفهوم الرقابة تطوراً ملحوظاً عبر العصور، حيث نشأت الحاجة إلى مراقبة أعمال الآخرين منذ العصور القديمة، حين كانت المهام المتعلقة بإدارة الأصول وحفظها تُوكل إلى أفراد يعملون لصالح الدولة، مما استدعى مراقبة أدائهم في إدارة وتسجيل حركة هذه الأصول. كما كان ملاك الأراضي والتجار بحاجة إلى من يتولى مراقبة العمال الذين ينفذون المهام نيابة عنهم، وخاصة فيما يتعلق بتسجيل الممتلكات وحفظها. وفي المراحل الأولى من تطور البشرية، كانت وسائل التنفيذ بسيطة ومحدودة، وكان الأفراد يباشرون أعمالهم بأنفسهم، نظراً لضآلة حجم الأنشطة التجارية آنذاك، مما جعل الشخص يقوم بدور المنفذ والمراقب في آن واحد. غير أن التقدم البشري، واتساع رقعة النشاط التجاري محلياً ودولياً، أدى إلى نشوء فصل بين الملكية والإدارة، ونتج عن ذلك ازدياد الحاجة إلى الرقابة لضمان حسن سير الأعمال. ومع تنامي عدد العاملين وتوسع رأس المال المستثمر في القطاعات التجارية والصناعية والخدمية، وظهور الملكية الجماعية في شكل شركات فردية أو مساهمة، أصبح من الضروري تكليف طاقم إداري متخصص بتسيير شؤون المؤسسة. ومن هنا، باتت من مهام الإدارة مراقبة أداء الموظفين، ومحاسبتهم على الأخطاء، والعمل على تصحيحها. في الوقت نفسه، برزت الحاجة إلى متابعة أداء المديرين أنفسهم من قبل أصحاب رؤوس الأموال، بهدف التأكد من مدى نجاحهم أو فشلهم في إدارة المشروع.

وهكذا أصبحت الرقابة تتدرج ضمن النظام الداخلي للمؤسسة، كآلية تُمكن من متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة من قبل الإدارة. كما ازدادت الحاجة إلى جهة رقابية تُمثل أصحاب رأس المال،

تتولى مهمة مراقبة أعمال المديرين وتقديم تقارير دورية عن أدائهم، تتيح لهم تقييم النتائج ومحاسبة المسؤولين في حال وقوع الأخطاء¹.

ب. تعريف الرقابة: فيما يخص مفهوم الرقابة ذكرت عدة تعاريف ومن أهمها:

تعتبر وظيفة الرقابة المرحلة الأخيرة في الدورة الإدارية، حيث تكتمل بها العملية الإدارية من خلال وضع نظام رقابي فعال يضمن استمرارية الأداء وتحقيقه بالمستوى المطلوب. وتتمثل هذه الوظيفة في مقارنة النتائج الفعلية بما تم التخطيط له مسبقاً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة عند ظهور أي انحرافات فعلية أو متوقعة عن المسار المخطط.

- يمكن تعريف الرقابة بأنها "الجزء من مهام المدير الذي يُعنى بمراجعة مختلف الأعمال، والتحقق مما تم إنجازه، ومقارنته بما كان يجب إنجازه، واتخاذ الإجراءات اللازمة عند وجود فروق أو انحرافات بين الواقع والمخطط."

- وفي تعريف آخر، تُعد الرقابة مفهوماً إدارياً أساسياً، إذ تُعتبر واحدة من الوظائف الأربع الرئيسية في الإدارة،² والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. **التخطيط:** ويشمل تحديد الأهداف العامة للمؤسسة، وصياغة السياسات، واعتماد الإجراءات التي تُوجه العمل.

2. **التنظيم:** ويتضمن تصميم الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتنمية الجهاز الإداري.

3. **التوجيه:** ويتمثل في إرشاد الموظفين أثناء أداء مهامهم، وتحفيزهم، ورفع معنوياتهم لتحقيق أفضل أداء ممكن.

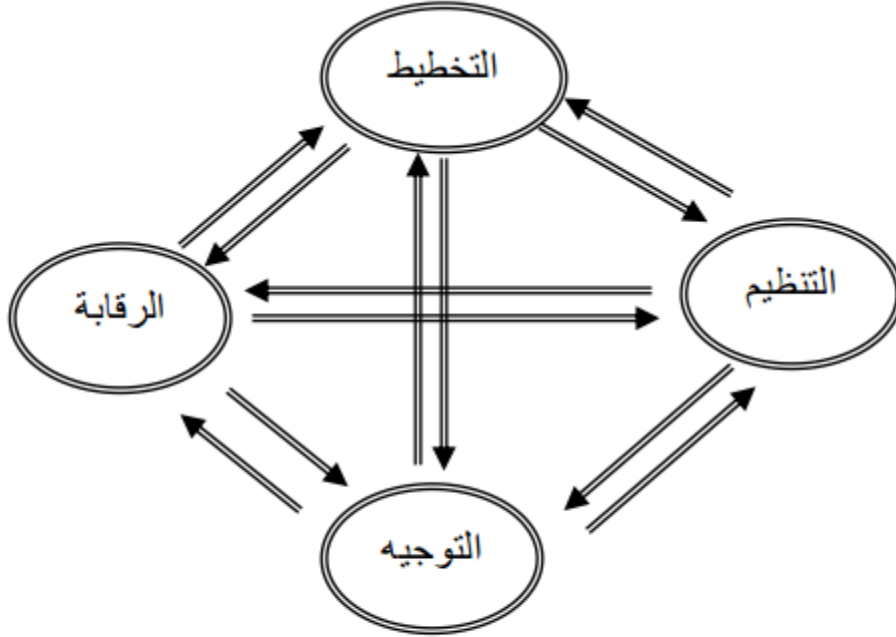
4. **الرقابة:** وتكمن وظيفتها في التأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفق ما تم التخطيط له، وذلك من خلال تحديد معايير رقابية واضحة، وقياس النتائج المحققة، وتحليل الانحرافات إن وجدت، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

¹ - محمد فريد الصحن محمد، سلطان ، علي شريف مرجع سابق، ص. 335

² - عبد الفتاح محمد الصحن ، محمد سلطان علي شريف مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، 2000 – 1999 ، ص335

بهذا المفهوم، لا تقتصر الرقابة على كشف الأخطاء فحسب، بل تشمل أيضاً التوجيه نحو تحسين الأداء وضمان توافقه مع الأهداف المسطرة¹.

الشكل (1) يبين عناصر نشاط الإدارة.



" مكونات السلسلة الإدارية "

المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن ، فتحي رزق السوافري ، مرجع سابق ، 2004 ص12

- عرّف هنري فايول الرقابة بأنها "عملية التحقق من أن كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة، والتعليمات المحددة، والقواعد المعتمدة"، كما أوضح أن الهدف من الرقابة يتمثل في الكشف عن مواطن الضعف والأخطاء بهدف تصحيحها وتفادي تكرارها في المستقبل.
- وقد تم تعريف الرقابة كذلك على أنها تشمل جميع الإجراءات والأساليب والآليات التي تهدف إلى ضمان الكفاءة التشغيلية، ومدى الالتزام بالسياسات الإدارية. وبهذا المعنى، فإن الرقابة

¹ - عبد الفتاح محمد الصحن ، محمد سلطان علي شريف مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، 2000 - 1999 ، ص335

الإدارية تهدف أساساً إلى التأكد من كفاءة تنفيذ العمليات التشغيلية داخل المؤسسة، والتزام مختلف المستويات الإدارية بالقوانين، والتعليمات، واللوائح التي وضعتها الإدارة العليا¹.

• أنواع الرقابة : هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة من أهمها:

أولاً: الرقابة والمستويات الإدارية: تتفاوت أنواع الرقابة داخل المؤسسة حسب المستوى الإداري والتنظيمي، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات رئيسية:

أ) الرقابة على مستوى المنشأة:

يركز هذا النوع من الرقابة على تقييم الأداء العام للمؤسسة أو لأقسامها الكبرى خلال فترة زمنية محددة. ويهدف إلى تحديد مدى قدرة المؤسسة، كوحدة متكاملة، على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة، وتحسين أدائها العام. وتعتمد هذه الرقابة على مجموعة من المؤشرات والمعايير، من بينها: الربحية، معدل العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، الحصة السوقية، ونسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية، وغيرها من المؤشرات الكلية.

ب) الرقابة على مستوى العمليات:

تهدف إلى متابعة وتقييم الأداء اليومي للعمليات التشغيلية لمختلف أنشطة المؤسسة (كالإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، التمويل...). وتستخدم في هذا السياق معايير رقابية لقياس الكفاءة وجودة التنفيذ، مثل:

• نسبة الإنتاج غير المطابق للمواصفات إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة، لقياس نسبة العيوب.

• نسبة إجمالي المصاريف البيعية إلى إجمالي المبيعات، لتحديد تكلفة البيع لكل وحدة.

ج) الرقابة على مستوى الأفراد:

تركز على تقييم أداء الأفراد وسلوكياتهم المهنية، وتُعد تقارير الكفاءة التي يُعدها المسؤولون المباشرون من أهم أدوات هذه الرقابة. كما تُستخدم بعض المؤشرات الكمية مثل:

¹ - شحاتة السيد شحاتة ، عبد الوهاب نصر علي، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية ش زكريا غنيم الابراهيمية ، ص 59

- معدل المبيعات لكل فرد من أفراد فريق البيع.
- نصيب الفرد من ميزانية الحوافز، لقياس العدالة التحفيزية والتكلفة الفردية¹.

ثانياً: توقيت ممارسة الرقابة

يمكن تصنيف الرقابة حسب توقيت تطبيقها إلى ثلاث أنواع رئيسية:

أ) الرقابة الوقائية (السابقة)

تهدف هذه الرقابة إلى منع وقوع الانحرافات قبل حدوثها، وذلك من خلال استخدام السياسات والإجراءات والقواعد قبل بدء العمليات. وتُعرف أيضاً برقابة "التغذية الأمامية". وهي تُسهم في ضمان توفر الموارد (البشرية، المادية، والمعلوماتية) بالكفاءة والجودة المطلوبة قبل استخدامها في العمليات، كاختيار الموارد البشرية المؤهلة قبل التوظيف الفعلي.

ب) الرقابة المتزامنة (الآنية)

تُعتبر من أكثر أنواع الرقابة استخداماً، حيث تتم خلال تنفيذ العمليات الفعلية، وذلك لضمان سير العمل وفق الخطط المعتمدة. يتم تنفيذها من خلال الإشراف المباشر والتوجيه المستمر من طرف المديرين والمشرفين، وهي الرقابة الوحيدة القادرة على التعامل الفوري مع الظروف غير المتوقعة أثناء التنفيذ.

ج) الرقابة اللاحقة:

وتُعرف أيضاً برقابة "التغذية الراجعة"، وتُمارس بعد الانتهاء من العمل، حيث يتم تقييم النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقاً. وتُعد هذه الرقابة أداة فعالة لتقييم مدى واقعية الخطط والمعايير، كما تُسهم في تحسين العملية التخطيطية المستقبلية، من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتصحيحها².

¹ - عبد الفتاح محمد الصحن، محمد سلطان علي شريف مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، 2000 – 1999، ص335

² - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة دار، الحامد للنشر والتوزيع، 2006 ص311

الشكل 2 : أنواع الرقابة



ثالثاً : من حيث المصدر : وتصنف إلى نوعين:

1. الرقابة الداخلية: (Le contrôle interne)

في هذا النوع، يقوم كل مدير بمراقبة الأنشطة والعمليات داخل الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها. كما قد تُعهد هذه المهمة إلى هيئة داخلية متخصصة تُعرف بوحدة "الرقابة الداخلية"، وتتمثل مهامها الأساسية في:

- تقييم مدى توافق العمليات والأنشطة مع السياسات والخطط والأهداف المعتمدة.
- تقييم كفاءة وفعالية الأداء واستخدام الموارد.
- المحافظة على ممتلكات وأصول المنظمة، وحمايتها من سوء الاستخدام أو الإهمال أو التلاعب.

2. الرقابة الخارجية: (Le contrôle externe)

تُمارس من طرف جهات خارجية عن المؤسسة، غالباً ما تكون مكاتب محاسبة ومراجعة مستقلة متخصصة. تهدف هذه الرقابة إلى:

- مراجعة وتقييم الأداء والعمليات المالية والتنظيمية للمنظمة من خارجها.
- ضمان التزام المنظمة بالقوانين والمعايير المحاسبية المعتمدة.

- تعزيز الثقة لدى أصحاب المصلحة (كالمالكين، والمستثمرين، والجهات الرقابية) في شفافية وكفاءة الإدارة¹.

رابعاً: الرقابة من حيث مدى التكرار والانتظام

تُقسم الرقابة من حيث توقيت تنفيذها وانتظامها إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

أ) الرقابة الدورية: (Periodic Control)

تتم وفق جدول زمني منتظم ومحدد سلفاً، مثل إجراء مراجعة شهرية أو فصلية للأداء المالي أو الإداري.

ب) الرقابة المفاجئة: (Occasional Control)

تُجرى دون إنذار مسبق، وغالباً ما تكون في شكل جولات تفتيشية ميدانية يقوم بها المسؤولون للكشف عن أي خلل أو تجاوزات غير متوقعة.

ج) الرقابة المستمرة: (Continuous Control)

هي رقابة دائمة ومباشرة ترافق مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، وتشمل المراقبة الفورية والتقييم اللحظي لضمان تصحيح أي انحراف فور وقوعه².

خامساً: خطوات عملية الرقابة

تُعد الرقابة عملية منظمة ومنهجية تمر بثلاث مراحل رئيسية:

1. وضع معايير الأداء:

وهي الأساس الذي تُقارن به النتائج الفعلية. تُستمد هذه المعايير من الأهداف العامة والخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وتشمل:

- معايير كمية: مثل معدلات الإنتاج، التكاليف، المبيعات.

¹ - حسين حريم مرجع سبق ذكره، ص311

² - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007 ص449

الفصل الأول: عموميات حول الرقابة

- معايير نوعية: مثل جودة الأداء، رضا العملاء، الالتزام بالسياسات.

يُعد تحديد المعايير بدقة وواقعية من أهم عوامل نجاح العملية الرقابية، وهناك أنواع عديدة من المعايير ولكن على المنظمة مراعاة أن تكون المعايير المستخدمة مستمدة من أهداف المنظمة¹ ومن أهم أنواع المعايير ما يلي انظر الجدول :

الجدول (1) أنواع معايير الأداء

نوع المعيار	الغرض	أمثلة
معايير زمنية	- تخصيص وتوزيع مسارات العمل - ضبط جداول الإنتاج	- 120 وحدة لكل ساعة عمل للرجل - 400 وحدة لكل نوبة عمل من 8 ساعات
معايير جودة	- تحديد مستويات جودة مقبولة للمخرجات	- لا أخطاء مسموح بها. - يمكن أن يتفاوت حجم المخرجات المنتجة بما لا يزيد عن 2%
معايير كمية	- تحديد مستويات مخرجات مقبولة للأفراد والجماعات أو تسهيلات الإنتاج.	- يجب أن لا يتجاوز الغياب 3 % - العاملون القدامى يجب أن ينتجوا 10 % أكثر مما ينتجه العاملون الجدد الأقل خبرة.
معايير تكلفة	- تجديد تكلفة وحدة المنتج . - تحديد مستويات التعويض للفئات المختلفة من العاملين - تقرير النفقات اللازمة لعمليات التصنيع.	- يجب أن لا تتجاوز تكلفة الوحدة 950 ون. - تقدر نفقات الرواتب بما لا يتجاوز 115.000 ديناراً.

¹ - حسين حريم مرجع سبق ذكره، ص 308.

ثانياً: تقييم الأداء

تُعد هذه المرحلة امتداداً طبيعياً لمرحلة وضع المعايير، إذ ترتبط بتقييم ما تم إنجازه فعلياً من قبل التنظيم ووحداته المختلفة، ويشترط لنجاح هذه الخطوة أن تكون المعايير المستخدمة في التقييم واضحة ومحددة ومشتقة مباشرة من الأهداف الموضوعية مسبقاً، فكلما كانت المعايير دقيقة وقابلة للقياس، كلما أصبحت عملية تقييم الأداء أكثر سهولة وموضوعية، سواء تم استخدام مؤشرات كمية أو نوعية¹.

ثالثاً: مقارنة الأداء بالمعايير

تمثل هذه المرحلة جوهر عملية الرقابة، حيث يتم فيها مقارنة النتائج الفعلية المحققة بالمعايير المحددة مسبقاً، والهدف من هذه المقارنة هو تحديد ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.

وقد تكشف هذه العملية عن:

- أداء يتوافق تماماً مع المعايير المحددة.
 - أداء أقل من المستوى المتوقع (انحراف سلبي).
 - أداء يتجاوز المعايير (انحراف إيجابي).
- ويُعد اكتشاف هذه الانحرافات أمراً بالغ الأهمية، لأنه يمهد لاتخاذ الإجراءات المناسبة في المرحلة التالية².

رابعاً: التقييم والتعديل (تصحيح الانحرافات)

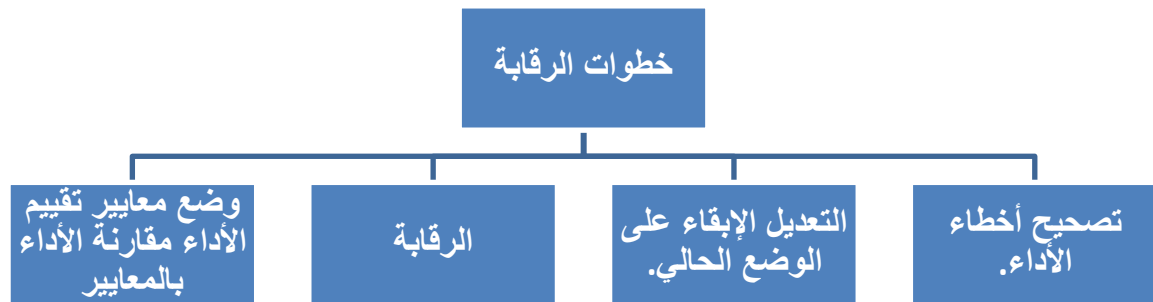
لا تكتمل العملية الرقابية دون اتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة لمعالجة الانحرافات المكتشفة. فعند ملاحظة تباين بين الأداء الفعلي والمخطط، سواء كان سلبياً أو إيجابياً، ينبغي للإدارة أن تتدخل لمعالجة الخلل أو لفهم أسبابه.

¹ - جلال إبراهيم العبد إدارة الأعمال دار الجامعة الجديدة، 2003 ص304.

² - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ،مرجع سابق ،ص 309

- الانحرافات السلبية تشير عادة إلى قصور في التنفيذ أو خلل في التخطيط، وتستدعي تدخلاً عاجلاً لتصحيح المسار.
- أما الانحرافات الإيجابية، كأن يفوق الأداء التوقعات، فهي ظاهرة إيجابية لكنها تستحق الدراسة أيضاً. فقد تكون ناتجة عن كفاءة عالية لدى الأفراد، أو عن ضعف في تحديد المعايير من البداية. وفي كلتا الحالتين، يُمكن التقييم والتعديل المنظمة من تعزيز فاعلية الرقابة وتحقيق التحسين المستمر في الأداء¹.

الشكل (3) خطوات الرقابة



المصدر: الدكتور جلال إبراهيم العبد إدارة الأعمال ، دار الجامعة الجديدة ، 2003، ص303

المطلب الثاني: أدوات الرقابة وأهدافها:

1. أدوات الرقابة:

توجد العديد من الأدوات والأساليب الرقابية التي، على الرغم من تنوعها، تشترك جميعها في الهدف ذاته، والمتمثل في تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط، بما يسمح للإدارة باتخاذ الإجراءات المناسبة. ومن أبرز هذه الأدوات نذكر:

¹ - محمد فريد الصحن ، محمد سلطان ، علي شريف مرجع سابق ، ص352.

أولاً: القوائم المالية يتم عادةً قياس ورقابة الأنشطة المختلفة للمنشأة من خلال تحليل القوائم المالية، والتي تتعدد أنواعها، ومن بينها:

- (أ) قائمة الدخل: تُستخدم هذه القائمة لقياس مدى نجاح المنشأة في تحقيق أرباح خلال فترة زمنية معينة، وغالباً ما تكون هذه الفترة سنة مالية، وإن كانت بعض المنشآت تعد قائمة دخل على أساس شهري. وتتكون قائمة الدخل من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. الإيرادات المحققة خلال الفترة الماضية وتكلفة البضاعة المباعة.

2. التكاليف المختلفة خلال نفس الفترة.

3. صافي الدخل أو الربح الناتج عن العمليات.

تُساعد هذه القائمة في قياس ربحية عمليات المنشأة، كما تتيح المقارنة بين الفترات المختلفة. ومن خلال مقارنة الأرباح والمبيعات والمصاريف في فترات متعددة، تتمكن المنشأة من تحديد الاتجاه العام لكل عنصر من عناصر نشاطها.

- (ب) الميزانية العمومية: تعرض الميزانية العمومية المركز المالي للمنشأة في لحظة زمنية معينة، غالباً في 31 ديسمبر من كل عام. وتتكون من ثلاثة مكونات أساسية: الأصول، الخصوم، وحقوق الملكية. وتُستخدم الميزانية العمومية لأغراض الرقابة لتقييم الوضع المالي للمنشأة، ويمكن من خلالها استخراج مؤشرات ونسب مالية تساعد على تشخيص نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للمؤسسة.

- (ج) قائمة التدفقات النقدية: الهدف الرئيسي من هذه القائمة هو توضيح النمط المتوقع للتدفقات النقدية المستقبلية، مما يُمكن المدير من التنبؤ بحجم الفائض أو العجز النقدي المحتمل، وكذلك توقيت حدوثه، بما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات مالية رشيدة.

ثانياً: تحليل النسب توفر القوائم المالية - بما تحويه من أرقام ومعلومات - صورة متكاملة عن أداء المشروع. فالتقارير المالية، مثل الميزانية العمومية والتقارير الدورية، والتي تُعد في نهاية كل فترة زمنية (عادةً سنوية)، تمنح المديرين أدوات فعالة لتقييم كفاءة الأداء في المجالات الوظيفية المختلفة.

ويُستخدم تحليل النسب لمقارنة أداء المنشأة خلال السنة الحالية، ويمكن أن يشمل هذا التحليل الحكم على متانة المركز المالي من خلال ما يُعرف بالنسب المالية، أو تقييم كفاءة الأداء في مجالات مثل الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية وغيرها.

كما أن تحليل النسب لا يقتصر على إدارة المنشأة فحسب، بل يفيد العديد من الأطراف الخارجية في تقييم كفاءة الإدارة والوضع المالي للمؤسسة. فعلى سبيل المثال، تُستخدم نسبة السيولة -التي تقيس قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها الجارية - من قبل المقرضين الراغبين في التعامل معها. أما المستثمرون وحملة الأسهم فيركزون على النسب التي تظهر العائد على السهم والقيمة السوقية لأسهم المنشأة.

ثالثاً: المراجعة الداخلية تشمل المراجعة الداخلية فحص مدى التزام التنظيم بأداء وظائفه بكفاءة وفعالية. ويقوم المحاسبون عادةً بهذه المهمة داخل المنشأة، حيث تشمل مراجعة مختلف العمليات والأنشطة، ومقارنتها بما تم التخطيط له مسبقاً، بهدف اكتشاف أوجه القصور إن وجدت واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وتعنى المراجعة الإدارية بمقارنة الأنشطة الإدارية بشكل دوري، حيث تدرس ماضي المنشأة، حاضرها ومستقبلها، للتحقق مما إذا كانت تحقق أفضل النتائج من خلال أنشطتها المختلفة. ومن أبرز مزايا المراجعة الإدارية:

1. فحص السياسات الجديدة لتقييم مدى ملاءمتها والالتزام بها عند التطبيق.

2. تحديد المجالات الرئيسية التي تتطلب تحسيناً أو اهتماماً إضافياً.

3. تقييم فعالية أساليب الرقابة الإدارية المعتمدة في الوقت الحالي¹.

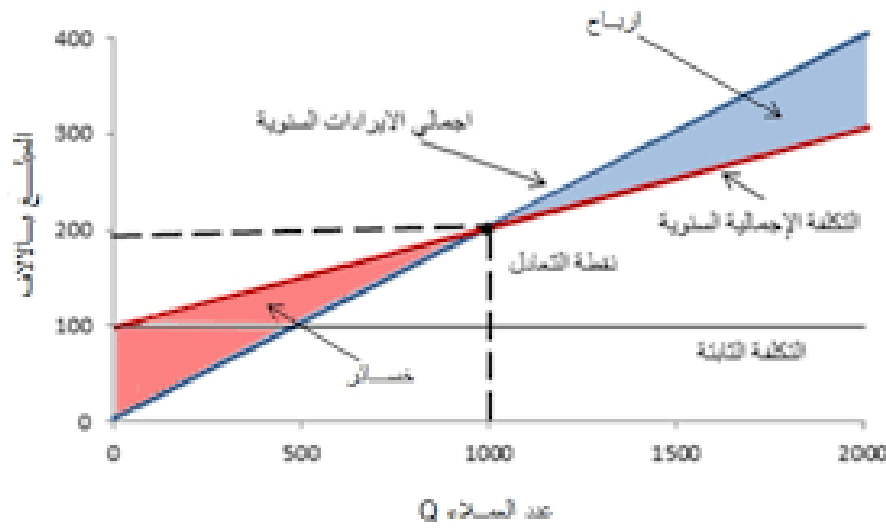
رابعاً: تحليل التعادل يُعد تحليل التعادل من الأدوات الهامة في مجال الرقابة، حيث يساعد في توضيح العلاقة بين التكاليف الثابتة، التكاليف المتغيرة، والأرباح. ويتمثل الهدف الأساسي من هذا التحليل في

¹ - محمد فريد الصحن ، محمد سلطان ، علي شريف مرجع سابق ، ص372

تحديد حجم الإنتاج أو المبيعات الذي تتعادل عنده التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية، أي النقطة التي لا تحقق فيها المنشأة ربحاً أو خسارة.

وما دون نقطة التعادل يُعد خسارة، في حين تبدأ المنشأة في تحقيق أرباح عندما تتجاوز الإيرادات الكلية إجمالي التكاليف. وبهذا، يُعتبر تحليل التعادل أداة فعالة لتحديد مستويات الإنتاج المثلى واتخاذ قرارات تشغيلية سليمة.

الشكل (4) : تحليل التعادل



ويوضح الشكل تحليلاً لحجم التعادل والعلاقة بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية ، ويلاحظ أنه قبل الحجم ح ت تكون التكاليف الكلية أكبر من الإيرادات الكلية وبعد هذا الحجم تبدأ الأرباح في الظهور ومن ثم يفيد هذا الأسلوب في التنبؤ بحجم الأرباح

- الميزانية التقديرية كأداة للرقابة

تُعد الميزانية التقديرية من الأدوات التي تُستخدم على نطاق واسع في مجال الرقابة الإدارية، بل إن البعض يذهب إلى اعتبارها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة. غير أن هناك أدوات أخرى لا تقل أهمية وضرورة، والدليل على ذلك أن العديد من المؤسسات تتمكن من الحفاظ على مستوى عالٍ من الرقابة دون الاعتماد على ميزانية تقديرية رسمية، رغم إقرارها بأهمية المبادئ التي يقوم عليها نظام الميزانيات التقديرية.

وتُشير الميزانية التقديرية إلى عملية إعداد خطط مستقبلية لفترة زمنية معينة، يتم التعبير عنها في شكل أرقام. وبالتالي، فإن الميزانيات التقديرية هي بمثابة قوائم للنتائج المتوقعة، معبراً عنها بقيم مالية.

- الغرض من الميزانيات التقديرية

تمثل الميزانيات التقديرية الخطط المستقبلية في شكل أرقام قابلة للقياس، ويمكن تقسيمها إلى أجزاء تتماشى مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وتُتيح هذه الخاصية ربط التخطيط بعملية تفويض السلطة، دون أن يؤدي ذلك إلى فقدان الرقابة. بمعنى آخر، فإن تحويل الخطط إلى قيم مالية محددة يُسهم في إيجاد نظام رقابي دقيق يمكن المدير من الإلمام الكامل بمقدار الموارد المالية المتاحة، الجهات التي ستنفقها، مجالات الإنفاق، والمصروفات أو الإيرادات المتوقعة، وكذلك عدد وحدات المدخلات والمخرجات المرتبطة بالخطّة.

وعندما يتيقن المدير من دقة هذه المعلومات، فإنه يكون قادراً على تفويض السلطة لتنفيذ الخطّة، وذلك ضمن الحدود التي ترسمها الميزانية التقديرية.

- أنواع الميزانيات التقديرية

نظراً لأن الميزانيات التقديرية تُعبّر عن مختلف الخطط، ولكون المؤسسات غالباً ما تعتمد مجموعة متنوعة منها، فإن هناك أنواعاً متعددة من الميزانيات التقديرية. وقد توصل أحد الخبراء إلى أن المؤسسة الصناعية النموذجية تحتاج إلى ما يقارب ثلاثين نوعاً رئيسياً من الميزانيات التقديرية لتتمكن من تحقيق نظام رقابي متكامل. غير أن هذه الميزانيات يمكن تصنيفها ضمن خمس فئات رئيسية، وهي:

1. الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات.

2. الميزانيات التقديرية الخاصة بالزمن، والعمالة، والمواد، والمنتجات.

3. الميزانيات التقديرية الرأسمالية.

4. الميزانيات التقديرية النقدية.

5. الميزانيات العمومية التقديرية¹.

2- فوائد الرقابة واستخداماتها

في الوقت الراهن، تلجأ المؤسسات - سواء كانت عامة أو خاصة - إلى تطبيق الرقابة الإدارية نظراً للفوائد العديدة التي توفرها. وفيما يلي أبرز هذه الفوائد والاستخدامات:

- أ. **تمييط الأداء:** يسهم في رفع كفاءة المنظمة وتقليل التكاليف التشغيلية.
- ب. **المحافظة على موجودات المنظمة:** تسهم الرقابة في الحد من الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقات، الهدر، وسوء الاستخدام، وهي ظواهر شائعة في المؤسسات المعاصرة.
- ج. **تمييط الجودة:** تساعد الرقابة في تلبية المواصفات الفنية المطلوبة من قبل المهندسين أو المصممين داخل المنظمة، وكذلك الوفاء بتوقعات واحتياجات العملاء.
- د. **تقييد السلطة:** تضع الرقابة حدوداً لممارسة الصلاحيات الممنوحة، بحيث لا يُسمح باتخاذ قرارات مهمة دون الرجوع إلى مستويات أعلى من السلطة. وتشكل السياسات والتوجيهات أداة لضبط هذه الممارسة، مما يسهم في تحديد المسؤوليات بدقة.
- هـ. **قياس الأداء أثناء العمل:** تشمل الرقابة تقييم أداء الأفراد والجماعات بشكل مستمر، كونهم يمثلون المكون الرئيسي في أداء المنظمة ككل، ويستلزم ذلك وضع آليات واضحة لقياس هذا الأداء.
- و. **مراقبة عمليات التخطيط:** تعتبر الرقابة عنصراً محورياً في ضمان تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن أن تتحقق من خلال أدوات مثل التنبؤات الإنتاجية والتجارية، معايير قياس الأداء، الميزانيات التقديرية، التكاليف المعيارية، والجدول الزمنية.
- ن. **التأثير الإيجابي على دافعية العاملين:** من خلال ربط الحوافز المالية - مثل المكافآت، تقاسم الأرباح، التقدير - بمستوى الأداء الفردي، تساهم الرقابة في رفع دافعية العاملين نحو تحسين الأداء.

¹ - عمر وصفي عقيلي الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 467

ع. تحقيق التوازن بين الخطط والبرامج المختلفة في المنظمة: تُسهم أدوات الرقابة المختلفة - مثل الميزانيات العامة، اللجان، فرق العمل، المستشارين الخارجيين، والرقابة المالية - في تحقيق التوازن بين البرامج والخطط المتعددة التي تنفذها المؤسسة¹.

3- مجالات الرقابة

ينبغي لأي نظام رقابي أن يعتمد على تتبع موارد المؤسسة وكيفية استخدامها في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة. وتشير الممارسات العملية إلى وجود أربع مجالات رئيسية ينبغي التركيز عليها عند تصميم نظام رقابي فعال داخل أي تنظيم:

أ. الرقابة على الموارد المالية: تُعد من أهم مجالات الرقابة، وتركز على التأكد من توفر الموارد المالية اللازمة لاستمرارية أنشطة المؤسسة. وتشمل أيضاً متابعة استخدام هذه الموارد، المحافظة عليها، وقياس كفاءة استثمارها، مما يجعل الرقابة المالية بمثابة القلب النابض لنظام الرقابة ككل.

ب. الرقابة على الموارد البشرية: تشمل التأكد من أن أداء العاملين يتماشى مع المعايير المعتمدة، متابعة سلوكياتهم، مدى التزامهم بالسياسات والتعليمات، وصلاحيات إجراءات التوظيف والتعيين. كما تُغطي الرقابة الموارد البشرية من حيث برامج التدريب، أنظمة الأجور والحوافز، والاهتمام بمستوى الرضا والمعنويات العامة للعاملين.

ج. الرقابة على موارد المعلومات: تهدف إلى التأكد من دقة وتوقيت البيانات الخاصة بالتنبؤات المستقبلية (مثل المبيعات والأرباح)، وكذلك ضمان توافر المعلومات الملائمة لاتخاذ قرارات فعالة، إذ إن غياب المعلومات الكافية والدقيقة يُضعف من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات صائبة.

د. الرقابة على الموارد المادية: تركز على عدة مجالات فرعية، من بينها:

- الرقابة على المخزون: التأكد من توازن كمية المخزون، بحيث لا تكون مفرطة أو غير كافية.
- الرقابة على الجودة: ضمان تصنيع المنتجات وفقاً للمعايير المقبولة للجودة.

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 305

- الرقابة على الآلات والمعدات :التأكد من أن المؤسسة تمتلك التجهيزات الفنية الملائمة لأداء المهام المطلوبة¹.

الشكل (5) منطقة الرقابة في التنظيم



المبحث الثاني : الرقابة الداخلية

المطلب الأول: تعريف الرقابة الداخلية ومكوناتها

1. تعريف الرقابة الداخلية:

الدكتور جلال إبراهيم العبد) مرجع سابق (ص298

وردت عدة تعاريف للرقابة الداخلية، ويمكن إبراز بعضها كما يلي:

- تعرف الرقابة الداخلية بأنها الخطة التنظيمية والوسائل والإجراءات المعتمدة من قبل المؤسسة، والتي تهدف إلى مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها من خلال ضمان سلامة وكفاءة تنفيذ الأنشطة، وتطبيق السياسات الإدارية، وحماية الأصول والممتلكات من الغش والأخطاء، إلى جانب ضمان صحة واكتمال السجلات المحاسبية وإعداد البيانات المالية بدقة وفي الوقت المحدد.²

¹- حسين حريم، مرجع سابق ، ص316

²- محمد ياسين الرحالة - مسعود صديفي التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2012ص104

- وتعرف أيضاً على أنها خطة تنظيمية تتضمن وسائل التنسيق والمقاييس المستخدمة في المشروع بغرض حماية الأصول، وضبط البيانات المحاسبية ومراجعتها للتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها، إلى جانب تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحفيز العاملين على الالتزام بالسياسات الإدارية المحددة.

- ومن بين التقارير المهمة في هذا المجال تقرير لجنة COSO ، حيث عرفت الرقابة الداخلية بأنها عملية تهدف إلى توفير تأكيد معقول - (reasonable assurance) وليس تأكيداً مطلقاً - بشأن تحقيق الأهداف التالية:

1. الوثوق في القوائم المالية.

2. ضمان فعالية وكفاءة التشغيل.

3. الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها¹.

- أما المعهد الفرنسي للمراجعين الداخليين فقد عرف الرقابة الداخلية بأنها فحص دوري للوسائل التي تضعها الإدارة لتسيير المؤسسة، ويتم هذا النشاط من خلال هيئة مستقلة داخل المؤسسة عن بقية المصالح، وتتمثل المهمة الأساسية للمراجعين في التحقق من مدى مصداقية المعلومات وشرعية العمليات

- وفي السياق المحاسبي، يشير نظام الرقابة المحاسبية إلى فحص دقة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر والحسابات ومدى الاعتماد عليها، وتتبع صحة التسجيل وتحليل وعرض البيانات².

من خلال هذه التعاريف، يتضح أن الرقابة الداخلية تمثل وظيفة وقائية تهدف إلى ضمان حماية الأصول وسلامة السياسات الإدارية، كما تقوم بقياس وتقييم فاعلية نظم الرقابة المطبقة ومدى توافقها مع توجهات الإدارة. وتعمل كذلك على تقديم ضمان للإدارة حول فعالية نظام الرقابة وصدق المعلومات المتاحة، وتقديم مقترحات لتحسين النظام الرقابي داخل المؤسسة.

¹ - عبد الوهاب نصر علي ، د شحاتة السيد شحاتة الرقابة والمراجعة الداخلية ،الدار الجامعية ، ص86

² - محمد ياسين الرحالة - مسعود صديق التدقيق ،مرجع سابق،

- وظائف الرقابة الداخلية تتجسد وظائف الرقابة الداخلية في ثلاثة أدوار أساسية:
- **الوظيفة الوقائية:** تركز على حماية أصول المؤسسة من الضياع أو السرقة أو سوء الاستخدام، وضمان دقة البيانات المالية وتجنب الأخطاء والغش، مما يدعم اتخاذ القرارات المستقبلية بنقطة.
 - **الوظيفة الارتقائية:** تهدف إلى رفع كفاءة الأداء والإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
 - **الوظيفة الأحكامية:** تعنى بضمان تنفيذ السياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة العليا والتقيد بها في كافة المستويات التشغيلية.
2. مكونات الرقابة الداخلية يتكون نظام الرقابة الداخلية من عدة مكونات رئيسية تمثل هيكله المتكامل، وهي كالتالي:
- (أ) **بيئة الرقابة (Control Environment)** تعد بيئة الرقابة الأساس الذي تُبنى عليه كافة مكونات الرقابة الداخلية الأخرى، وتشتمل على عدة عناصر:
1. **نزاهة الإدارة والقيم الأخلاقية:** يظهر ذلك من خلال الالتزام بلائحة سلوك تعكس القيم الأخلاقية، ويتم متابعة تنفيذها باستمرار سواء عبر تعليمات مكتوبة أو رسائل دورية.
 2. **الالتزام بالكفاءة:** يتمثل في تحديد مستويات أداء واضحة داخل المؤسسة ومراقبة تحقيقها بصفة منتظمة.
 3. **دور لجنة المراجعة:** تلعب هذه اللجنة دوراً مهماً في دعم استقلال المراجع الخارجي، وتتكون عادة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وتكون حلقة وصل بين المجلس والمراجع.
 4. **الهيكل التنظيمي:** يمثل أداة تخطيط وتنفيذ ورقابة، ويجب دراسته للوقوف على نقاط القوة والضعف فيه.
 5. **فلسفة الإدارة ونمط التشغيل:** تعكس مدى التزام الإدارة بالقوانين أو ميولها إلى المخاطرة في إدارة العمليات.

6. تحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية: يجب أن تكون السلطات والمهام موزعة بشكل واضح ومتناسق مع الهيكل التنظيمي.

7. سياسات الموارد البشرية: تشمل التوظيف والتدريب والتقييم والترقية وتحديد الأجور والجزاءات، وتشكل جزءاً أساسياً من بيئة الرقابة¹.

(ب) تقييم المخاطر (Risk Assessment) تتعرض المؤسسات لمجموعة من المخاطر عند ممارسة أنشطتها، ويستلزم الأمر تحديد تلك المخاطر وتحليلها لتقليل أثرها. ويتضمن هذا:

1. تحديد الأهداف: يمثل خطوة أولى في التقييم، حيث تعتبر الأهداف معايير تُقاس بها كفاءة الإدارة.

2. تحديد المخاطر: قد تكون داخلية أو خارجية، ويجب تحديدها بناءً على احتمالات تأثيرها.

3. مواجهة المخاطر: يتطلب الأمر اتخاذ إجراءات فعالة لمواجهة تلك المخاطر المحتملة والحد من أثرها السلبي.

(ج) أنشطة الرقابة (Control Activities) تشمل هذه الأنشطة السياسات والإجراءات التي تضمن تحقيق أهداف الرقابة الداخلية. وتنقسم إلى:

• الرقابة التشغيلية: تهدف إلى مراقبة الأداء الفعلي مقارنة بالمخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

• الرقابة على الالتزام: تركز على ضمان احترام القوانين والسياسات التنظيمية.

تهدف هذه الأنشطة إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية: فعالية التشغيل، موثوقية القوائم المالية، والامتثال للأنظمة.

¹ - عبد الوهاب نصر علي ، د شحاتة السيد شحاتة ، مرجع سابق ، ص80

د) المعلومات والاتصال (Information & Communication)

تعد عملية التواصل الفعال للمعلومات داخل الهيكل التنظيمي ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة. ويتوجب أن تتدفق المعلومات عبر قنوات اتصال واضحة وفعالة بين مختلف المستويات الإدارية. ويجب أن يكون المراجع على دراية بنظام المعلومات المحاسبي، بما يشمل:

1. أنواع العمليات المؤثرة على القوائم المالية.

2. مراحل تسجيل ومعالجة المعلومات المحاسبية.

3. أساليب تقديم التقارير المالية.

هـ) المتابعة (Monitoring)

تشير إلى عمليات التقييم المستمر أو الدوري لمكونات الرقابة الداخلية، بهدف التأكد من فاعليتها وكفاءتها. ويعتمد مدى تكرار هذه المتابعة على طبيعة الأنشطة والمخاطر المرتبطة بها. وتتم المتابعة غالباً من خلال إدارة المراجعة الداخلية، التي ترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة¹.

4. خصائص نظام الرقابة الفعالة

بعد استعراض مكونات الرقابة الداخلية، لا بد من الإشارة إلى المتطلبات الأساسية التي تميز نظام الرقابة الناجح، والتي تشمل الوضوح، التناسق، الاستقلالية، القابلية للتنفيذ، الفعالية، والقدرة على التقييم والتحسين المستمر، والجدول التالي يوضح هذه الخصائص باختصار²:

¹- عبد الوهاب نصر علي ، د شحاتة السيد شحاتة ، مرجع سابق ، ص 84.

²- جلال إبراهيم العبد مرجع سبق ذكره، ص 308.

الجدول (2) : خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال

الخصائص	المعنى
التكامل	يقصد به تصميم وتحديد نظام الرقابة الذي يأخذ في اعتباره
الموضوعية	خطط التنظيم يقصد بذلك قدرة نظام الرقابة على إعطاء معلومات مفصلة ويتم مراجعتها عن الأداء.
الدقة	قدرة نظام الرقابة على توفير معلومات كاملة ودقيقة
التوقيت	يقصد به قدرة نظام الرقابة على توفير المعلومات في الوقت المطلوب
المرونة	يقصد به قدرة نظام الرقابة على مواكبة التغيرات التي تدخل داخل المنظمة أو في البيئة

لكي يكون نظام الرقابة الداخلية فعالاً، يجب أن يتسم بعدة خصائص جوهرية تضمن تحقيق أهدافه التنظيمية بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية. وتتمثل أبرز هذه الخصائص فيما يلي:

1. **الرقابة الاقتصادية (ذات تكلفة معقولة):** من المهم أن تكون تكلفة تطبيق نظام الرقابة الداخلية مبررة اقتصادياً، أي أن تعود فوائده على المؤسسة بأكثر مما يُنفق عليه. فلا جدوى من تطبيق نظام رقابي شامل ومكلف - كتركيب أجهزة إنذار، كاميرات مراقبة، ومرايا متعددة في سوبر ماركت صغير - إذا كانت تكلفته تفوق قيمة الأصول التي يسعى لحمايتها.
2. **القبول والفهم من قبل العاملين:** يجب أن يكون النظام الرقابي مقبولاً ومفهوماً لدى الموظفين، وإلا فإنه سيفشل في التطبيق العملي. إذ يؤدي غياب الفهم أو الشعور بالظلم والرقابة العشوائية إلى الإحباط، تدهور الروح المعنوية، وضعف الالتزام.
3. **المناسبة والتوافق مع طبيعة الأنشطة:** ينبغي أن تكون الرقابة متوافقة مع خطط المؤسسة وطبيعة نشاطاتها المختلفة، وأن تُصمم بأسلوب تفصيلي يلائم كل مستوى إداري. فكلما كانت الرقابة ملائمة لطبيعة العمليات، زادت فعاليتها وسهولة تطبيقها.

4. التركيز على الجوانب الاستراتيجية: يجب أن تركز الرقابة على عدد محدود من الأنشطة الاستراتيجية ذات الأهمية الكبرى، خاصة في المؤسسات الكبيرة حيث يصعب على الإدارة العليا مراقبة كافة التفاصيل. وهنا يظهر دور "الإدارة بالاستثناء"، التي تسمح بتوجيه الاهتمام إلى الانحرافات الكبيرة، وترك التفاصيل اليومية للإدارات الأدنى.

5. القدرة على الكشف السريع عن الانحرافات: من أهم خصائص النظام الفعال قدرته على اكتشاف الانحرافات فور حدوثها، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بسرعة، والحيلولة دون تفاقم المشكلات.

6. الموثوقية والمصادقية: لا بد أن يكون نظام الرقابة موثقاً وصادقاً، أي أن يوفر معلومات صحيحة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. إذ أن الاعتماد على بيانات غير دقيقة – كبيانات مبيعات غير موثوقة – قد يؤدي إلى قرارات خاطئة ومشاكل خطيرة كنفاد المخزون أو سوء التوزيع.

7. المرونة في مواجهة التغيرات: يجب أن يتمتع نظام الرقابة بدرجة من المرونة تتيح له التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة الخارجية والداخلية. فالرقابة المرنة تُعد عاملاً حاسماً في استمرارية المؤسسة واستجابتها للفرص والتهديدات في بيئة ديناميكية¹.

• إدارة نظام الرقابة الداخلية

لكي يحقق نظام الرقابة فعاليته المرجوة، يجب على الإدارة أن تلعب دوراً نشطاً في إدارة هذا النظام، من خلال:

- الترويج للنظام: لا بد من تعريف العاملين بمزايا وأهداف النظام الرقابي، وشرح دوره في تحسين الأداء وحماية مصالح المؤسسة، وليس في محاسبة الأشخاص أو معاقبتهم فقط.
- التعامل مع المقاومة: كثيراً ما يواجه النظام الرقابي مقاومة من بعض العاملين نتيجة لعدة أسباب، منها:

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 332-333

- اعتقادهم بأنه يفرض قيوداً مفرطة على حريتهم.
 - شعورهم بأن النظام يركز على أمور غير جوهرية.
 - تصورهم بأن النظام لا يقدم قيمة حقيقية.
 - ربطهم بين الرقابة والمحاسبة العقابية، مما يثير القلق من تحمل المسؤولية والمحاسبة على التقصير.
- وللتغلب على هذه المقاومة، يجب على الإدارة اتباع أساليب توعوية وتشاركية، تركز على الجانب التحفيزي للرقابة، وتوضح أنها وسيلة لتحسين الأداء وليس أداة للعقاب، بالإضافة إلى إشراك العاملين في تطوير النظام بما يعزز القبول والالتزام، يوضح الجدول بعض الحلول المقترحة في هذا الشأن¹:

الجدول(3)

أساليب التغلب على المقاومة	سبب مقاومة الرقابة
التصميم الجيد لنظام الرقابة	المغالاة في الرقابة
تشجيع الأفراد على المشاركة في النظام	التركيز على الجوانب الغير هامة
على النظام يقيم مراجعة دورة للمهام والوجبات و الأرصدة .. الخ	المحاسبة

¹- جلال إبراهيم العبد مرجع سبق ذكره، ص 309.

المطلب الثاني: أساليب تقييم الرقابة الداخلية و أهميتها:

1- أساليب تقييم الرقابة الداخلية:

تتعدد الأساليب المستخدمة لتقييم فعالية الرقابة الداخلية داخل المؤسسات، ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي:

أ. قائمة الاستقصاء النموذجية: تعد هذه الطريقة من الطرق التقليدية المستخدمة، حيث تعتمد على إعداد قائمة نموذجية شاملة تتضمن أسئلة مدروسة حول الإجراءات المتبعة في مختلف وظائف وعمليات المشروع. تهدف هذه الأسئلة إلى الاستفسار عن الجوانب التفصيلية للنظام الرقابي القائم، وتُصاغ استناداً إلى مفاهيم عامة متعارف عليها في معظم المؤسسات. وتعتبر هذه القوائم أداة لتقييم مدى فاعلية الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

ب. التقرير الوصفي للنظام: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المراجع أو مساعده بإعداد تقرير كتابي مفصل يصف مكونات الرقابة الداخلية في المؤسسة الخاضعة للفحص. يشمل التقرير شرحاً لتدفق العمليات، والسجلات المستخدمة، وتوزيع المسؤوليات، ويبيّن فيه الموظفون المعنيون وطريقة تنفيذ كل مهمة. وتُستخدم هذه الأوصاف لاحقاً في تقييم مدى قوة النظام الرقابي؛ فمثلاً، وجود موظف واحد يقوم بدور أمين الخزينة ومسك الدفاتر يُعد مؤشراً لضعف الرقابة، بينما يُعدّ الفصل بين هذه الوظائف دليلاً على نظام رقابي سليم².

ج. الملخص التذكيري: يُعدّ هذا الملخص من قبل المراجع ويحتوي على بيان تفصيلي بالإجراءات والمعايير المعتمدة في نظام رقابة داخلية فعّال. يُستخدم كأداة استرشادية لمساعدة المراجعة خلال تقييمهم للرقابة في المؤسسة، ويشكّل إطاراً عاماً يُحتكم إليه أثناء عمليات الفحص، مما يضمن عدم إغفال أي عنصر رئيسي من عناصر الرقابة الداخلية.

د. خرائط التدفق: تُمثّل خرائط التدفق شكلاً بصرياً لنظام الرقابة الداخلية، حيث تحتوي على رموز وأشكال بيانية، يرمز كل منها إلى جزء من النظام. تُستخدم لتوضيح التابع المنطقي للبيانات أو القرارات

¹ - محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري إدارة الأعمال الدار، الجامعة للطبع والنشر والتوزيع ، 1997 ص 144 .

² - حريم سلطان ، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق ، 2006 ص332-333

أو العمليات، كما تعكس كيفية تحويل الوثائق الأصلية إلى معلومات محاسبية مثل القيود اليومية أو بيانات الأستاذ العام. وتساعد هذه الخرائط، عند إعدادها بشكل جيد، في الكشف عن نقاط القوة والضعف في النظام الرقابي¹.

2- أهمية الرقابة الداخلية:

تعد الرقابة الداخلية أداة حيوية في ضمان الاستقرار والاستمرارية والنجاح المؤسسي، وتكمن أهميتها فيما يلي:

- حماية أصول المؤسسة من السرقة، الضياع، الاختلاس، وسوء الاستخدام.
- التحقق من دقة البيانات المالية المدرجة في القوائم والتقارير المالية.
- الرقابة على كفاءة الأداء التشغيلي وضمان السير الحسن للعمليات.
- ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات والسياسات الداخلية المعتمدة من قبل الإدارة.
- التأكد من التسجيل السليم للعمليات المحاسبية في الدفاتر طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
- التحقق من تطبيق الإجراءات الإدارية وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

إضافة إلى ذلك، تلعب الرقابة دوراً مزدوجاً:

- **الرقابة البعديّة (اللاحقة):** وتتم بعد تنفيذ الأنشطة، وتهدف إلى تقييم الأداء والكشف عن الانحرافات والأخطاء لتفادي تكرارها مستقبلاً. وتُعتبر الخطوة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية (بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه).
- **الرقابة القبليّة (السابقة):** وتبدأ قبل تنفيذ الخطط، حيث توفر معلومات ومعايير مسبقة تُستخدم لاحقاً كأساس لتقييم الأداء، وهي ضرورية لضمان توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، والتقليل من احتمالات التعارض بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

¹ - عبد الوهاب نصر علي ، د شحاتة السيد شحاتة ، مرجع سابق ، ص60

وبذلك، تُعتبر الرقابة عنصر الأمان لكل من المدير والمنظمة ككل، فهي تضمن التناسق بين وحدات المؤسسة، وتكشف الانحرافات في التخطيط، التنظيم أو التوجيه، وتسهم في تحسين بيئة العمل من خلال تقويم السلوكيات غير المرغوبة والصراعات الداخلية.¹

¹ - عمر وصفي عقيلي - الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2007 ص445

خلاصة الفصل:

تُعدّ الرقابة وسيلة وليست غاية بحد ذاتها، فهي أداة فعّالة لتحفيز أداء الأفراد والجماعات، والمساهمة في تحسين مستوى المنظمة ككل. تتعدد أنواع الرقابة ومجالاتها، ولا تقتصر على قطاع معين دون غيره، بل تشمل مختلف أنواع المنظمات ووظائفها، سواء كانت صناعية، تجارية، خدمية أو إدارية. كما أن أساليب الرقابة تختلف باختلاف طبيعة نشاط المنظمة وهيكلها، إلا أنها تلتقي جميعاً في هدف رئيسي مشترك، وهو ضمان السير الحسن للعمل داخل المنظمة وخارجها، وتحقيق الفاعلية والكفاءة التنظيمية.

ورغم الأهمية البالغة لنظم الرقابة، إلا أن فعاليتها لا يمكن أن تتحقق دون وجود العنصر البشري، الذي يُعدّ المحرك الرئيسي لتنفيذ عمليات الرقابة وتقييمها وتطويرها. لذلك، فإن فهم هذا العنصر وتحليل دوره يُعدّ خطوة أساسية لنجاح أي نظام رقابي. ومن هذا المنطلق، سنخصص الفصل الثاني لدراسة العنصر البشري باعتباره أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية الرقابة في المؤسسات.



الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية



تمهيد:

يُعدّ المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات، نظراً لأهميته الكبيرة في تحديد فرص البقاء والنجاح والتقدم. فقد أثبتت التجارب أن العنصر البشري يشكل الأساس في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتميز التنافسي، مما جعله يحتل مكانة متقدمة بين مختلف الموارد الأخرى داخل المنظمة.

ونظراً لهذه الأهمية المتزايدة، أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الإدارية المحورية، ولم تعد تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتخطيط والتنظيم والرقابة. فقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل مجموعة من الأنشطة الأساسية التي تساهم في بناء رأس المال البشري وتعزيزه، ومنها: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الكفاءات، تحفيز العاملين، وتنمية وتدريب الموارد البشرية، إلى جانب المهام التقليدية المرتبطة بتسيير شؤون العاملين داخل المؤسسة.

المبحث الأول :لمحة حول إدارة الموارد البشرية

تعدّ إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة حديثة، إذ لم يعد يُنظر إلى العامل البشري كمجرد أداة لتنفيذ المهام، بل أصبح يُعتبر عنصراً استراتيجياً يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية وطرق تنظيمها

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة السياسات والممارسات والأنشطة التي تمارسها الإدارة بهدف استقطاب الأفراد واختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وتعويضهم، إضافة إلى تقديم الدعم الاجتماعي والصحي اللازم لهم، وذلك بما يتوافق مع القوانين والتشريعات المعمول بها في المؤسسة. كما تُعنى بتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء الأفراد لضمان تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة¹.

وقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية، حيث عرّفها مجموعة من الباحثين والمفكرين، منهم:

- **French:** يرى أن إدارة الموارد البشرية تمثل عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المنظمة.
- **Sikula:** يعرفها بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، وتشمل عدة وظائف مثل تخطيط القوى العاملة، والتوظيف، وتقييم الأداء، والتدريب، والتعويضات، والعلاقات الصناعية، والخدمات الصحية والاجتماعية، وبحوث الأفراد.
- **Martin:** يرى أنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالأفراد الذين يعملون ويساهمون في كفاءة التنظيم وتحقيق أهدافه، حيث تشمل تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب، التنمية، العلاقات الصناعية، المكافآت، والخدمات الاجتماعية.

¹ - صالح سليم الحمودي - رولا نايف المعاينة إدارة الموارد البشرية دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع 1434 هـ - 2013 م ص 20.

- **Glueck:** يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة في التنظيم تختص بإمداد المنظمة بالقوى العاملة اللازمة، بدءاً من التخطيط للاحتياجات البشرية، ثم تشغيل الأفراد وتدريبهم وتعويضهم، وانتهاءً بمرحلة الاستغناء عنهم¹.
 - **Miner و Miner.M:** يشيران إلى أن إدارة الموارد البشرية تشمل عدداً من الوظائف التنفيذية تتمثل في: التخطيط، التحليل، التوظيف، التقييم، التدريب، المرتبات، الخدمات، والعلاقات الصناعية.
 - **Myres-Caligros:** يصف إدارة الموارد البشرية بأنها نظام يُحدّد الطرق المثلى التي تُنظّم وتُعامل بها العناصر البشرية داخل المنشأة، بحيث يحقق العامل ذاته، وتُسّغل قدراته وكفاءته لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية.
 - **Sherman و Chruden:** يريان أنها مجموعة من العمليات والقواعد والأساليب التي تساعد المديرين في إدارة مرؤوسيه بفعالية.
 - **Flippo-E:** يعرف إدارة الموارد البشرية على أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الجوانب المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم للحفاظ عليهم.
 - **Smith و Grant.J:** يؤكدان أن إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية جميع المديرين في المؤسسة، إلى جانب المتخصصين في شؤون الأفراد².
- انطلاقاً من هذه التعاريف، يتضح أن إدارة الموارد البشرية تُعنى بتنمية الموارد البشرية وتطويرها، وهي لا تقتصر على وظيفة واحدة فقط، بل تشمل عدة وظائف تبدأ من تخطيط القوى العاملة، مروراً بتوظيف الأفراد وتقييم أدائهم وتدريبهم وتقديم الحوافز لهم، إلى غير ذلك من الوظائف المهمة التي تهدف إلى تحقيق أفضل استثمار للعنصر البشري.

¹- صلاح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية - دار الجامعية طبع ونشر وتوزيع 1999 2000 ص20

²- صلاح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص21

وفي ظل التحويلات العالمية السريعة، شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً، حيث أصبحت تُمارس وفقاً لمبادئ علمية حديثة، وأصبحت تُعدّ علماً إدارياً يهتم بتنمية خبرات ومعارف الأفراد ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة¹

ويتميّز هذا المفهوم الحديث بالتركيز على التناسق والتكامل بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات كإدارة الإنتاج، والتسويق، والمخازن، وغيرها، ويعتمد على مجموعة من الآليات والإجراءات الإدارية الحديثة، مما ساهم في رفع مستوى أداء الأفراد والمؤسسة بشكل عام².

ومن هنا، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية في مفهومها الحديث تُعدّ أحد الأعمدة الأساسية في بناء المنظمات، إذ تُسهم في تحقيق جودة الأداء، وتحفيز العاملين، وتطوير مهاراتهم، وخلق بيئة عمل داعمة ومشجعة على الإبداع والابتكار .

• تنظيم إدارة الموارد البشرية

تُعدّ إدارة الموارد البشرية إدارةً اختصاصية في شؤون العاملين داخل المنظمة، غير أن هذا لا يلغي الدور الذي تمارسه الإدارات الأخرى في المؤسسة في مجال الاهتمام بالعاملين لديها. فكل إدارة في المنظمة تهتم بشؤون موظفيها، وتُدرّك أهمية الأفراد وقدرتهم على الإسهام في تحقيق الأهداف الإنتاجية، التسويقية، المالية، والخدماتية، وتسعى إلى استثمار طاقاتهم بكفاءة وفعالية.

وهذا ما يعزز التوافق والتناغم بين مختلف الإدارات، بما يخدم الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية. وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر وظيفة أساسية من وظائف المنظمة، إلا أنها تتسم بسلطة استشارية أكثر من تنفيذية. فهي لا تصدر الأوامر للإدارات الأخرى الواقعة على نفس المستوى التنظيمي، ولكنها تقدم الرأي والمشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى عند الحاجة.

¹- محمد سرور الحريري إستراتيجيات وتنمية وتطور الموارد البشرية عمان 5 2012

²- صلاح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص22

"إدارة الموارد البشرية لا تملك السلطة التنفيذية لإصدار الأوامر للعاملين في الإدارات الأخرى، بل تملك سلطة تقديم الاستشارات فقط، فيما تنحصر سلطاتها التنفيذية على العاملين ضمن مسؤوليتها المباشرة".

ومن هذا المنطلق، فإن العلاقة التنظيمية التي تربط إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى تقوم على أساس الاستشارة والتنسيق، مما يعكس الطبيعة الخاصة لهذه الإدارة داخل الهيكل العام للمنظمة.

- العوامل المؤثرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية

هناك عدة عوامل ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تصميم الجهاز التنظيمي المسؤول عن إدارة الموارد البشرية، من أبرزها¹ :

1. حجم المنشأة وعدد العاملين بها: من المنطقي أن يتناسب حجم وتنظيم جهاز الموارد البشرية مع حجم المنشأة وعدد العاملين بها. فمثلاً، في منشأة صغيرة يعمل بها حوالي 50 موظفاً، قد يقوم شخص واحد بكل أنشطة الموارد البشرية، مثل حفظ السجلات، وتحديد الأجور، وإجراء التعيينات. أما في منشأة كبيرة يعمل بها أكثر من 1000 موظف، فتصبح الحاجة ماسة إلى إدارة موارد بشرية متخصصة، تضم موظفين مؤهلين في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية.

2. طبيعة الهيكل التنظيمي العام للمنظمة: يتأثر تنظيم إدارة الموارد البشرية أيضاً بطبيعة الهيكل التنظيمي العام للمنظمة. فإذا كانت المنظمة تعتمد هيكلاً جغرافياً نتيجة لانتشار نشاطها في مواقع متعددة، فإنها قد تحتاج إلى إدارات موارد بشرية لامركزية تغطي كل موقع جغرافي بشكل مستقل، مع التنسيق مع الإدارة المركزية.

¹ - خضير كاظم حمود - الدكتور ياسين كاسب الخرشة - إدارة الموارد البشرية دار الميرة للنشر والتوزيع والطباعة الطبعة الأولى 1427 - 2007 هـ ص 27

3. تنوع فئات وتخصصات العاملين: كلما زادت درجة تنوع تخصصات العاملين داخل المنشأة، زادت معها المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، من حيث الاستقطاب، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء، مما يستدعي تنظيمًا أكثر دقة وتعقيدًا¹.
4. مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية: إذا لم تُدرك الإدارة العليا أهمية العنصر البشري، فإن دور إدارة الموارد البشرية يتقلص ويقتصر على الوظائف الروتينية والتنفيذية فقط. أما إذا كانت لدى الإدارة نظرة استراتيجية حديثة، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على موقع إدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي، وعلى حجمها، ودرجة استقلاليتها.
5. طبيعة الأنشطة والعمليات داخل المنشأة: المنشآت الصناعية تختلف عن التجارية أو الخدمية، وبالتالي تختلف المتطلبات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في كل نوع من هذه المنشآت. كذلك، فإن استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة يُغير من الطريقة التي تُنظم بها هذه الإدارة.

- التنظيم العام للمنشأة

إن حجم المنشأة وعدد العاملين بها ليس هو العامل الوحيد المؤثر على تنظيم الجهاز المشرف على شؤون الموارد البشرية، حيث أن الشكل التنظيمي العام للمنشأة له تأثير أيضاً. فإذا كان التنظيم قائماً على أساس جغرافي نتيجة لانتشار نشاط المنشأة في مناطق جغرافية متعددة، فإن ذلك قد يحتم وجود أجهزة موارد بشرية لامركزية تخدم المناطق الجغرافية المختلفة.

- مدى تنوع فئات العاملين بالمنشأة:

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

¹- صلاح الدين عبد الباقي، الدكتور علي عبد الهادي مسلم ، الدكتور روية حسن – إدارة الموارد البشرية – المكتب الجامعي الحديث 2007 ص75

- مدى اقتناع إدارة المنشأة بأهمية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية

إذا كانت الإدارة العليا في المنشأة لا تهتم كثيراً بالعنصر البشري ولا تتفهم الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، فإن أنشطة هذه الإدارة تنقلص وتقتصر على القيام بالنواحي التنفيذية الروتينية فقط، مثل حفظ سجلات العاملين ومراقبة انتظامهم في الحضور والانصراف والغياب والإجازات، وذلك هو المفهوم التقليدي لإدارة الأفراد.

أما إذا كانت نظرة الإدارة نظرة إيجابية (حديثاً)، فإن ذلك ينعكس على تنظيم جهاز الموارد البشرية من حيث حجمه وتنظيمه الداخلي ومستواه، وفي هذه الحالة سوف تكون هناك إدارة متخصصة يعمل بها أفراد مؤهلون وتحتل مكانة تنظيمية عالية في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة¹.

- أثر المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية

تلعب المتغيرات التي تحكم المنظمة دوراً كبيراً في تحديد الصورة التنظيمية التي تكون عليها إدارة الموارد البشرية، من حيث حجم المنظمة، ومستوى التكنولوجيا المتقدمة، والأسواق التي تخدمها، وطبيعة المنتجات التي تقدمها، وغيرها من العوامل التي تتحكم في الهيكل التنظيمي العام الذي تتسم به المنشأة².

- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية، وتجاه المنشأة من ناحية أخرى. وفيما يلي بعض هذه التحديات:

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: لا شك أن التطورات التكنولوجية، واستخدام الحاسبات الآلية، تشكل قيداً على إدارة الموارد البشرية. فالتغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنشأة، وسوف تزداد

¹ - صلاح الدين عبد الباقي ، الدكتور علي عبد الهادي مسلم ، الدكتور روية حسن - مرجع سابق - المكتب الجامعي الحديث 2007 ص 76

² - الدكتور خضير كاظم ، الدكتور ياسين كاسب الخرشة - مرجع سابق - ص 27

أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات. كما يؤدي التوسع في استخدام التكنولوجيا إلى الاستغناء عن بعض العاملين، مما يتطلب البحث عن فرص عمل جديدة لهم، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية تعديل بياناتها اتجاه العمالة لتتلاءم وتتكيف وفقاً لهذه التغيرات.

2. **التغيرات في تركيب القوى العاملة:** لوحظ وجود تغييرات في تركيب القوى العاملة، خاصة في المنشآت الحكومية، من أبرزها زيادة نسبة النساء العاملات، حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، مما يفرض عبئاً إضافياً على إدارات الموارد البشرية. فزيادة مشاركة النساء في قوة العمل يخلق متطلبات جديدة مثل تحقيق المساواة في الأجور، وفرص الترقية، وتوفير سياسات خاصة بالأمهات، كالرعاية الطبية، إنشاء دور الحضانة، إجازات الحمل والولادة والرضاعة. ويتوجب على إدارة الموارد البشرية الاستعداد لهذه المتغيرات بوضع خطط مناسبة للعمالة النسائية.

3. **نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:** لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على البيانات وخطط الموارد البشرية. وينبغي أن يتوفر للإدارة قاعدة معلومات أساسية تعتمد على الحاسب الآلي، حتى في المنشآت متوسطة الحجم، لما للحواسيب الصغيرة من قدرة على تقديم معلومات ذات قيمة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية¹.

4. **تغيير القيم والاتجاهات:** تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً هاماً في سلوك ودوافع العاملين. وقد لاحظت بعض الدول، مثل الولايات المتحدة، أن تقدمها الاقتصادي ارتكز على قيم مثل احترام العمل، قبول المخاطر، والرغبة في التنافس. في المقابل، تتسم بعض الاتجاهات السائدة بين القوى العاملة، خاصة في القطاع الحكومي، بالسلبية مثل الميل إلى التهرب من المسؤولية، مقاومة التغيير، انخفاض دافع الإنجاز، عدم الالتزام بالمواعيد، وسيطرة العلاقات الشخصية. وتعد هذه الاتجاهات تحديات أمام إدارة الموارد البشرية، التي يقع على عاتقها مسؤولية مواجهتها وتقليل حدتها عبر سياسات فعالة.

¹ - الدكتور صلاح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص103

5. العائد والتعويض المادي للعاملين: يؤدي التضخم الاقتصادي إلى مطالبة العاملين بأجور أعلى، ولكن عدم قدرة المنشآت على تلبية هذه المطالب، يؤدي إلى آثار سلبية على الأداء، مثل عدم الانتظام في العمل، البحث عن أعمال إضافية، ضعف الحوافز، وعدم فعالية تقارير الأداء. وهذا يشكل عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية في قدرتها على تحفيز العاملين.

6. زيادة حجم القوى العاملة: نتيجة لتزايد عدد السكان، ارتفع عدد الراغبين في العمل، إلا أن هناك تفاوتاً في المؤهلات، حيث أن نسبة كبيرة منهم يحملون تخصصات غير مطلوبة. وقد أدى التزام الدولة بإيجاد وظائف لخريجي الجامعات إلى تكديس الأجهزة الحكومية بالموظفين، مما أدى إلى مشكلات مكانية وتشغيلية، وانخفاض كبير في الإنتاجية¹.

7. التشريعات واللوائح الحكومية: تعاني إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والقطاع العام من محدودية المرونة في صياغة سياسات عمالية خاصة بها، إذ تخضع للوائح حكومية موحدة تحكم التوظيف، الأجور، الترقية، الحوافز، التأديب، التأمينات الاجتماعية، وتقارير الأداء. كما أن التغيرات المستمرة في التشريعات تسبب تضارباً في التطبيقات، مما يتطلب من مديري الموارد البشرية إتقان تفسيرها والتعامل معها بكفاءة².

المطلب الثاني :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:

1. وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية.

2. وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

أولاً: الوظائف الفنية: تتعلق هذه الوظائف بالأنشطة الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل:

¹ - دكتور صلاح عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 104-106

² - خضير كاظم حمود دكتور ياسين كاسب الخرشة - إدارة الموارد البشرية - مرجع السابق، ص 31

- تحليل، توصيف وتصميم الوظائف :ويقصد بها تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة، وتحديد الخصائص الفردية للأشخاص المناسبين لها.
- الاستقطاب، الاختيار والتعيين :أي جذب الأفراد المؤهلين للوظائف المتاحة، واختيار الأنسب منهم وتعيينهم.
- تكوين وتطوير العمال :ويشمل تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يتوافق مع أهداف المنظمة.
- توجيه وتحفيز العمال :أي فهم الفروقات الفردية وتوجيه العاملين نحو السلوك الإيجابي وتحفيزهم من خلال أنظمة المكافآت.
- تسيير المسارات الوظيفية :أي الاهتمام بمستقبل العاملين المهني ومساعدتهم على تطوير مساراتهم المهنية.
- تقييم أداء العمال :قياس أداء كل عامل ومقارنته بالأداء المتوقع لمعرفة نقاط القوة والضعف.
- نظام الدخل :مكافأة العاملين على أساس أهمية الوظائف التي يؤديونها ومستويات أدائهم¹.

ثانياً: الوظائف الإدارية: وهي وظائف تدعم تنفيذ المهام الفنية، وتشمل:

- التخطيط :وضع خطة لأنشطة الإدارة خلال فترة زمنية محددة من خلال تحديد الأهداف ووضع خطوات التنفيذ. ويتنوع أخذ الموارد البشرية في الاعتبار حسب ثلاثة اتجاهات:
 - الاتجاه الأول: تقدير العرض والطلب المستقبليين للموارد البشرية لتلبية احتياجات المنظمة.
 - الاتجاه الثاني: وضع خطط تسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية العامة دون مشاركة في صنع القرار.

¹- عادل حrchوش صالح . الأستاذ الدكتور مؤيد سعيد السالم .إدارة الموارد البشرية بدار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع ..

- الاتجاه الثالث: إدماج الموارد البشرية في صياغة الأهداف والرسالة الإستراتيجية للمنظمة، مما يتطلب كفاءات عالية في إدارة الموارد البشرية.
 - **التنظيم:** تنظيم الموارد البشرية وتوزيعها بشكل يخدم أهداف المنظمة بفعالية. ويشمل هذا التحديد الدقيق للواجبات والمسؤوليات، ومنح السلطات، وتحفيز التعاون بين العاملين، مما يؤدي إلى الرضا وتحسين الأداء الفردي والجماعي¹.
 - **الرقابة:** وهي عملية مراجعة وتحليل الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة، وتتم عبر أربع مراحل:
 - وضع السياسات والإجراءات والقواعد.
 - قياس الأداء الحقيقي.
 - مقارنة الأداء المتوقع بالحققي.
 - إجراء التعديلات اللازمة².
- وتساهم الرقابة في احترام القواعد التنظيمية، ويمكن أن تكون وقائية من خلال التكوين والتوعية بالعقوبات والمكافآت المرتبطة بالسلوك التنظيمي.
- **التوجيه والتحفيز:** تضع المنظمة أنظمة خاصة لتوجيه العاملين نحو الأداء الأمثل، وتوفير أنظمة تدريب وتكوين وتحفيز تعزز من إرادتهم وتوضح مسؤولياتهم.
- ثالثاً: المسؤوليات الاستراتيجية:** ينظر إلى الموارد البشرية على أنها مورد استراتيجي، يجب إدماجها في كافة مشاريع المنظمة. وعلى المنظمة أن تهتم بتطوير كفاءات مواردها البشرية وإدماجهم في

¹ - حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قلمة 2004 ص32

² - حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق، ص35

الاستراتيجية العامة لضمان نجاحها، حيث يعتبر العنصر البشري جوهر تحقيق الأهداف والميزة¹ التنافسية.

إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة

شهدت إدارة الموارد البشرية تحولات كبيرة بفعل التغيرات الحاصلة في المحيط الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي، ويمكن تلخيص أبرز ملامح الإدارة المعاصرة كما يلي:

1. التحول نحو نظام عالمي تهيمن عليه الولايات المتحدة.
 2. تبني اقتصاد السوق في أغلب الدول.
 3. التطور السريع للتكنولوجيا والثورة العلمية.
 4. اشتداد المنافسة العلمية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير.
 5. الاهتمام بالبيئة والحفاظ عليها.
 6. بزوغ عصر المعرفة الذي يركز على العنصر البشري وقدراته الفكرية.
- وقد أدت هذه التحولات إلى ظهور مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، وأصبح من سمات الإدارة الحديثة:
- الاهتمام بالمناخ الداخلي والخارجي للمنظمة.
 - التركيز على إرضاء العملاء من خلال تقديم منتجات متميزة في الوقت والمكان المناسب.
 - الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وإعادة الهيكلة وتطوير أساليب العمل.
 - التكامل بين الإدارات والمستويات التنظيمية داخل المنظمة ومع المنظمات الأخرى.
 - التركيز على التخطيط الإستراتيجي وإعادة صياغة الحاضر لمواجهة المخاطر.
 - الاستثمار الأمثل للوقت وتوظيف الطاقات الجماعية لتحقيق الأهداف.

¹ - عادل حrchوش صالح ، الدكتور مؤيد سعيد السالم - إدارة الموارد البشرية - ، مرجع سابق، ص 30.

- الاهتمام بالجودة الشاملة.
- التشجيع على الابتكار والتجديد وتنمية وتمكين القيادات القادرة على التأثير.
- إدماج تنمية الموارد البشرية في صلب السياسات والإستراتيجيات.
- النظر إلى القادة كمدرّبين ومرشدين لا كأوامرية فقط.
- الاعتماد على الأنشطة المعرفية ونتائج العلم الحديث في الإدارة¹.

المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية

يُعدّ تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث يشكّل الأساس الذي تُبنى عليه بقية الأنشطة، مثل الاستقطاب، والتدريب، والتقييم، والتحفيز. ويهدف هذا التخطيط إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات في المستقبل، والعمل على توفيرها في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة.

المطلب الأول : مفهوم التخطيط وخطواته

1. مفهوم التخطيط الموارد البشرية وأهميته

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 فإن التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المعلنة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع. وعلى المستوى التفصيلي، فإن تخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، تقويم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي... إلخ²..

ويُشار إليه أيضاً بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد، ويُعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، في الوقت المناسب. وبطريقة أخرى، فإن تخطيط

¹ - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعة 2012/2011

² - رولا نايف المعاينة - صالح سليم الحمودي- إدارة الموارد البشرية - ، مرجع سابق، ص 28

الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة بين عرض الأفراد داخلياً (أي الأفراد الموجودين فعلاً) وخارجياً (أي أولئك الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها خلال فترة زمنية محددة¹ ..

وأساساً، فإن كل المنظمات تمارس تخطيط الموارد البشرية، سواء بصورة رسمية أو غير رسمية، وتتفاوت في مدى نجاحها في هذه الوظيفة. ويتوقف نجاح المنظمة في الأجل الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة وفي الوقت المناسب. ولا تتحقق الفائدة المرجوة من الأهداف التنظيمية والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف إلا إذا توفر الأفراد ذوو المواهب والمهارات والرغبات المناسبة لتحقيق هذه الاستراتيجيات².

وترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما، وضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة. بمعنى آخر، لا يمكن الحصول على الفرد المناسب بصورة لحظية أو فورية. كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساعد على تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص التطور الوظيفي للأفراد داخل المنظمة، مما يزيد من فرص بقائهم واستمرارهم³.

2. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

اتسم القرن الواحد والعشرون بشيوع استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي على صعيد المنظمات الإنسانية كافة، وامتد استخدامه على مستوى المنظمة ككل (Corporate Strategy) وعلى نطاق الأعمال (Business Strategy)، والمستوى التشغيلي (Operational Strategy).

¹ - راوية حسن، محمد سعيد سلطان - إدارة الموارد البشرية دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع-2011- ص28

² - راوية حسن - دكتور محمد سعيد سلطان - إدارة الموارد البشرية - دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع- 2011- ص83

³ - خضير كاظم حمود -دكتور ياسين كاسب الخرشنة - إدارة الموارد البشرية - ،مرجع السابق، 39 -

وعليه، فإن مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يمثل عملية الربط والتناسق والتكامل مع الغايات والأهداف الاستراتيجية لتحسين إنجاز الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية، استجابة لمتغيرات البيئة، وزيادة الإبداع والمرونة اللازمة لذلك¹.

وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية تزويد المنظمة بالأطر النظرية التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات الأساسية للموارد البشرية مثل: الاختيار، التعيين، التدريب، التطوير... إلخ، لغرض تحسين الميزة التنافسية للمنظمة على مستوى الأفراد والجماعات، وتحسين السلوك التنظيمي لهم، مما يساهم في تحقيق الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية.

ويُعد الاستخدام الفعال للاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من العوامل التي تساعد في التنبؤ بواقع سوق العمل وتحديد الحاجات البشرية اللازمة، وغالباً ما تكون هذه الاستراتيجية على شكل خطط مدروسة يُسهم العاملون في صياغتها وتنفيذها وتقييم أدائها خلال الفترة الزمنية المحددة، من أجل اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات. وأصبحت مشاركة العاملين من الظواهر المعاصرة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها²..

3. خطوات تخطيط الموارد البشرية:

أولاً: تخطيط نوعيات الأعمال المطلوبة:

- تحليل طبيعة نشاط المنظمة ونظم الإنتاج.
- تحليل الوظائف وتصميم المهام والمسؤوليات.
- توصيف الوظائف وتحديد مواصفات شاغليها.

ثانياً: تخطيط أعداد الأفراد اللازمين لكل نوعية:

1. تحليل متطلبات العمالة حسب نوع العمل:

¹ - صالح عودة سعيد - إدارة الموارد البشرية - الجامعة المفتوحة - طبعة 1994 ص106

² - علي السلمي - إدارة الموارد البشرية - مكتبة غريب 2003 - ص. 178

○ الأعمال المتصلة بالإنتاج والمبيعات:

- تقديرات حتمية.
- مواصفات معيارية حسب التكنولوجيا.
- تحليل العلاقة بين حجم الإنتاج/المبيعات وعدد العاملين (استخدام المربعات الصغرى، المتوسطات)¹.

○ الأعمال غير المتصلة بالإنتاج (الحسابات، السكرتارية...):

- تقديرات حكمية من المسؤولين.
- استخدام معدلات الأداء.

2. تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية.

3. تحليل احتياجات الإحلال².

ثالثاً: التنبؤ بالمناخ داخل المنظمة:

- تحليل عرض العمل الداخلي: = عدد الأفراد في أول المدة + المعينون - احتياجات الإحلال + الإضافات بسبب النقل والترقية...).

رابعاً: التنبؤ بالمناخ في سوق العمل الخارجي:

- مدى توفر الكفاءات المطلوبة.
- درجة المنافسة بين المنظمات.
- مؤشرات العمالة: الهجرة، الحركة القطاعية، طاقة مؤسسات التعليم.

¹ - علي السامي, إدارة الموارد البشرية - مرجع سابق - ص186

² - صالح عودة سعيد - إدارة الموارد البشرية - الجامعة المفتوحة - طبعة 1994 ص 130.

خامساً: تحديد الفائض أو العجز: ويتضمن هذا تحديد:

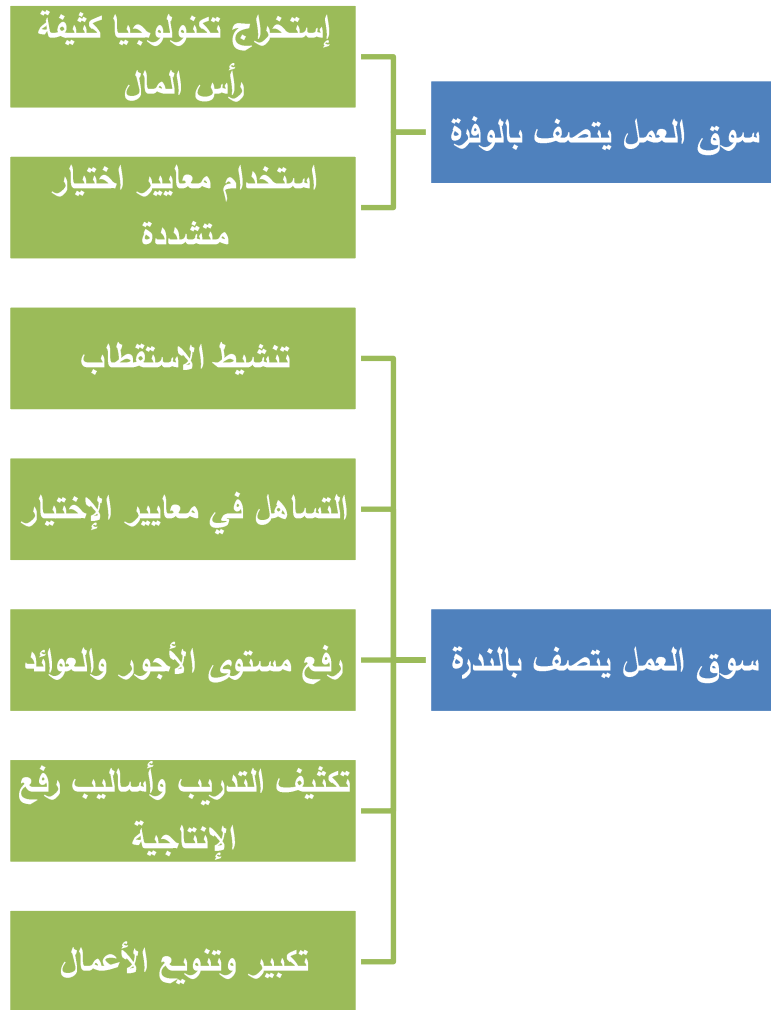
- (1) فائض أو العجز النوعي في العمالة وفي هذه الحالة تكون خبرات وتأهيل العاملين أعلى أو أقل من المطلوب
- (2) الفائض أو العجز الكمي في العمالة , وفي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة

سادساً = كيفية مواجهة الفائض أو العجز¹ .

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

الشكل(6): كيفية مواجهة الفائض أو العجز

¹ - على السلمي إدارة الموارد البشرية - مرجع سابق، - ص186



المطالب الثاني : فوائد التخطيط الموارد البشرية وتحديد احتياجاتها

يُعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية خطوة أساسية في بناء إستراتيجية هادفة لإدارة الموارد البشرية، لما لها من دور في توفير الكفاءات القادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية. وتُشتق من هذه الإستراتيجية مجموعة من الإستراتيجيات النوعية التي تسهم بشكل مباشر في تحديد احتياجات الموارد البشرية، وتتمثل أبرزها فيما يلي:

1. إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية

تشمل هذه الإستراتيجية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية على مختلف المديات الزمنية: القصيرة، المتوسطة، والطويلة، وذلك بناءً على أنشطة ومجالات المنظمة، ومصادر الحصول على الموارد البشرية وأنواعها. تساهم هذه الإستراتيجية في توفير الطاقات البشرية اللازمة لإنجاز المهام والأنشطة بما يتوافق مع احتياجات المنظمة الفعلية.

2. إستراتيجية الاختيار والتعيين

تُعنى هذه الإستراتيجية بوضع الأسس والضوابط الخاصة باختيار وتعيين الأفراد، من خلال تحديد مصادر الأفراد ودراسة سوق العمل، وتطبيق أسس المفاضلة بين المتقدمين. وهي تُعد من الاعتبارات الجوهرية في ضمان كفاءة الاختيار.

3. إستراتيجية الترقيات ونقل الأفراد

تشمل البيانات والسياسات المتعلقة بالترقيات والنقل داخل المنظمة، إلى جانب سياسات الأجور، الحوافز، والمكافآت. وتساهم هذه الإستراتيجية في رفع كفاءة العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4. إستراتيجية التدريب والتطوير

تركز هذه الإستراتيجية على السعي المستمر لتحسين كفاءة الأفراد من خلال وضع سياسة تدريبية وتطويرية هادفة، تتناول الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة وخارجها، بما يساهم في دعم النمو والتطوير المستمر للعنصر البشري.

5. إستراتيجية قياس وتقييم الأداء

تهدف هذه الإستراتيجية إلى وضع المعايير المناسبة لتقييم أداء الأفراد، ومقارنته بالمعايير الموضوعية بهدف رصد الانحرافات ومعالجتها. كما تسهم في اعتماد تقويم دقيق للأداء الفعلي بما يعزز من جودة القرارات الإدارية¹.

وتستند جميع هذه الإستراتيجيات إلى أسس علمية دقيقة تهدف إلى تحديد الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة بكفاءاتها المختلفة. وعلى الرغم من تفاوت الوسائل المستخدمة في تقدير تلك الاحتياجات، إلا أن المنظمات الكبرى تميل إلى استخدام وسائل موضوعية بعيدة عن الأحكام الشخصية، ومن أهمها:

• تحليل عبء العمل

يُقصد به تحديد حجم أو كمية العمل المطلوب إنجازه في فترة زمنية معينة لكل وظيفة. ويُستخدم التنبؤ بحجم المبيعات أو الخدمات لتحديد كمية العمل المستقبلية. ويتم حساب عدد الموظفين اللازمين من خلال المعادلة التالية:

$$\text{عدد الأفراد اللازمين} = (\text{كمية العمل} \times \text{معدل الأداء}) \div \text{عدد ساعات العمل الشهرية}$$

• تحليل قوة العمل

يُستفاد من نتائج تحليل عبء العمل بمقارنتها مع الموارد البشرية المتاحة فعلياً في المنظمة، ثم يتم طرح العدد المتوفر من العدد الكلي المطلوب، وبذلك يتم تحديد الفجوة أو النقص في القوى العاملة.

• استخدام أسلوب السلاسل الزمنية

يرتكز هذا الأسلوب على تحليل الاتجاهات التاريخية لنمو المنظمة واحتياجاتها البشرية، ويتطلب بيانات تاريخية دقيقة عن أداء المنظمة وتطوراتها المستقبلية. وتتأثر السلاسل الزمنية بأربعة عوامل أساسية:

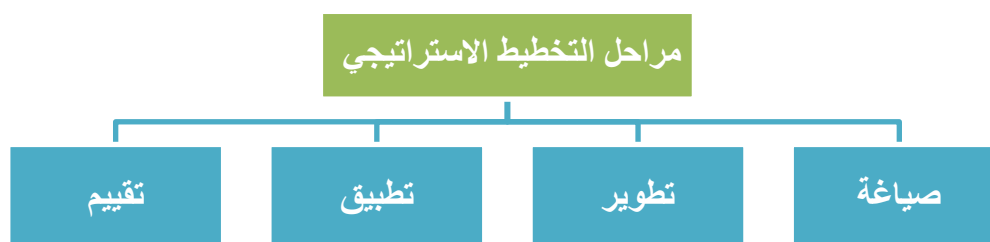
¹ - رولانايف . المعاينة صالح سليم الحمودي إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق، ص20

- الاتجاه العام :يمثل نمط البيانات التاريخية التي تشير إلى الحاجة للقوى العاملة وفقاً لطبيعة الأداء الإنتاجي أو الخدمي للمنظمة.
- التغيرات الموسمية :تعكس طبيعة التغيرات في الطلب على القوى العاملة خلال مواسم الرواج أو الكساد.
- التغيرات الدورية :تشير إلى دورات اقتصادية منتظمة كالتضخم والانكماش التي تؤثر على الطلب على العمالة.
- التغيرات الفجائية :تشمل الأحداث غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات السياسية والحروب التي تؤثر على بيئة العمل¹.

ويعتمد هذا الأسلوب على الافتراضات المستقبلية المستندة إلى البيانات والمعلومات التاريخية، إلا أن فعاليته قد تتأثر بدرجة التباين أو التقلبات الظرفية التي قد لا تتماشى بدقة مع ما حدث في الماضي.

- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

الشكل (7) : مراحل التخطيط الاستراتيجي



المرحلة الأولى: صياغة الخطة الاستراتيجية

تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات الأساسية التي تشكل الأساس لأي خطة إستراتيجية ناجحة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل:

¹ - الحريري محمد سروري، مرجع سابق، ص102

1. تطوير رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية:

يتم اشتقاق رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية من الرؤية والرسالة العامة للمنظمة، لضمان تكامل الأهداف وتناسقها على كافة المستويات.

2. تعريف الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية:

تحديد الأهداف بعيدة المدى التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها، بما يتلاءم مع التوجهات العامة للمنظمة.

المرحلة الثانية: تطوير الخطة الإستراتيجية

تتضمن هذه المرحلة تحليل الوضع الراهن ووضع خطط استراتيجية مناسبة بناء على التحليل. وتشمل:

1. القيام بالتحليل الرباعي: (SWOT Analysis)

- نقاط القوة الداخلية (S = Internal Strengths)
- نقاط الضعف الداخلية (W = Internal Weaknesses)
- الفرص الخارجية (O = External Opportunities)
- التهديدات الخارجية (T = External Threats)

2. وضع أهداف طويلة المدى (من 3 إلى 5 سنوات)

يتم تحديد ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية على المدى البعيد.

3. وضع الإستراتيجيات على ثلاثة مستويات:

- مستوى المنظمة
- مستوى الوحدة الإدارية
- مستوى الوظيفة

المرحلة الثالثة: تطبيق الإستراتيجية

تهدف إلى تنفيذ الخطط الموضوعة على أرض الواقع من خلال ما يلي:

1. وضع أهداف قصيرة المدى (6 أشهر – سنة واحدة)

لتوجيه الجهود اليومية وتقييم الأداء المرحلي.

2. تطوير خطط العمل

تشمل تحديد الأنشطة والمشاريع التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف.

3. تجميع وتخصيص الموارد

سواء كانت مالية أو تكنولوجية أو بشرية، لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

4. تحفيز الموظفين

من خلال الحوافز والتشجيع المستمر لدفعهم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية¹.

المرحلة الرابعة: تقييم ومراجعة الإستراتيجية

تضمن هذه المرحلة مراجعة ما تم تحقيقه وتحديد الانحرافات من خلال:

1. مراجعة الإستراتيجيات

للتأكد من صلاحيتها ومواكبتها للتغيرات.

2. قياس الأداء

من خلال مؤشرات أداء محددة تقيس مدى التقدم نحو الأهداف.

3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

لمعالجة الانحرافات وضمان البقاء على المسار الصحيح.

3- فوائد تخطيط الموارد البشرية

تعد عملية تخطيط الموارد البشرية من العمليات الحيوية والأساسية التي تقع على عاتق مدير إدارة الموارد البشرية، بالتنسيق مع مديري الدوائر المختلفة وبدعم من الإدارة العليا، في ضوء الخطة الاستراتيجية للمنظمة ورؤيتها المستقبلية. وتكمن فوائد هذه العملية فيما يلي:

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

1. منع الارتباك والاضطراب المفاجئ في العمل، خصوصاً في حالات التقاعد أو الانتقال أو ترك الخدمة.
2. ضمان استمرارية العمل وسهولة سيره عند توسع المنظمة وزيادة حجمها.
3. توفير التسهيلات والفرص للتعليم والتدريب والتطوير المهني للموظفين.
4. فتح آفاق التطور الوظيفي للموظفين داخل المنظمة وتشجيعهم على التقدم في مساهم المهني.
5. خلق بيئة صحية ومحفزة للعمل تدعم التحفيز والتشجيع.
6. تعزيز فاعلية التدريب والتطوير الوظيفي بما يتماشى مع الاحتياجات الواقعية¹.
7. الكشف عن مكامن الضعف داخل المنظمة، وتمكينها من وضع خطط إصلاحية فعالة .

4- تحديد عرض الموارد البشرية

التحديد الدقيق لعرض القوى البشرية العاملة يخضع لمجموعة من العوامل والمتغيرات، وأبرزها:

1. التعيين الجديد للعاملين:

التعيينات الجديدة يمكن التنبؤ بها بشكل نسبي، خاصة عند وجود حاجة عاجلة ومباشرة للموظفين على المدى القصير، ويحدد عدد وحجم الأفراد المطلوب تعيينهم بناءً على الخطط الموضوعية.

2. عودة العاملين من الإجازات:

مثل عودة الموظفين من الإجازات الدراسية أو البعثات أو إجازة الأمومة وغيرها، وهي حالات يمكن التنبؤ بها مسبقاً².

¹ - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحمودي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 203

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 332

3. الانتقالات من خارج المنظمة:

تُعد من أكثر الحالات التي يصعب التنبؤ بها، خصوصاً عند إنشاء وحدات تنظيمية جديدة أو إعادة هيكلة المؤسسة، حيث قد تتغير الحاجة للموارد البشرية بشكل غير متوقع.

وفي المقابل، فإن نقص عرض الموارد البشرية غالباً ما يكون ناتجاً عن:

- التقاعد
- الفصل أو الإقالة
- النقل إلى خارج المنظمة
- إنهاء الخدمة
- الوفاة

وتعد هذه الظواهر من الأمور التي يصعب التنبؤ بها بدقة، لكنها تفرض على إدارة الموارد البشرية الاستعداد لها من خلال تطوير خطط استباقية قائمة على أسس علمية واضحة، بعيداً عن الحدس والتخمين، بما يضمن مواجهة تلك التغيرات بكفاءة¹.

¹ - خضير كاظم حمود، د. ياسين كاتب الخرشة، الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 41.

خلاصة الفصل:

تُعد الموارد البشرية اليوم حجر الزاوية في بناء اقتصاد قوي ومجتمع متطور، ولم تعد تنميتها مسألة هامشية سواء بالنسبة للمؤسسات أو للدول. فقد أصبح رأس المال البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التقدم الاقتصادي وتكوين الثروة، إلى جانب كونه المحور الرئيس في مسيرة التنمية الوطنية وتطوير الشركات.

لقد تجاوز رأس المال البشري الحدود الجغرافية، على غرار المعلومات في اقتصاد المعرفة، حيث تتنافس الدول والمؤسسات على استقطاب أفضل الكفاءات وتنميتها والحفاظ عليها. ويزداد وعي الأفراد يوماً بعد يوم بقيمة مهاراتهم ومعارفهم باعتبارها أصولاً ثمينة في سوق العمل.

إن التحدي الحقيقي الذي يواجه الحكومات والمؤسسات يتمثل في بلورة إستراتيجيات فعالة لتنمية الموارد البشرية وتفعيل قدراتها بالشكل الأمثل، بما يضمن استخلاص أقصى فائدة ممكنة منها وتعزيز الميزة التنافسية والريادة الاقتصادية في بيئة تتسم بالديناميكية والتطور المستمر.



الفصل الثالث: الرقابة على الموارد البشرية



تمهيد:

تعتمد كفاءة المؤسسات على مدى حسن استثمارها لمواردها المختلفة، وعلى وجه الخصوص المورد البشري الذي يُعد المحرك الأساسي لبقية الموارد وأداة توجيهها واستغلالها بالشكل الأمثل. فحتى المؤسسات التي تتوفر على تكنولوجيا متقدمة ورؤوس أموال ضخمة، لا يمكنها تحقيق أهدافها دون وجود موارد بشرية مؤهلة تدير هذه الإمكانيات. ومن هنا تبرز أهمية العناية بعمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب، باعتبارها الركائز الأساسية لتنمية هذا المورد الحيوي.

ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية، فإنها مطالبة بمتابعة أدائها من خلال نظام رقابي فعال. وتستند الرقابة على الموارد البشرية إلى مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف أساساً إلى الكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل وقوعها أو أثناء حدوثها. ولا يكتمل نجاح نظام الرقابة إلا إذا تم إشراك الأفراد المعنيين به بشكل مباشر، مما يضمن تقبلهم له والتفاعل الإيجابي معه. وكلما كان هذا النظام مفهوماً ومقبولاً لدى العاملين، كلما سهل تطبيقه وحقق فعاليته. ومن هذا المنطلق، تُعد الرقابة على الموارد البشرية ضرورة حيوية لضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة.

المبحث الأول : سياسات التنمية البشرية والتدريب

تُعتبر التنمية البشرية من الركائز الأساسية التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم ومعارفهم بما يتلاءم مع أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية. وتشمل التنمية البشرية مجموعة من السياسات والخطط التي تُعنى بتحسين الأداء الفردي والجماعي، وزيادة الإنتاجية، ورفع كفاءة العنصر البشري.

المطلب الأول : سياسات التنمية البشرية:

1. الاستقطاب:

يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة، وذلك لإتاحة الفرصة لها لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة. وخلال عملية الاستقطاب، تسعى كل من المنظمة والفرد إلى تحقيق أهدافه؛ فالمنظمة تهدف إلى جذب الأفراد المؤهلين فقط، بينما يسعى الفرد إلى إثبات كفاءته وتحقيق رغباته في العمل ضمن تخصصه، إلى جانب سعيه للحصول على أفضل شروط التعيين من حيث الراتب والامتيازات الأخرى.

وتكمن أهمية الاستقطاب في حاجة المنظمة إلى معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية وقت الحاجة، إضافةً إلى السعي لزيادة عدد المتقدمين الأكفاء، مما يمنحها خيارات أوسع لاختيار الأفضل من بينهم. كما أن نجاح عملية الاستقطاب يسهم في تقليص تكاليف التدريب وتحقيق استقرار وظيفي أكبر¹.

• مصادر الاستقطاب:: تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مجموعتين رئيسيتين:

أ. مصادر الاستقطاب الداخلية:

1. الترقية:

نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى إداري أعلى بصلاحيات ومسؤوليات أكبر، ويشترط في ذلك وجود معايير موضوعية وأسس عادلة للترقية.

¹ - محفوظ أحمد جودة - إدارة الموارد البشرية - دار وائل للنشر 2010 ص121

2. النقل:

نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بنفس المستوى الإداري داخل نفس الوحدة أو إلى وحدة أخرى سواء في نفس الفرع أو في فرع آخر للمنظمة.

3. الإعلان الداخلي:

يتمثل في نشر الحاجة إلى شغل وظائف محددة عبر لوحات الإعلانات الداخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مدراء الدوائر، بهدف إتاحة الفرصة للموظفين الحاليين للتقدم لها.

ب. مصادر الاستقطاب الخارجية:

- ✓ الإعلان عبر الصحف والمجلات المحلية والدولية.
- ✓ الإعلان عبر الإنترنت سواء من خلال الموقع الرسمي للمنظمة أو مواقع التوظيف المتخصصة.
- ✓ وكالات التوظيف التي تعمل كوسيط بين الباحثين عن العمل والمنظمات، وقد تكون حكومية مجانية أو خاصة بمقابل.
- ✓ النقابات العمالية التي تلعب دوراً في تنظيم عمليات التوظيف لأعضائها، وقد تقدم دعماً مادياً مؤقتاً لأعضائها.
- ✓ الجامعات والمعاهد المتخصصة، من خلال استقطاب الطلبة المتميزين قبل التخرج.
- ✓ أقرباء ومعارف الموظفين، ويتم اللجوء إليهم عند نقص عدد المرشحين المؤهلين.
- ✓ معارض التوظيف، وهي فعاليات تتيح للمنظمات الالتقاء المباشر بالمتقدمين وجمع طلباتهم.
- ✓ مؤسسات البحث عن مدراء تنفيذيين، وتستخدم هذه الوسيلة لاستقطاب الكفاءات في المناصب العليا¹.

1- محفوظ أحمد جودة - مرجع سابق ، ص127

2. الاختيار والتعيين:

يقصد بالاختيار مجموعة العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين لشغل وظيفة معينة، بحيث يتم اختيار الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات الوظيفة بأعلى درجة ممكنة، وفقاً لمعايير مدروسة مسبقاً.

• إجراءات الاختيار:

1. المقابلة المبدئية:

تمثل الخطوة الأولى للقاء بين المتقدم للوظيفة ومسؤول الموارد البشرية، ويتم خلالها التعرف على بياناته الشخصية والمؤهلات والخبرات، وتحديد مدى استيفائه لشروط الوظيفة.

2. طلب التوظيف:

يقوم المتقدم بتعبئة طلب يتضمن معلومات شاملة تساعد المنظمة على تقييمه، مثل:

- البيانات الشخصية (الاسم، العمر، الحالة الاجتماعية، العنوان).
- المستوى التعليمي (المؤهل، سنة التخرج، التخصص).
- الخبرات السابقة، الوظائف السابقة، والتخصص الوظيفي.
- الحالة الصحية (وجود أمراض مزمنة من عدمه).
- الهوايات والاهتمامات.

3. الاختبارات:

تُستخدم كوسيلة للتنبؤ بقدرة الفرد على أداء الوظيفة وتشمل اختبارات تحريرية، شفوية أو محاكاة لمهام الوظيفة. وتتنوع حسب نوع الوظيفة والمهارات المطلوبة.

4. المقابلات الشخصية:

بعد اجتياز الاختبارات، تتم دعوة المتقدمين الحاصلين على أعلى الدرجات لإجراء مقابلات شخصية، حيث يتم تقييمهم بشكل مباشر من قبل لجان التوظيف.

5. مراجعة التوصيات والمزكّين:

يتم التحقق من الأفراد أو الجهات التي أوصى بها المتقدم لمعرفة سلوكه وأدائه السابق، بهدف التأكد من مدى ملاءمته للمنظمة.

6. الكشف الطبي:

يمثل المرحلة النهائية من الاختيار، ويجرى للتأكد من صلاحية المرشح صحياً، من خلال:

○ فحص سلامة الجسم والأعضاء.

○ إجراء رسم القلب والمخ.

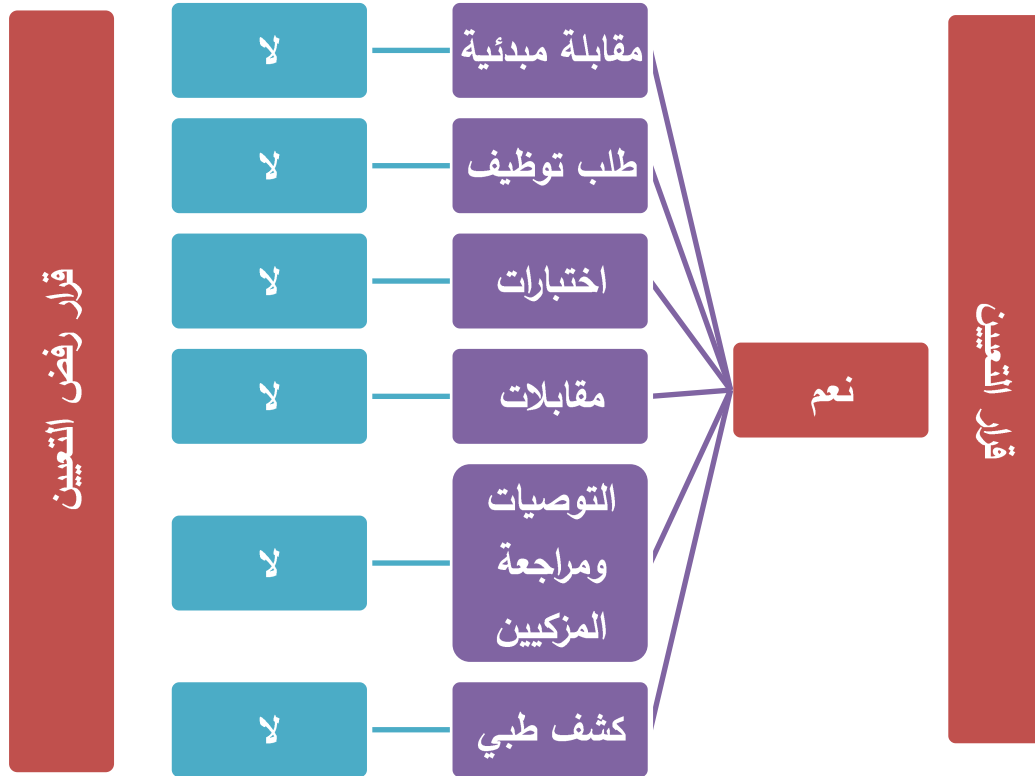
○ تحاليل الدم.

○ قياس ضغط الدم، وغيرها¹.

والشكل التالي يوضح أهم الإجراءات التي تتبع في عملية الاختبار

¹ - أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية الاسكندرية ص240

الشكل 8 :إجراءات الاختيار¹



3. النظام التأديبي:

أولاً: ماهية التأديب

- يعود أصل كلمة "التأديب" إلى الجذر اللغوي "أدب"، ويعني في اللغة التهذيب والمجازاة، أي تقويم السلوك سواءً بالمكافأة أو العقاب.
- أما في الاصطلاح الإداري، فيُعرف التأديب بأنه رد فعل تنظيمي عقابي تجاه سلوك غير مرغوب فيه صدر عن الفرد بقصد أو عن نية مسبقة.

¹ - أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص241

ويُمارس التأديب في المؤسسات من خلال عقوبات منظمة قانونياً ولائحياً تستهدف إحداث أثر نفسي ومادي في الموظف، مثل الخصم من المرتب، أو تعطيل الترقية، أو الفصل النهائي.¹

ويتجلى الهدف من هذه العقوبات في ثلاثة محاور رئيسية:

1. تحقيق العدالة عبر موازنة العقوبة مع الجرم المرتكب.
 2. الردع الخاص بمنع الموظف من تكرار السلوك المخالف.
 3. الردع العام بتحذير باقي الموظفين من مخالفة اللوائح.
- وعندما تتحقق هذه الأهداف، يصبح التأديب شكلاً من الحوافز السلبية التي تسهم في ضبط سلوك العاملين.

ثانياً: أنواع العقوبات التأديبية

تنقسم العقوبات إلى نوعين رئيسيين:

1. العقوبات البسيطة

تُستخدم في المخالفات البسيطة أو متوسطة الحدة، وتتضمن:

- الإنذار
- التنبيه
- اللوم
- تأجيل استحقاق العلاوة
- الخصم من الأجر

هذه العقوبات تهدف إلى توجيه الموظف دون الإضرار الجسيم بوضعه الوظيفي أو النفسي.²

¹ - محمد حافظ حجازي إدارة الموارد البشرية دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية 2006 ص 235

² - محمد حافظ حجازي - مرجع سابق، - ص 236

2. العقوبات القاسية

تُفرض عندما يكون الخطأ جسيماً ويؤثر على مصالح المؤسسة، وتشمل:

- النقل: إعادة الموظف إلى وظيفة مماثلة ولكن في موقع مختلف، وتستخدم كعقوبة عندما تهدف لإبعاده عن موقع السلوك الخاطئ.
- التنزيل الوظيفي: خفض الموظف إلى وظيفة أدنى من حيث الأجر والمسؤوليات، وله آثار نفسية سلبية كبيرة.
- الاستغناء: إسقاط الموظف مؤقتاً من قوائم الأجور لأسباب تنظيمية، مع إمكانية استدعائه لاحقاً.
- الفصل النهائي: يُعد أقسى أنواع العقوبات، وينهي علاقة العمل تماماً، ويحتاج إلى مسوغ قانوني قوي نظراً لحماية القانون للعاملين.

ثالثاً: ضوابط تطبيق العقوبات التأديبية

لا يجوز اللجوء إلى العقوبات التأديبية دون توفر شروط قانونية واضحة، وذلك لضمان حقوق الموظف، ولتجنب التعسف في استخدام السلطة الإدارية. ويُعد مبدأ التدرج في العقوبة أحد الضمانات الأساسية، بحيث تبدأ العقوبة بسيطة ثم تتصاعد تبعاً لتكرار الخطأ أو جسامته.

رابعاً: أهمية النظام التأديبي في الموارد البشرية

يمثل النظام التأديبي عنصراً أساسياً في نظام الرقابة الإدارية، ويسهم في:

- الحفاظ على الانضباط داخل المؤسسة.
- تعزيز الثقة في العدالة الإدارية.
- حماية المصالح العامة للمؤسسة.
- دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية¹.

¹ - محمد حافظ حجازي - مرجع سابق، - ص 237

المطلب الثاني : التدريب

1. مفهوم التدريب ومجالاته

تُعد الرقابة على الموارد البشرية من أهم الجوانب التي تسعى المنظمات إلى تحسينها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال امتلاك كوادر بشرية مؤهلة ومتمكنة، قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والمساهمة في الحفاظ على مركزها التنافسي في السوق. ومن هنا تبرز أهمية التدريب كعنصر أساسي في إستراتيجيات المؤسسات الكبرى والمنظمات العالمية.

ومع تطور بيئة العمل وتعقد الوظائف، واتجاه المؤسسات نحو إعادة تصميم المهام بما يعزز الإنتاجية، ومع التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة، لم يعد التدريب خياراً ثانوياً أو أمراً اختيارياً، بل أصبح ضرورة إستراتيجية ملحة. ففي الفترات السابقة، عندما كانت طبيعة العمل بسيطة وسهلة، وكان الاعتماد على التكنولوجيا محدوداً، لم تكن الحاجة إلى التدريب شديدة. أما الآن، فقد أصبحت الوظائف تتغير بسرعة من حيث محتواها ومتطلباتها، مما يستدعي تحديثاً مستمراً في المهارات والمعارف، وبالتالي أصبح التدريب وسيلة ضرورية لتحسين الأداء وتطوير الكفاءة¹.

أ. مفهوم التدريب

- لقد تنوعت التعريفات المتعلقة بالتدريب حسب توجهات الباحثين، غير أن المفهوم المشترك يتمثل في أن التدريب هو الوسيلة التي تتيح للعاملين اكتساب المهارات والمعارف اللازمة في مجال معين، بما يسهم في رفع كفاءتهم وفعاليتهم. ومن خلال التدريب، يستطيع مسؤولو الموارد البشرية استغلال الطاقات البشرية المتوفرة بأفضل شكل ممكن.

- يعرف "فليبو" في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية التدريب بأنه "العملية التي يتم من خلالها تزويد الأفراد بالمعرفة أو المهارة اللازمة لأداء عمل معين". أما "ألفريد مارشال" فيشير في كتابه مبادئ الاقتصاد إلى أن "المجتمع الذي يضم فئة متعلمة ومدربة لا يمكن أن يعاني من الفقر، لأن المعرفة والوعي والقدرة على الإنتاج تمكن الأفراد من تسخير كافة الموارد الطبيعية لصالحهم والارتقاء بمستوى معيشتهم".

¹ - محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الحامد الطبعة الأولى 2004 ص 101 ،

- وفي تعريف آخر، يُنظر إلى التدريب على أنه عملية تهدف إلى إحداث تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، ما يساعده على أداء مهامه بكفاءة أكبر. كما يعتبر التدريب نشاطاً منظماً يزود الأفراد بالمعرفة والمهارات المرتبطة بمهمة معينة. وبهذا المعنى، فإن التدريب لا يغير فقط مستوى المعرفة والمهارات، بل يمتد أيضاً ليؤثر على الاتجاهات والسلوكيات وأنماط التفاعل مع الزملاء والمشرفين والعملاء¹.

ب. مجالات التدريب

تشمل مجالات التدريب وأساليبه ما يلي:

1. التدريب أثناء العمل:

وهو أكثر أساليب التدريب شيوعاً، ويتم تطبيقه عبر عدة وسائل منها:

- التعليمات الوظيفية: حيث يقدم المسؤولون توجيهات مباشرة للموظفين حول كيفية تنفيذ مهمة محددة.
- الدوران الوظيفي: يتضمن نقل الموظف بين وظائف متعددة بهدف توسيع خبراته.
- زيادة المهمات الوظيفية: تكليف الموظف بمهام إضافية ضمن نطاق عمله.
- تفويض السلطة: منح الرؤوس صلاحية تنفيذ بعض المهام نيابة عن المدير.
- تقييم الأداء والمساعدة في التطوير: بمراجعة أداء الموظف ومناقشة التحديات بهدف تحسين الكفاءة.

رغم مزايا هذا الأسلوب، مثل التدرّب على مهام مستقبلية، إلا أنه يتطلب جهداً ووقتاً من المديرين، مما قد يؤثر على سير العمل.

2. مراكز التدريب الداخلية:

¹ - سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 2011 ص 152

تنشئ بعض المؤسسات القوية مالياً مراكز تدريبية داخلية مزودة بكافة الوسائل والمعدات الضرورية، ويشرف عليها مدير يتبع لإدارة الموارد البشرية أو الإدارة العليا. وتُكَلَّف هذه المراكز بتدريب الموظفين الذين ترشحهم الإدارات المختلفة، وترفع تقارير دورية عن تقدمهم والصعوبات التي تواجههم. من ميزات هذا النظام الرقابة المستمرة، إلا أنه يتطلب تكاليف مالية مرتفعة.

3. التدريب الخارجي:

ويتفرع إلى قسمين:

- أ. الدورات التدريبية في مراكز خارجية: تستقبل أفراداً من مختلف المؤسسات، وهي أقل تكلفة، لكنها قد تُعقد في أوقات غير ملائمة
 - ب. استقدام خبراء خارجيين: لتقديم محاضرات داخل المؤسسة، وهي طريقة اقتصادية لكنها تعاني من نقص الخبراء المتخصصين في بعض المجالات.
- إلى جانب ذلك، هناك أساليب تدريب أخرى مثل دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، حضور المؤتمرات والندوات، والتي تهدف جميعها إلى تنمية مهارات المشاركين من خلال التفاعل والنقاش¹.

2. تحديد الاحتياجات التدريبية

- تُعد معرفة الاحتياجات التدريبية خطوة أساسية لضمان فعالية البرامج التدريبية. ويمكن تحديد هذه الاحتياجات بعدة طرق:
- الملاحظة غير الرسمية: بمراقبة العاملين لتحديد نقاط الضعف والقوة، ولكنها قد تفتقر إلى الدقة وقد يساء فهمها.

¹ - محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص105

- الحوار مع الموظفين: يساعد في الكشف عن احتياجاتهم الفعلية، غير أن بعضهم قد يبالغ في طلب الدورات.
- النقاش مع المشرفين: الذين لديهم تصور عن احتياجات مرؤوسيهـم، مع احتمال وجود تحيز.
- الاستبيانات: وهي طريقة غير مكلفة وسريعة لكنها قد تؤدي إلى نتائج غير دقيقة إذا أسيء فهم الأسئلة.
- المسح الميداني: يشمل عينة تمثيلية من العاملين، لكنها لا تعكس بالضرورة احتياجات جميع الموظفين.
- الشكاوى النقابية: والتي غالباً ما تظهر بسبب عدم وجود فرص كافية للتدريب، وقد يؤدي الانصياع المتكرر لها إلى فقدان الإدارة لسيادتها.
- تحليل تقييم الأداء: بمقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، وهو من أكثر الأساليب دقة، رغم أن البعض يضع التقييم دون مناقشته مع الموظف المعني¹.

3. أنواع التدريب وفوائده

أ. أنواع التدريب

يمكن تصنيف التدريب كما يلي:

1. حسب المدة الزمنية:

¹ - محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 103

○ تدريب قصير الأجل: يمتد من أسبوع إلى ستة أسابيع، يتناول المواضيع بشكل عام دون تفصيل.

○ تدريب طويل الأجل: يستغرق سنة أو أكثر، يوفر معلومات دقيقة وشاملة، لكنه مكلف وقد يسبب اضطرابات إدارية مؤقتة.

2. حسب نوعية المتدربين:

- تدريب فردي: يركز على تطوير مهارات موظف معين استعداداً للترقية.
- تدريب جماعي: يشمل مجموعة من العاملين، مثل تدريب طاقم على استخدام معدات جديدة.

3. حسب المستوى الوظيفي:

- تدريب إشرافي: يهدف إلى تطوير القدرات القيادية والإشرافية.
- تدريب تخصصي: يركز على أداء مهام محددة.
- تدريب إرشادي وتثقيفي: موجه للموظفين الجدد أو المنقولين.
- تدريب مهني: مثل السكرتارية والطباعة.
- تدريب إداري: لتنمية المهارات القيادية والإدارية¹.

ب. فوائد التدريب

تظهر أهمية التدريب من خلال ما يحققه من نتائج إيجابية عديدة، أبرزها:

1. تقليص فترة التعلم: من خلال استخدام مدربين مؤهلين وأساليب مناسبة.
2. تحسين أداء الموظفين الحاليين: سواء في الجودة أو الكمية.

¹ - محمد فالح صالح - إدارة الموارد البشرية - ، مرجع سابق، ص108

3. بناء اتجاهات إيجابية: نحو المؤسسة، بما يعزز الولاء والانتماء.
4. حل المشكلات التشغيلية: مثل تقليل الغياب ودوران العمل والحوادث.
5. تقليل الحاجة للإشراف المباشر: إذ يصبح الموظف أكثر استقلالية.
6. تحسين جودة الخدمات والمنتجات: بما ينعكس على صورة المؤسسة في السوق¹.

المبحث الثاني : طرق و إجراءات الرقابة على الموارد البشرية

تُعد الرقابة على الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى متابعة أداء العاملين وضمان توافقه مع الأهداف التنظيمية، وتصحيح الانحرافات قبل وقوعها أو أثناء حدوثها. وتعتمد الرقابة على مجموعة من الطرق والإجراءات التي تساعد في تقييم الأداء وتحسينه، وتوفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الأول : إجراءات الرقابة على الأفراد

تُبنى فعالية أي نظام رقابي على التنظيم الداخلي للمؤسسة، حيث تتأثر مخرجاته تأثراً مباشراً بالمعايير المحددة مسبقاً لعملية الرقابة. ومن هنا، تبرز أهمية وضع نظام داخلي محكم يُسهل مهمة المتابعة والرقابة المستمرة.

1. الضبط الداخلي:

يُقصد بالضبط الداخلي تلك الإجراءات والترتيبات التنظيمية الخاصة التي توضع بهدف الحد من وقوع الأخطاء والانحرافات والغش، مع العمل في الوقت ذاته على تحسين وتطوير الأداء داخل المؤسسة. وتمثل هذه الإجراءات القواعد الأساسية التي يقوم عليها النظام الداخلي، وهي ضرورية لاكتشاف مواطن الخلل وتحميل المسؤوليات لمن تسبب بها.

¹ - محمد حافظ حجازي إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية 2006 ص333

يمكن تصنيف أسس وقواعد الضبط الداخلي إلى ثلاثة أنواع:

- التنسيق
- قواعد وأسس عامة
- قواعد وأسس إدارية
- قواعد وأسس محاسبية

أولاً: القواعد والأصول العامة للضبط الداخلي

تشمل هذه القواعد مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى حماية أصول المؤسسة، وأبرزها:

أ. التأمين على الأصول:

يُوضع نظام تأمين خاص للأصول ذات الطابع الحساس والمعرضة للمخاطر كالتلف أو الضياع أو السرقة، مثل المركبات والمعدات، لضمان سلامتها.

ب. الرقابة الحدية والرقابة النموذجية:

- الرقابة الحدية: تعتمد على تحديد حدود للسلطة حسب التسلسل الإداري، حيث تتدرج الصلاحيات من المستويات الإدارية الدنيا نحو العليا.
- الرقابة النموذجية: تقتضي إشراك أكثر من شخص في تنفيذ مهمة معينة لضمان النزاهة وتقليل احتمالية وقوع التلاعب.

ت. نظام التفتيش:

يُطبق هذا النظام خصوصاً في المؤسسات التي تحتوي على فروع أو وحدات منتشرة، ويهدف إلى مراقبة سير العمل والتأكد من مطابقته للمعايير.

ث. نظام مراقبة البريد:

يشمل الإجراءات الخاصة بمراقبة البريد الوارد والصادر، بما يضمن تنظيم استلام البريد وتوزيعه داخلياً، وتسجيله وأرشفة المراسلات بشكل دقيق. ويرتبط هذا النظام ارتباطاً وثيقاً بالإدارات المالية وإدارة الأصول¹.

ثانياً: القواعد والأصول الإدارية للضبط الداخلي

تعنى هذه القواعد بتوزيع المسؤوليات والمهام، وتشمل ما يلي:

أ. تحديد الاختصاصات:

ينبغي أن يتم تقسيم العمل بشكل منظم حسب الوظائف، مع توضيح الحقوق والواجبات والمسؤوليات لكل منصب.

ب. وضع إجراءات تفصيلية لكل عملية:

تُحدد الخطوات اللازمة لتنفيذ كل مهمة بشكل مفصل، مع ضرورة أن يكون العاملون مدركين لهذه الإجراءات، وأن تتسم بالمرونة وقابلية التحديث.

ج. تغيير الاختصاصات:

يُستحسن تغيير وتبديل المهام بين الموظفين بشكل دوري، بما لا يُخل بمصلحة العمل، وذلك لكسر الروتين وزيادة الفعالية.

ثالثاً: القواعد والأسس المحاسبية للضبط الداخلي

تسهم هذه القواعد في تعزيز فاعلية النظام المحاسبي ضمن الرقابة الداخلية، ومن أبرز هذه القواعد:

أ. التسجيل المحاسبي الفوري:

¹ - عبد الفتاح محمد صحن وسمير كامل " الرقابة والمراجعة الداخلية " الدار الجامعية الجديدة سنة 2001 ص193

تُسجَل جميع العمليات باستخدام المستندات والسجلات المحاسبية المناسبة بشكل فوري ومنتظم.

ب. الرقابة المحاسبية على الدفاتر:

تستخدم حسابات المراقبة الإجمالية لمتابعة ومراجعة البيانات المسجلة.

ح. مطابقة الأصول:

تُقارن الأصول الفعلية مع الأرصدة المدونة في الدفاتر لضمان سلامة السجلات.

خ. تحمل المسؤولية:

تُقاس فاعلية الموظفين بنتائج أعمالهم، وتُربط المسؤولية بتحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة منهم، ما يحفّزهم على الأداء الأفضل¹.

2. مفهوم تقييم الأداء

يشير تقييم الأداء إلى عملية جمع وتحليل البيانات التي تساعد على فهم وتقييم أداء العاملين وسلوكهم وكفاءتهم العلمية والعملية، مع قياس مدى قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم، بهدف توظيف مهاراتهم في الاتجاه الذي يخدم أهداف المنظمة.

حسب "راندل" (1974)، يُعرّف تقييم الأداء على أنه "مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى جمع وتقديم واستخدام المعلومات المتعلقة بالأفراد لتحسين أدائهم في العمل".

ويُعد تقييم الأداء وسيلة للحكم على مدى كفاءة العاملين، كما يرتب على نتائجه تحديد مستوى الإنجاز والجودة.

▪ الشروط الواجب توافرها في عملية التقييم:

أ. وجود معايير ثابتة وواضحة للتقييم.

¹ - عبد الفتاح محمد صحن وسمير كامل الرقابة والمراجعة الداخلية " الدار الجامعية الجديدة سنة 2001، مرجع سابق، ص 195

ب. التزام الإدارة العليا باعتماد التقييم كأداة إستراتيجية.

ج. تصميم نماذج دقيقة ومحددة تشمل مؤشرات قابلة للقياس.

د. وضوح مفاهيم التقييم وسهولة فهمها من طرف العاملين.

هـ. وجود تعليمات تنص على استمرارية التقييم.

و. تأهيل وتدريب القائمين على عملية التقييم.

• معايير تقييم الأداء:

أ. التوافق الاستراتيجي: قدرة النظام على الانسجام مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة.

ب. الصلاحية: شمولية أدوات التقييم لكافة أبعاد الوظيفة.

ج. الاعتمادية: اتساق نتائج التقييم بغض النظر عن من يقوم بها.

د. القبول: مدى رضا العاملين والمديرين عن آلية التقييم.

هـ. التحديد: وضوح التوقعات المطلوبة من العامل وكيفية تحقيقها¹.

3. طرق الرقابة على الأفراد

1. الرقابة على العمال:

تتطلب هذه الرقابة منذ لحظة تعيين العامل وحتى أدائه الفعلي، حيث يُسجل نشاطه من خلال بطاقة عمل تُوثق ساعات عمله وأجره، بالتنسيق مع الإدارات المختصة بإدارة الإنتاج، إدارة الأفراد، إدارة

¹ - سامح عبد المطلب عامر - مرجع سابق ، ص 223، 224

الأجور، وإدارة الحسابات. عدم التزام العمال بالضبط الداخلي يحدث اضطرابات تؤثر سلباً على الإنتاج، خصوصاً في حالات التأخير أو الغياب المتكرر¹.

2. الملاحظة الشخصية:

يعتقد بعض المشرفين أن العمال لا يؤدون عملهم إلا تحت المراقبة، مما يستدعي المتابعة الشخصية من قبل المسؤولين. وتعتبر الملاحظة المباشرة من الوسائل الفعالة لتقييم الأداء، حيث يقوم المدير أو المشرف بزيارة موقع العمل والاطلاع على سير العمل وسلوك العمال.

3. الرقابة بالاستثناء:

تعد الرقابة بالاستثناء أسلوباً إدارياً يلفت نظر المدير فقط عند حدوث انحراف أو مشكلة تستدعي الانتباه. تعتمد هذه الطريقة على تقارير مختصرة تركز على الاستثناءات، مما يمكن المدير من اتخاذ القرارات الهامة دون الانشغال بالتفاصيل الروتينية.

- مزايا الرقابة بالاستثناء:

- تقليل عدد القرارات اليومية.
- استخدام أمثل للموارد البشرية.
- إبراز المشكلات الحرجة والمخاطر.
- توفير مؤشرات كمية ونوعية.
- دعم المدراء الجدد في فهم طبيعة العمل.

- عيوب الرقابة بالاستثناء:

- كثرة التقارير المكتبية.

¹ - عبد الفتاح محمد السيد سريا - الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي الدار الجامعية سنة 1992 ص

- الاعتماد المفرط على بيانات قد تكون غير دقيقة.
- صعوبة قياس بعض الجوانب السلوكية.
- الإحساس الكاذب بالأمان في حال غياب تقارير الانحراف¹.

المطلب الثاني: نظام تقييم أداء العاملين

1. مفهوم تقييم الأداء:

يُقصد بتقييم الأداء العملية التي يتم من خلالها جمع معلومات وحقائق تُستخدم لتحليل وتفسير وتقدير مدى كفاءة العامل في أداء مهامه، كما تشمل تقييم سلوكه وموقفه المهني، ومدى التزامه بالواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه في الوقت الحاضر والمستقبل.

وتتطلب هذه العملية فهماً دقيقاً لقدرات العاملين، حتى تتمكن المنظمة من استغلال هذه القدرات بشكل أمثل لتحقيق أهدافها، مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات العاملين والتوجهات العامة للمنظمة².

الشروط الواجب توفرها في عملية تقييم الأداء:

1. وجود معايير ثابتة ومحددة تُعتمد كأساس للتقييم.
2. إدراج عملية التقييم ضمن أولويات الإدارة العليا لضمان تطبيقها بشكل فعال.
3. أن تكون نماذج التقييم دقيقة وتتضمن محاور تسهم في تحقيق الهدف المطلوب منها.
4. أن تكون عملية التقييم مفهومة لجميع العاملين باختلاف مستوياتهم العلمية والمهنية.
5. توافر تعليمات واضحة داخل المنظمة تبرز أهمية استمرارية عملية التقييم.
6. تأهيل وتدريب القائمين على التقييم لضمان كفاءتهم في تنفيذ العملية بالشكل الصحيح³.

¹ - عبد الغفار حنفي سلوك التنظيم وإدارة الموارد البشرية دار الجامعة للنشر والتوزيع 2009 ص 341

² - علي محمد رباعية إدارة الموارد البشرية تخصص نظام المعلوماتي للإدارة دار الصفاء للطباعة والنشر ص 81

³ - طاهر محمود الكلالده تنمية وإدارة الموارد البشرية - مرجع السابق ، ص 185

- وقد عرّف "راندل" (1974) تقييم الأداء بأنه: "الإجراءات التي تساعد في جمع واستخدام المعلومات حول الأفراد بهدف تحسين أدائهم الوظيفي". كما يُعرف التقييم بأنه الأداة التي يستخدمها أصحاب العمل لتحديد مستوى إنجاز العاملين، بحيث يُمنح كل فرد تقييماً يعكس كفاءته، قدرته، وجودته في الأداء. ويُقصد به أيضاً دراسة وتحليل أداء العاملين، وملاحظة سلوكهم أثناء العمل، بهدف الحكم على مدى نجاحهم وكفاءتهم في أداء المهام الموكلة إليهم.
- كما يوجد تعريف آخر يعتبر تقييم الأداء عملية قياس موضوعي لما تم إنجازه مقارنة بما كان مطلوباً، من حيث الكم والنوع، على شكل علاقة نسبية بين الوضع القائم والمأمول تحقيقه.

يتضح من ذلك أن مفهوم تقييم الأداء يقوم على أساسين رئيسيين:

1. أنه يُعنى بتقييم الأداء الفعلي للفرد في عمله، بالإضافة إلى تقييم سلوكه وتصرفاته.
2. أنه يشمل مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية، إضافة إلى إمكانية نجاحه في الترقى مستقبلاً¹.

3. أهداف نظام تقييم الأداء:

يسعى نظام تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، نذكر منها:

- التعرف على الكفاءات: أي الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد داخل المنظمة.
- تحفيز العاملين: من خلال توعية العاملين بنتائج أدائهم وتشجيعهم على تحسين الأداء.
- تقييم نظام التوظيف: حيث إن نجاح العامل في أداء وظيفته يعد مؤشراً على ملاءمته لها.
- تحديد احتياجات التكوين (التدريب): نظراً لأن التقييم غالباً ما يكشف عن أسباب تدني الأداء، وغالباً ما يكون التدريب هو الحل.
- دعم اتخاذ القرارات: خاصة تلك المتعلقة بالترقية أو النقل أو التكوين.

¹ - حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية- مرجع سابق ص 124

- تحليل الفجوات: أي مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة وتحليل الانحرافات.
 - شرح متطلبات العمل: من خلال تحديد المهام المختلفة لكل وظيفة بشكل أدق.
 - تحضير خطط مستقبلية: تساعد في رسم الأهداف والمشاريع المستقبلية للمنظمة.
- يساعد نظام تقييم الأداء في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مثل الربحية ورفع مستوى الأداء وتعزيز التنافسية. ويتحقق ذلك من خلال:
- مراقبة مدى توافق العمال مع متطلبات العمل.
 - وضع مخطط استراتيجي للتكوين استناداً إلى الاحتياجات الفردية والجماعية.
 - تطوير الوظائف الحالية وتكييفها، أو إنشاء وظائف جديدة إذا تطلب الأمر.
 - تطوير العاملين ومساراتهم المهنية حسب نتائج التقييم.
 - تحسين توزيع المسؤوليات وفقاً لقدرات كل فرد.
 - تحديد العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية، ومعالجتها عبر تعديل السياسات أو أساليب التسيير¹.

4. عناصر نظام تقييم الأداء:

يتضمن نظام التقييم الجيد عدة عناصر أساسية، وهي:

1. أغراض التقييم: قد تكون الترقية، تحديد المكافآت، التكوين، وغيرها.
2. عناصر التقييم: تشمل مجالات مثل الإنتاج، الجودة، الانضباط، السلوك العام.

¹ - سعاد نائف برونوطي . إدارة الموارد البشرية . إدارة أفراد دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة 2007 ص. 378

3. معايير الأداء :تحدد ما يُعد أداءً جيداً أو ضعيفاً.
4. البيانات :يمكن أن تكون موضوعية أو ذاتية تُستخدم كأساس في التقييم.
5. أساس التقييم :يمكن أن يكون مطلقاً أو نسبياً.
6. أدوات التقييم :مثل استمارات أو تقارير أداء.
7. مواعيد التقييم :قد تُجرى سنوياً أو في فترات زمنية مختلفة حسب طبيعة العمل.
8. الأطراف المسؤولة عن التقييم :من يجري التقييم ومن يحلل نتائجه.
9. إجراءات التقييم :الخطوات العملية لتنفيذه.
10. تحليل النتائج واستخدامها :وتربط بأهداف التقييم نفسها¹.

- نموذج لعناصر تقييم الأداء:

1. العمل والإنتاج :

- كمية الإنتاج
- نوعيته
- السرعة في الإنجاز
- الإلمام والإتقان.

2. المواظبة :

- الانضباط في الحضور والانصراف
- الغيابات المفاجئة
- طريقة الاستفادة من الإجازات.

3. العلاقات والتعاون :

¹- سعاد نائف برنوطي ، مرجع سابق . ص379

- التعامل مع الزملاء
- العلاقة مع الرؤساء
- التواصل مع الزبائن.

4. القدرات العقلية:

- الذكاء
- القدرة على حل المشكلات
- القدرة على التعلم والتطوير
- الإبداع.

5. السمات الشخصية والاستعدادات النفسية :

- الجدية
- الحرص
- تحمل المسؤولية
- القدرة على التكيف والتغيير.

يُشترط تحديد أهمية كل عنصر بناءً على تأثيره على الأداء، وتُعطى له قيمة محددة تُعرف فقط من قبل مدير الموارد البشرية، وتخفى عن الرئيس المباشر لتجنب الانحياز. وبعد ملء قوائم التقييم من قبل الرؤساء المباشرين، تُعاد إلى مدير الموارد البشرية ليتم تقييمها بناءً على القيم المحددة¹ مسبقاً.

5. طرق تقييم الأداء:

توجد عدة طرق مستخدمة في تقييم الأداء، ومن أبرزها:

1. قائمة معايير التقييم: وهي الأكثر استخداماً وبساطة، تعتمد على تحديد مجموعة من المعايير التي يُقاس على أساسها الأداء، مع تقديم مقياس درجات يعكس مستوى تحقق كل معيار لدى العامل.

¹ - أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية - مرجع سابق - ص423

2. ترتيب العاملين: وضع العاملين في ترتيب تنازلي حسب أدائهم.
3. المقارنة بين العاملين: مقارنة العاملين اثنين اثنين حسب الأداء.
4. التوزيع الإجباري: توزيع العاملين على فئات أداء محددة بنسبة ثابتة (مثلاً: 10% ممتاز، 40% جيد...).
5. الإدارة بالأهداف: يتم التقييم بناءً على مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.
6. قائمة المراجع: تعتمد على قائمة من الصفات أو المواقف، ويطلب من المقيم الإشارة إلى ما ينطبق على العامل.
7. تقييم 360 درجة: يعتمد على تقييم العامل من عدة مصادر (المدير، الزملاء، المرؤوسين، والعملاء).

1. قائمة معايير التقييم:

وتعتبر هذه الطريقة أوسع انتشاراً وأسهلها تصميمًا ، وأبسطها استخدامًا ، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم ، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد ، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء وبجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد ويوضح الشكل مثالا لقائمة

الجدول (4) معايير التقييم

الاسم: القسم: التاريخ:

حدد درجة توافر كل من المعايير في أداء مرؤوسيهـم

الفصل الثالث: الرقابة على الموارد البشرية

المعايير	الوزن	ممتاز	جيد	متوسط	أقل من المتوسط	درجة
كمية العمل: وتمثل حجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية	35	35	25	15	5	
جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها	25	25	20	15	10	
المعرفة بالعمل : فهم الحقائق الخاصة به بالعمل والإعتراف المؤثرة فيه	15	15	12	9	6	
التعاون : القدرة الرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء	15	15	12	9	6	
المبادأة : رغبته في التحمل المسؤولية والمبادأة بأفكار بناءة	10	10	7	4	1	

ويلاحظ في العمود الأيمن من القائمة أنها تتضمن معايير التقييم . أما العمود الثاني فهو يتضمن الأوزان النسبية لقيمتها كل معيار وذلك باعتبار أن علاقتها بالأداء المختلفة وتشير أربعة أعمدة التالية إلى درجات المقياس المستخدم وهي ممتاز ، وجيد أو متوسط ودون متوسط وهي أربعة درجات يمكن أن تزيد إلى خمسة أو سبعة درجات مثلاً

ويميل عادة الرؤساء المباشرون إما إلى التساهل أو التشدد أو التوسط في تقييم مرؤوسيهم ، على المدير إدارة الموارد البشرية أن يفحص تقديرات العاملين لدى كل رئيس التعرف على الخطأ الذي يقع فيه ، وبناء عليه يحدد طريقة التعديل فإذا كان هناك خطأ التساهل ، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يعيد توزيع العاملين على درجات أولى ، مع مراعاة الفروق بين العاملين فإذا كانت الدرجات 96 ، 94 ، 92 على التوالي فمن الممكن تغييرها لكي تصبح 72 . 84 . 96 على التوالي.¹

¹ - أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية - مرجع سابق - ص 425

2. طريقة الترتيب البسيط

تعتمد هذه الطريقة على قيام كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأفضل إلى الأقل كفاءة، دون الاعتماد على معايير تقييم دقيقة أو محددة. وإنما يتم الترتيب بناءً على الانطباع العام عن الأداء الكلي لكل موظف. ويتوصل في النهاية إلى قائمة تُرتب فيها أسماء العاملين حسب جودة أدائهم.

وتتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، غير أنها تعاني من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء، والتي تم الإشارة إليها في بداية هذا الفصل، كغياب الموضوعية وإمكانية التأثير بالتحيز الشخصي.

3. طريقة المقارنة بين العاملين

في هذه الطريقة، يُعطى كل موظف فرصة ليطمقارنته بشكل مباشر مع باقي زملائه في القسم نفسه. وتتم عملية المقارنة عن طريق تشكيل أزواج ثنائية، يتم فيها تحديد أي من الموظفين في كل زوج هو الأفضل أداءً.

وبعد الانتهاء من كافة المقارنات الثنائية، تُجمع النتائج ويتم ترتيب العاملين تنازلياً وفقاً لمجموع النقاط التي حصلوا عليها، والتي تعكس مستوى أدائهم العام.

تتيح هذه الطريقة درجة أعلى من العدالة في الترتيب مقارنةً بطريقة الترتيب البسيط، لكنها قد تكون معقدة عندما يكون عدد العاملين كبيراً.

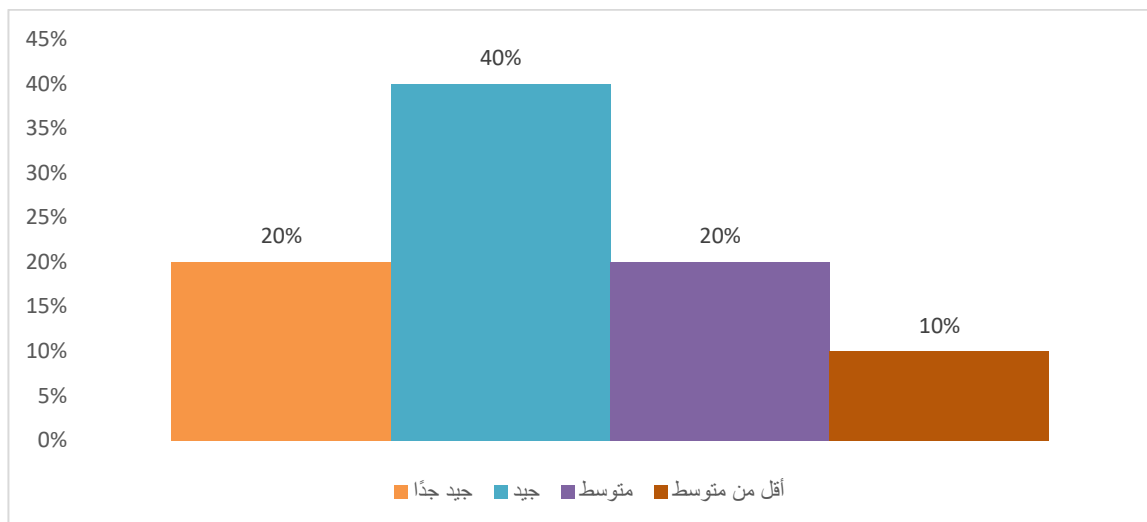
4. طريقة التوزيع الإجمالي

في هذا الأسلوب، يلزم كل رئيس مباشر بتوزيع مرؤوسيه على مستويات مختلفة من الكفاءة حسب نسب محددة مسبقاً من قبل المنظمة. وغالباً ما يعتمد هذا التوزيع على ما يُعرف بالتوزيع الطبيعي أو المنحني الجرس.

حيث يفترض أن معظم الأفراد يقعون في المستوى المتوسط من الأداء، وتقل النسب كلما ابتعدنا عن هذا المستوى صعوداً أو هبوطاً.¹

¹ - طاهر محمود الكلاله تنمية وإدارة الموارد البشرية - مر. سابق - ص221

يوضح الشكل رقم 9 التالي نموذجاً شائعاً يستخدم في تطبيق هذا الأسلوب:



فإذا كان لدى أحد الرؤساء 20 موظفاً مثلاً، فإن عليه توزيعهم وفقاً لهذه النسب، فيعطي تقارير أداء ممتازة لـ 2 منهم، و4 تقارير جيدة جداً، و8 تقارير متوسطة، و4 تقارير أقل من المتوسط، و2 تقارير ضعيفة. أما إذا كان عدد العاملين أقل مثل 15 موظفاً، فإن صعوبة تطبيق هذه النسب بدقة تظهر، فلا يمكن إعطاء 1.5 موظف تقييم ممتاز.

ولهذا السبب، تُطبق هذه الطريقة بشكل تقريبي وليس حرفياً، وتُستخدم النسب كمرجع استرشادي، بهدف إلزام الرؤساء بتوزيع التقييمات بشكل متوازن، والحد من ظواهر التحيز في التقييم سواء كانت متمثلة في التساهل أو التشدد أو الميل للوسطية.

5. طريقة الإدارة بالأهداف

ترتكز هذه الطريقة على مبدأ أن الحكم على الأداء يجب أن يستند إلى النتائج المتحققة، وليس إلى السلوكيات أو الصفات الشخصية. وبالتالي، فإن المدير لا يهتم كثيراً بكيفية أداء المرؤوسين لمهامهم، بل بما إذا حققوا الأهداف المحددة أم لا.

تمر هذه الطريقة بعدة مراحل أساسية، تبدأ بعقد اجتماع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، والتي سيتم تقييم الأداء على أساسها. وخلال فترة التنفيذ، يُفترض بالرئيس أن يقدم الدعم اللازم لمرؤوسيه ومتابعتهم، بهدف تذليل العقبات التي قد تعيق تحقيق الأهداف.

وعند نهاية المدة المحددة، تُقارن النتائج الفعلية التي تم إنجازها مع الأهداف المرسومة في البداية، ويُقاس الفرق بين الأداء المتوقع والأداء المحقق لتحديد الانحرافات سلباً أو إيجاباً¹.

6. قوائم المراجعة

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وتشمل مجموعة من البنود التي تصف سلوك الموظفين في بيئة العمل، بالإضافة إلى السمات والمهارات المطلوبة منهم. توضع هذه البنود في قوائم مخصصة، يُراعى فيها أن تكون شاملة لمختلف جوانب الأداء والسلوك، وتُستخدم لاحقاً كمرجع لتقييم الأداء بطريقة منظمة وموضوعية.

7. طريقة 360 درجة

تعتمد هذه الطريقة على تقييم أداء الموظف من عدة مصادر في وقت واحد، بحيث لا يقتصر التقييم على رأي الرئيس المباشر فقط، بل يشمل أيضاً الزملاء والمرؤوسين وأحياناً العملاء الداخليين أو الخارجيين. وتُستخدم في هذا التقييم عدة أدوات مثل قوائم المراجعة، والإدارة بالأهداف، وغيرها.

يمتاز هذا الأسلوب بأنه يوفر صورة شاملة وكاملة عن أداء الفرد، ويتم التقييم فيه بشكل مستمر، سواء شهرياً أو عند الحاجة، وليس فقط في نهاية السنة.

وتتمثل إحدى أبرز مزاياه في توفير معلومات متعددة الأبعاد من مصادر متنوعة، مما يعزز دقة التقييم.

¹ - أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية - مرجع سابق، - ص 427

إلا أن هذا الأسلوب يواجه بعض الاعتراضات، خاصة من قبل الرؤساء الذين قد يرفضون أن يُقيموا من طرف مرؤوسيهـم. كما يُنتقد أيضاً بسبب الوقت الكبير الذي يتطلبه تطبيقه، والذي قد يؤثر سلباً على وقت العمل والإنتاجية¹.

¹ - أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية - مرجع سابق، ص42

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل الثالث، والذي يُعد الأخير ضمن الإطار النظري، تناولنا بالدراسة والتحليل مختلف المعايير والأساليب والإجراءات المعتمدة في عملية الرقابة على الموارد البشرية، من خلال استعراض أبرز طرق تقييم الأداء وآليات المتابعة والتوجيه داخل المؤسسة. غير أن فعالية هذه المعايير تظل مرتبطة بمدى تطبيقها الفعلي في الواقع العملي للمؤسسات.

وعليه، سننتقل في الفصل التطبيقي إلى دراسة حالة لإحدى المؤسسات الاقتصادية الوطنية، بهدف الوقوف على كيفية تسيير الموارد البشرية بها، والتعرف على مدى اعتمادها على الأساليب العلمية في مراقبة وتقييم أداء العنصر البشري.



الفصل التطبيقي: مؤسسة ديوان الترقية والتسيير
العقاري (OPGI) بمستغانم



تمهيد:

يُعد إنشاء المؤسسات الاقتصادية أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الجزائر لتحقيق النمو والتطور الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي، ومن بين هذه المؤسسات نجد ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمستغانم، التي تسعى إلى تحقيق الربحية من خلال سلسلة من النشاطات. ويُعد نجاح هذه المؤسسة - كغيرها من المؤسسات الاقتصادية - مرهوناً بمدى فعالية ونجاعة النظام الرقابي المعتمد، الذي يضمن السير الحسن للأنشطة وتحقيق الأهداف المنشودة.

وفي هذا الفصل، سنقوم بالربط بين الجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصول السابقة، والجانب التطبيقي الذي يُعنى بتحليل واقع الرقابة على الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

- المبحث الأول خصص لتقديم لمحة عامة عن ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمستغانم، من خلال عرض نشأتها وتطورها، مهامها الأساسية، ووظائفها، إلى جانب دراسة هيكلها التنظيمي.
- المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الجوانب العملية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، بدءاً بخطوات التوظيف، مروراً بإجراءات الرقابة المتبعة، وصولاً إلى تقييم أداء العاملين ومدى توافقه مع الأهداف العامة للمؤسسة.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة OPGI مستغانم

المطلب الأول :لمحة عن المؤسسة.

• نبذة تاريخية عن المؤسسة.

يُعد ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمستغانم من بين أهم الهيئات العمومية الفاعلة في ميدان السكن والعمران على مستوى الولاية. وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) تابعة لوزارة السكن والعمران والمدينة، يتمثل دورها الأساسي في إنجاز وتسيير المشاريع السكنية الاجتماعية، وتوفير مساكن لائقة للمواطنين بمختلف فئاتهم، وفقاً للسياسات العمومية المعتمدة في مجال السكن.

تلعب المؤسسة دوراً محورياً في دعم السياسات العمومية الرامية إلى:

- ✓ ضمان الحق في السكن كحق دستوري لكل مواطن.
- ✓ تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توزيع السكنات بطريقة منظمة وشفافة.
- ✓ تحسين البيئة العمرانية والحد من ظواهر التوسع العشوائي والاحتلال غير القانوني للعقار.
- ✓ المساهمة في الجاذبية العمرانية للولاية من خلال مشاريع نموذجية.

وقد تم إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مستغانم (OPGI) بموجب المرسوم رقم 76/147 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976، الذي يحدد شروط إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري عبر الوطن.

وقد تم تعديل طبيعته القانونية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91/147 المؤرخ في 12 ماي 1991، المعدل والمتمم، والمتعلق بتحويل النظام الأساسي للدواوين وتحديد كفاءات تنظيمها وسيرها.

وحسب المادة الأولى من هذا المرسوم، فإن ديوان الترقية والتسيير العقاري يُعد مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، ويُعد تاجراً في علاقاته مع الغير، ويخضع لأحكام القانون التجاري.

يدار ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مستغانم من طرف مجلس إدارة، ويشرف عليه مدير عام.

- ويتكوّن مجلس الإدارة من الأعضاء التالية أسماؤهم:

- المدير المركزي بوزارة السكن والعمران، رئيساً.
- مدير السكن لولاية مستغانم، عضواً.
- مدير الميزانية لولاية مستغانم، عضواً.
- أمين خزينة الولاية لمستغانم، عضواً.
- مدير الإدارة المحلية لولاية مستغانم، عضواً.
- بالإضافة إلى ممثلين (02) عن عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري لمستغانم، بصفتهم عضوين ممثلين عن العمال.

• مراحل تطور المؤسسة:

مرّت مؤسسة OPGI مستغانم بعدة مراحل تنظيمية وإدارية، يمكن تلخيصها كما يلي:

• المرحلة التأسيسية (1970 – 1983)

عقب الاستقلال، بدأت الدولة الجزائرية في تنظيم قطاع السكن من خلال إنشاء هيئات جهوية تشرف على بناء وتسيير السكنات، تمخض عنها في ما بعد إنشاء دواوين جهوية ومحلية من بينها OPGI مستغانم.

• مرحلة التحول إلى مؤسسة عمومية اقتصادية (من 1983):

بصدور المرسوم التنفيذي المؤرخ في سنة 1983، تم تحويل ديوان الترقية إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، يتمتع باستقلالية مالية وإدارية، ويخضع للرقابة الإدارية للدولة.

• مرحلة التوسع والمشاريع الكبرى (من التسعينات إلى اليوم):

شهدت المؤسسة توسعاً في تدخلاتها، حيث أصبحت تتجزّ عددًا كبيراً من السكنات الاجتماعية المدعّمة، وتشارك في إعادة تأهيل السكنات القديمة، وتتخرط في مشاريع كبرى ضمن الاستراتيجيات الوطنية للقضاء على السكن الهش وتحسين الظروف المعيشية للمواطنين.

ثالثاً: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مستغانم (OPGI)

وفقاً للمادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12 ماي 1991، فإن ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) مكلف بالمهام التالية:

1. الترقية العقارية: (La promotion immobilière)

يقوم الديوان بإنجاز مشاريع سكنية وعقارية وفقاً للسياسة الوطنية للسكن، سواء من خلال التمويل الذاتي أو في إطار البرامج الممولة من طرف الدولة. وتشمل الترقية العقارية كل العمليات المرتبطة بتهيئة الأراضي، البناء، بيع أو إيجار السكنات والمحلات.

2. الإنجاز بالنيابة: (La maîtrise d'ouvrage déléguée)

يُخول للديوان القيام بدور الهيئة المنجزة نيابة عن الدولة أو عن أي متعامل آخر، في إطار اتفاقية أو تكليف رسمي. وتندرج هذه المهام في سياق تفويض الأشغال والإشراف على تنفيذ المشاريع نيابة عن الجهات المعنية.

3. تقديم خدمات الصيانة: (Prestations de service – entretien et maintenance)

يتكفل الديوان بتقديم خدمات متنوعة تتعلق بصيانة السكنات، البنايات، والمرافق التابعة لها، وذلك لضمان المحافظة على العقار وتحسين ظروف الإقامة للمستفيدين.

4. ترميم وإعادة تأهيل الممتلكات العقارية (Restauration et réhabilitation des biens immobiliers):

من ضمن المهام الأساسية للديوان، التدخل في مجال الترميم والتأهيل الحضري، لا سيما على مستوى الأحياء القديمة والمباني المتدهورة، بما يساهم في المحافظة على الطابع العمراني وتحسين الإطار المعيشي.

5. كل نشاط يندرج ضمن مهامه القانونية (Toute action visant l'accomplissement de ses missions):

يمكن للديوان القيام بكل نشاط أو مبادرة تتماشى مع مهامه الأساسية، بما في ذلك الاستشارات التقنية، الدراسات العقارية، أو حتى الشراكات مع فاعلين اقتصاديين أو اجتماعيين.

إدارة الأملاك العقارية

بالإضافة إلى المهام السابقة، يُخوّل لديوان الترقية والتسيير العقاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-154 المؤرخ في 10 ماي 1997، تسيير الأملاك العقارية التي توكل إليه، وذلك بموجب اتفاقية تحدد شروط وكيفيات التكفل بمهمة تسيير الأملاك العقارية بصفته مسيراً إدارياً لها.

ويشمل ذلك:

- الإشراف على التحصيل والإيجار.
- المتابعة القانونية للعقارات.
- تنظيم العلاقات بين المستأجرين والملاك العموميين.
- المحافظة على الممتلكات وتحسينها.

رابعاً: أهداف مؤسسة OPGI مستغانم

تهدف مؤسسة OPGI مستغانم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتنمية، نوجزها كما يلي:

🏠 الاستجابة للحاجيات الاجتماعية في مجال السكن:

- توفير سكنات لائقة للمواطنين من ذوي الدخل المحدود.
- المساهمة في تقليص العجز السكني الذي تعاني منه الولاية.
- مكافحة السكن الهش وغير اللائق من خلال برامج الترحيل وإعادة الإسكان.

🏡 تعزيز التنمية الحضرية والعمرانية:

- دعم مخططات التوسع العمراني من خلال إقامة أحياء سكنية متكاملة.

- تحسين المحيط العمراني من خلال برامج التأهيل والترميم.

+ ضمان تسيير عقلائي وفعال للعقار العمومي:

- المحافظة على العقارات العمومية من خلال تنظيم تسييرها وصيانتها.
- تعزيز ثقافة الدفع والالتزام بالإيجار لضمان تمويل المشاريع المستقبلية.

+ تشجيع الديناميكية الاقتصادية على المستوى المحلي:

- خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة في قطاع البناء والخدمات.
- المساهمة في تنشيط المؤسسات المصغرة والمقاولات المتعاقدة مع الديوان.

+ تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين:

- تطوير طرق استقبال المواطنين والتكفل بانشغالاتهم.
- رقمنة المعاملات الإدارية وتسهيل إجراءات الاستفادة من السكنات.

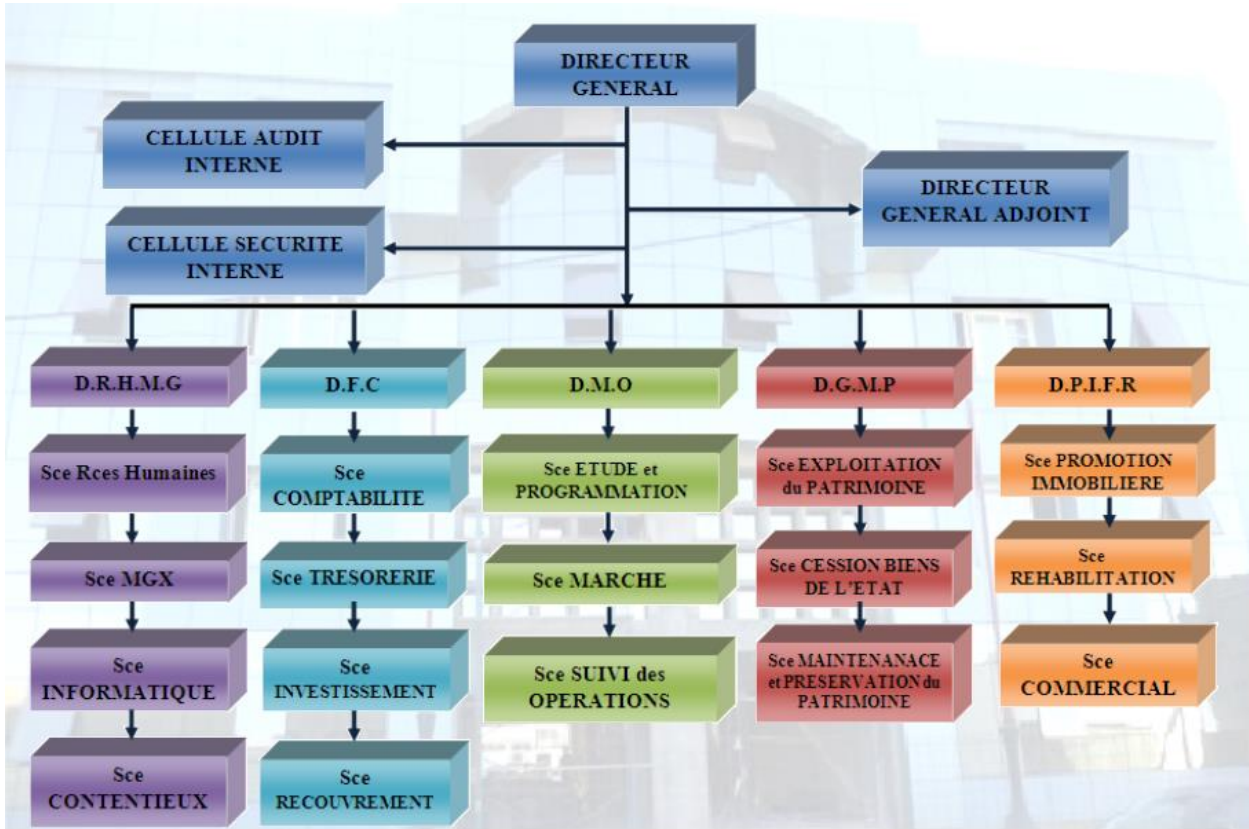
+ المساهمة في تحقيق أهداف السياسة العمومية في قطاع السكن:

- تنفيذ برامج الدولة في إطار السكن الاجتماعي الإيجاري، والسكن الترقوي المدعم (LPA) ، والسكن الريفي، وغيرها.

المطلب الثاني : إدارة وتنمية الموارد البشرية

1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل 10: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مستغانم (OPGI)



يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مستغانم (OPGI) من:

- المستوى الأعلى للإدارة:

- المدير العام (Directeur Général) هو المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة، يشرف على كافة المديرات والمصالح.
- المدير العام المساعد (Directeur Général Adjoint) يساعد المدير العام في المهام الإشرافية ويضمن استمرارية التسيير.

- مصالح الرقابة والدعم المباشر للمدير العام:
 - خلية التدقيق الداخلي: (Cellule Audit Interne) تضمن مراقبة الأداء المالي والإداري ومدى احترام الإجراءات.
 - خلية الأمن الداخلي: (Cellule Sécurité Interne) تسهر على حماية المؤسسة وممتلكاتها من المخاطر الداخلية والخارجية.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة: (D.R.H.M.G)
 - مصلحة الموارد البشرية: تسيير الموظفين من حيث التوظيف، التكوين، الترقية، والانضباط.
 - مصلحة الوسائل العامة: (MGX) تسيير الوسائل اللوجستية.
 - مصلحة الإعلام الآلي: إدارة وصيانة نظم المعلومات.
 - مصلحة المنازعات: (Contentieux) متابعة القضايا القانونية والنزاعات القضائية.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: (D.F.C)
 - مصلحة المحاسبة: (Comptabilité) التسجيل المالي ومراقبة الميزانية.
 - مصلحة الخزينة: (Trésorerie) تسيير السيولة والمداخيل والنفقات.
 - مصلحة الاستثمار: (Investissement) تتبع المشاريع الاستثمارية.
 - مصلحة التحصيل: (Recouvrement) متابعة استخلاص الديون والإيجارات.
- المديرية الفرعية للإنجاز والعمليات: (D.M.O)
 - مصلحة الدراسات والبرمجة: إعداد الدراسات الفنية والهندسية.
 - مصلحة السوق: تتبع الصفقات والعقود.
 - مصلحة متابعة العمليات: تتبع تنفيذ المشاريع العقارية ميدانياً.

– المديرية الفرعية لتسيير الممتلكات العقارية:(D.G.M.P)

- مصلحة استغلال الأملاك :تسيير الأملاك المؤجرة.
- مصلحة التنازل عن أملاك الدولة :معالجة ملفات البيع.
- مصلحة الصيانة والحفاظ على الأملاك :إصلاح وصيانة العقارات والمحافظة عليها.

– المديرية الفرعية للترقية وإعادة التأهيل:(D.P.I.F.R)

- مصلحة الترقية العقارية :إعداد وتنفيذ برامج السكن الترقوي.
- مصلحة إعادة التأهيل :إصلاح وتأهيل المباني القديمة.
- المصلحة التجارية :تسويق المشاريع والعقارات.

2. وظائف مصلحة الموارد البشرية

مصلحة الموارد البشرية هي الجهة المكلفة بتسيير وتخطيط وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وتعمل على ضمان التوازن بين احتياجات المؤسسة والكفاءات البشرية المتاحة، وفقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها في الوظيفة العمومية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

و فيما يخص عملية تنمية الموارد البشرية ففي الغالب يحظى العمال الجدد بعمليات تدريب لجعلهم يكتسبون مهارات تساعد على أداء عملهم على أكمل وجه كما يحظى المديرون لحضور الملتقيات و الندوات التي تساعد على الحصول على مهارات وتقنيات جديدة تنمي قدراتهم وتساعد على أداء عملهم بسهولة و يسر

3. تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية بالمؤسسة

عند اكتشاف نقص في اليد العاملة داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مستغانم، يتم عرض المناصب الشاغرة للراغبين في شغلها، وفق إجراءات إدارية منظمة تهدف إلى ضمان الشفافية وتكافؤ الفرص. وتشمل هذه العملية التعريف بالمنصب، وتحديد المهام الأساسية المرتبطة به، والمصالح التي سيكون الموظف تحت إشرافها أو التي سيتعامل معها بشكل مباشر، بالإضافة إلى توضيح:

- الحقوق والواجبات المرتبطة بالوظيفة.

- المسؤوليات الأساسية الواجب الاضطلاع بها.
 - الأخطاء والمشاكل المحتملة التي قد يواجهها الموظف أثناء أداء مهامه.
 - مواصفات شاغل الوظيفة المهنية، النفسية، الجسدية، التعليمية
- يراعى أيضاً في هذا الإطار ضرورة توافق المنصب مع احتياجات المؤسسة الاستراتيجية، وكذلك مع متطلبات تحسين الخدمة العمومية ذات الطابع العقاري والسكني.

ثانياً: مواصفات شاغلي الوظيفة

تستند عملية اختيار شاغلي المناصب على مجموعة من المعايير المهنية، أبرزها:

1. الصفات الجسدية والعقلية:

- التمتع بصحة بدنية ونفسية جيدة.
- التوفر على قدر من الذكاء والتركيز يساعد على معالجة المهام الدقيقة، خاصة في المصالح الإدارية والمالية.

2. التعلم والخبرة:

- الحصول على المؤهل العلمي والتكويني المناسب لطبيعة المنصب (شهادة جامعية، تكوين متخصص، إلخ).
- توفر خبرة مهنية سابقة، خاصة في المناصب التقنية أو الحساسة (مثل المحاسبة، التسيير المالي، الصيانة).

3. السن القانونية:

- لا يُسمح بتوظيف من هم دون 18 سنة، احتراماً للتشريع الوطني المتعلق بعلاقات العمل.

ثالثاً: التنبؤ بالطلب على العمل

لا تعتمد مؤسسة OPGI على الطرق المكلفة مثل تقارير الخبراء، بل تعتمد على المعطيات الإدارية المتوفرة داخل المديرية الفرعية للموارد البشرية، لا سيما:

- السن القانوني للعمال.
- عدد سنوات الخدمة.
- تواريخ الإحالة على التقاعد.

ومن خلال هذه المعطيات، يمكن التنبؤ بالمناصب التي ستصبح شاغرة مستقبلاً، وتحديد الوظائف التي تتطلب تعويضاً سريعاً، سواء عبر التوظيف الخارجي أو الترقية الداخلية.

رابعاً: تحديد العرض من العمل

يتم تحديد عرض العمل داخل المؤسسة بالتنسيق بين:

- مدير الموارد البشرية.
 - رؤساء المصالح والمديريات.
 - المدير العام للمؤسسة.
- ويهدف هذا إلى التعرف على:
- المناصب القابلة للترقية أو التحويل الداخلي.
 - عدد العمال الفعليين داخل كل مصلحة.
 - الوظائف القابلة لإعادة التوزيع ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ويتم تحديد الفائض أو العجز في اليد العاملة وفق المعادلة التالية:

$$\text{الفائض أو العجز} = \text{عدد العمال الحالي} + \text{عرض العمل} - \text{الطلب}$$

- إذا كانت النتيجة موجبة (+) يدل ذلك على وجود فائض، ويمكن اللجوء إلى التعاقد المؤقت حسب طبيعة الطلبات ومشاريع البناء.
- إذا كانت سالبة (-) يكون هناك عجز، ويستوجب فتح مناصب مالية جديدة أو التعاقد مع عمال جدد وفق صيغة عقود مؤقتة لتجنب توقف سير النشاط العقاري.

المبحث الثاني: خطوات التوظيف وعملية الرقابة في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مستغانم (OPGI)

المطلب الأول: التوظيف وخطواته

يُعد التوظيف من أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث يمر بعدة مراحل أساسية تضمن اختيار الأفراد الأكفأ لشغل المناصب المطلوبة. وتشمل هذه الخطوات:

1- الاستقطاب:

يتمثل الاستقطاب في البحث عن القوى العاملة المناسبة لشغل المناصب الشاغرة داخل الديوان، ويعتمد على مصدرين:

• أولاً: المصادر الداخلية:

يعتمد الديوان على الترقية أو التحويل من منصب إلى آخر، خصوصاً للمناصب الإدارية العليا، نظراً لما يمتلكه الموظف من خبرة وتدريب سابق داخل المؤسسة.

• ثانياً: المصادر الخارجية:

يلجأ الديوان إلى هذه المصادر عندما لا تفي المصادر الداخلية بالحاجة، كالتعاقد مع خريجي الجامعات والمعاهد أو ذوي الخبرة المسرحين من مؤسسات مشابهة. ويتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة إما داخلياً عبر مذكرات إدارية، أو خارجياً عبر الصحف والمواقع الرسمية، مع تحديد متطلبات الوظيفة بدقة (المستوى التعليمي، السن، الخبرة...).

2- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

أ. توصيف الوظائف:

يتم تحديد طبيعة كل وظيفة، ومهامها، والمصلحة التي تتبع لها، ومسؤوليات الموظف، وصعوبات العمل المحتملة، والمواصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

ب. مواصفات شاغلي الوظيفة:

يجب أن يتصف المرشحون للوظائف بصفات عقلية وجسدية مناسبة، إلى جانب توفر مؤهلات علمية وخبرات مهنية تتلاءم مع متطلبات المنصب، مع مراعاة السن القانوني (18 سنة على الأقل).

3- التنبؤ بالطلب على العمل:

يتم التنبؤ بالطلب اعتماداً على خبرة مدير الموارد البشرية، خاصة في ما يتعلق بالإحالات على التقاعد أو الشغور الناتج عن التنقلات أو التقاعد المسبق، وذلك دون الاستعانة بخبراء خارجيين.

4- تحديد العرض من العمل:

يتم بالتنسيق بين مديرية الموارد البشرية ورؤساء المديريات لتحديد الوظائف الممكن شغلها عن طريق الترقية أو التحويل، ومن ثم مقارنة العرض بالطلب لتحديد الفائض أو العجز في الموارد البشرية.

5- الاختيار والتوظيف:

• الاختبار:

يخضع المترشحون لاختبارات شفوية تهدف إلى تقييم مدى كفاءتهم وقدرتهم على التصرف في مواقف عملية واقعية، تُشرف عليها اللجنة المختصة بالتوظيف في المديرية المعنية.

• الفحص الطبي:

يلزم اجتياز فحص طبي شامل للتأكد من السلامة الجسدية والعقلية للمترشح قبل التوظيف.

• توقيع العقد:

يُبرم عقد العمل بين الديوان والموظف الجديد، ويحدد فيه نوع العقد (مؤقت أو دائم)، المهام، المسؤوليات، مدة العقد، والأطراف المعنية.

6- التدريب والأجور والحوافز:

• التدريب:

يوفر الديوان دورات تدريبية داخلية أو بالتنسيق مع مراكز تكوين خارجية، خاصة للعمال الجدد أو عند الحاجة لتطوير كفاءات محددة.

• الأجور:

يتكون الأجر من الأجر القاعدي بالإضافة إلى منح مختلفة (الأقدمية، المردودية، النقل، الوجبة، الأطفال، الخطر...). تُحسب هذه المنح وفقاً لسنوات الأقدمية وظروف العمل.

• الحوافز:

تشمل الحوافز في الديوان الترقية، منح المردودية، وتمنح بناءً على الأداء الفردي أو الجماعي، غير أن الحوافز المعنوية مثل الاعتراف والجوائز الرمزية لا تزال محدودة نسبياً.

المطلب الثاني: الرقابة وأهميتها

تُعد الرقابة وظيفة أساسية من وظائف التسيير الإداري، وركيزة مهمة لضمان السير الحسن لمختلف العمليات داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مستغانم (OPGI)، حيث تسهم في التأكد من مدى التزام العمال بالإجراءات التنظيمية وتحقيق الأهداف المسطرة.

1- طرق الرقابة على الأفراد

تعتمد الرقابة داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري على ثلاث طرق رئيسية، وهي:

• الرقابة على العاملين:

حسب إفادة رئيس مصلحة الموارد البشرية، فإن كل رئيس مديرية أو مصلحة يعتبر أول مسؤول عن الرقابة على العمال التابعين له، وتتدرج الرقابة حسب مستويات الإشراف ومراكز المسؤولية داخل الهيكل التنظيمي. وتُركّز هذه الرقابة بشكل أساسي على الجوانب التالية:

• مراقبة الدخول:

يتم تسجيل دخول العمال من طرف أعوان الأمن عند البوابة الرئيسية، حيث تُرسل القوائم اليومية إلى مصلحة الموارد البشرية التي تتولى اتخاذ الإجراءات اللازمة في حال وجود غيابات غير مبررة ومتكررة.

• مراقبة الخروج:

لا يُسمح بخروج العمال إلا بعد توقيع كشف الخروج من طرف رئيس المصلحة المعنية، والذي يُرسل بدوره إلى مصلحة الموارد البشرية للتوثيق والمتابعة.

• ترك المنصب بدون مبرر:

يُعد ذلك مخالفة يُعاقب عليها العامل وفق النظام الداخلي، وقد يُحال على مجلس التأديب الذي يتخذ في حقه قرارات تأديبية قد تصل إلى التوقيف المؤقت أو النهائي عن العمل.

ت. الرقابة عن طريق المصلحة التقنية:

تقوم المصلحة التقنية للديوان بإعداد إجراءات محددة تتضمن المراحل والمعايير الواجب احترامها عند تنفيذ مختلف الأشغال والخدمات العقارية، مثل التهيئة، الترميم، أو توزيع السكنات. ويتم التأكد من مدى احترام هذه المعايير من خلال المتابعة الميدانية والتقارير الفنية، حيث تُصحح الانحرافات مباشرة عبر توجيهات موجهة إلى الأعوان أو المقاولين المعنيين. وبما أن المشاريع تُنفذ حسب برامج سنوية ومخططات قطاعية، فإن المصلحة التقنية تُحدد أجال الإنجاز بالتنسيق مع مصلحة الصفقات العمومية ومصلحة البرمجة والمتابعة.

ث. الرقابة من خلال النتائج السنوية المحققة:

تمثل النتائج المالية والتنظيمية المحققة في نهاية كل سنة مرآة تعكس مستوى أداء المستخدمين. فعندما تكون المداخل العقارية (مثل مداخل الإيجار أو عمليات البيع) محققة بنسبة عالية، فإن ذلك يعد مؤشراً على كفاءة الجهاز التنفيذي. وعلى العكس، فإن ضعف الأداء يُحفز الإدارة العليا على اتخاذ إجراءات تصحيحية، تهدف إلى تحسين مردودية العمال، مثل إعادة تنظيم المهام أو تكثيف المتابعة.

2- تقييم أداء العاملين في المؤسسة

يعتمد ديوان الترقية والتسيير العقاري في تقييمه لأداء العاملين على أسلوب التقييم المباشر، حيث يُقيم كل مسؤول مرؤوسيه بصفة دورية، اعتماداً على المردودية الفردية. ولا يُعتمد في ذلك على أساليب علمية أو تقنية متطورة، وإنما يُقاس الأداء من خلال احترام آجال إنجاز المشاريع، جودة الخدمات المقدمة، ومدى تحقيق الأهداف السنوية المحددة من طرف الإدارة العامة.

وبخصوص تقييم الإطار، فإن الديوان يعتمد جداول تقييم سنوية تتضمن مؤشرات كمية ونوعية، مثل نسب إنجاز المشاريع، عدد الشكاوى المعالجة، ومردودية فرق العمل، مما يسمح للإدارة برسم تصور واضح حول أداء مختلف المصالح والفرق وتحديد مكامن الضعف للعمل على تحسينها.

يعتمد ديوان OPGI في تقييمه للموظفين على أسلوب التقييم المباشر، حيث يُكلف المسؤول المباشر (وفق سلم تدرج السلطة) بوضع علامة (X) أمام الدرجة المناسبة لكل معيار من معايير التقييم، وذلك ضمن استمارة تقييم تُرسل لاحقاً إلى مصلحة الموارد البشرية للمصادقة عليها، بهدف احتساب منحة المردودية.

الفصل الثالث: الرقابة على الموارد البشرية

جدول رقم 5 نموذج تقييم أداء العاملين - ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI)

المعيار	الوصف	النقطة الكاملة	النقطة المحصل عليها	ملاحظات المسؤول المباشر
احترام آجال إنجاز المهام	مدى الالتزام بالمواعيد المحددة للمشاريع أو المهام	20	...	...
جودة العمل	دقة وجودة التقارير أو الوثائق أو الخدمات المقدمة	15	...	...
الالتزام بالدوام	الحضور، الانضباط، عدم الغيابات المتكررة	10	...	...
التعاون والعمل الجماعي	القدرة على العمل بروح الفريق والتفاعل الإيجابي مع الزملاء	10	...	...
المبادرة والاقتراحات	تقديم حلول أو تحسينات عملية للعمل	10	...	...
احترام الإجراءات والتعليمات	الالتزام بالإجراءات الإدارية والتنظيمية	10	...	...
معالجة الشكاوى أو الملفات	سرعة ودقة الرد على الشكاوى أو الملفات المتعلقة بالمواطنين	15	...	...
التكوين والمهارات	المشاركة في الدورات أو متابعة التطور المهني	10	...	...
المجموع الكلي/100 :				

المصدر: مصلحة المستخدمين OPGI - مستغانم

ملاحظات عامة:

- العامل الذي يحصل على أقل من 50 نقطة يعتبر أداؤه غير مرضي ويُطلب منه تحسين الأداء.
- العامل الحاصل على من 50 إلى 70 نقطة يعتبر أداؤه متوسطاً ويحتاج إلى توجيه ومتابعة.
- العامل الحاصل على أكثر من 70 نقطة يُعتبر أداؤه جيداً، ويمكن ترشيحه لمهام إضافية أو مكافآت.

جدول 6: جدول تنقيط

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

تنبيه مهم:

رغم اتباع المؤسسة لآلية موضوعية عبر جدول تنقيط موحد، إلا أن واقع الممارسة يكشف عن بعض التحيزات في بعض الحالات، حيث قد تؤثر طبيعة العلاقة الشخصية بين المشرف والموظف على نتائج التقييم، مما ينعكس سلباً على مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت.

- أهداف تقييم الأداء في: OPGI

- تحقيق الرضا الوظيفي عبر منح الترقية والتكوين المناسب.
- رفع كفاءة الموظفين من خلال تحديد النقائص وتنظيم برامج تدريبية.
- تشخيص أسباب تدني الأداء واقتراح حلول فعالة لمعالجتها.

3- تقييم أداء المؤسسة

يتم تقييم أداء ديوان الترقية والتسيير العقاري من خلال تحليل المؤشرات السنوية، كرقم الأعمال أو عدد المشاريع المنجزة. ويمكن الاستفادة من التجربة السابقة لشركة RAM SUCRE كمثال تطبيقي يُظهر أثر الأداء الجماعي على النتائج:

جدول 7: تقييم أداء المؤسسة

السنة	رقم الأعمال (بالدينار HT)
2009	196,363,493.31
2010	287,633,572.49
2011	883,801,451.12
2012	713,819,459.24
2013	389,197,570.00

من خلال هذه الأرقام، يمكن ملاحظة التذبذب في الأداء من سنة إلى أخرى نتيجة عدة عوامل داخلية وخارجية، مثل التمويل أو فترات التوقف عن النشاط.

4- الطرق المستعملة في عملية تقييم الأداء

يعتمد ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مستغانم (OPGI) في تقييم أداء موظفيه على أسلوب التنقيط الفردي، باعتباره من أكثر الأساليب بساطة ووضوحاً، كما أنه يراعي الخصائص المهنية والسلوكية لكل عامل على حدة. ويستخدم هذا الأسلوب بشكل مشابه لما هو معمول به في العديد من المؤسسات، على غرار شركة تكرير السكر بمستغانم.

يقوم المشرف المباشر للعامل بتقييمه من خلال نظام علامات مبني على مجموعة من الخصائص والمعايير المرتبطة بالأداء، حيث تُمنح كل خاصية عدداً من النقاط حسب مستوى الأداء المصنف كالتالي:

• ممتاز (Excellent)

• قريب من جيد (Above Average)

• جيد (Average)

• ضعيف (Weak)

• ضعيف جداً (Very Weak)

على سبيل المثال، بالنسبة لمعيار "حجم العمل"، يتم منحه النقاط التالية حسب التقدير:

• ممتاز: 25 نقطة

• جيد: 19 نقطة

• مقبول: 13 نقطة

ويُجمع مجموع النقاط الممنوحة لكل معيار للوصول إلى نتيجة إجمالية تُعبر عن أداء العامل خلال فترة التقييم.

ويُشرف على عملية التتقيط مشرفان اثنان، بحيث تُحتسب ملاحظات وتقديرات كل منهما في النتيجة النهائية. وتُستخدم هذه النتائج لاحقاً من قبل مصلحة الموارد البشرية لتحديد قرارات التحفيز، التكوين، أو إعادة التوجيه حسب الحاجة.

خلاصة الفصل :

يُعتبر العنصر البشري من الركائز الأساسية التي تساهم بشكل مباشر في رفع المردودية الإنتاجية داخل المؤسسات، ومن ثم فإن الرقابة عليه تشكل جانباً مهماً لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها. إلا أن نجاح النظم الرقابية لا يخلو من تحديات وعوائق متعددة، تؤثر على فعاليتها وتفاعل العاملين معها. من أبرز هذه العوائق تأتي الرقابة الزائدة التي قد تثير رفض العاملين عند تجاوز حد معين من التدخل في أعمالهم، مما يؤدي إلى تراجع التفاعل الإيجابي مع النظام الرقابي.

بالإضافة إلى ذلك، قد تركز بعض نظم الرقابة على نقاط محددة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، مما يخلق شعوراً بنظرة ضيقة وغير عادلة تجاه العمل، وبالتالي يولد مقاومة للرقابة. كما أن عدم التوازن بين المسؤوليات المفروضة على العاملين والصلاحيات الممنوحة لهم يمثل عائقاً كبيراً، حيث يشعر العاملون بالإحباط عندما تتجاوز المسؤوليات حدود صلاحياتهم الفعلية، وهو ما ينعكس سلباً على تقبلهم للنظم الرقابية. علاوة على ذلك، فإن غياب الحيادية في تصميم وتنفيذ الرقابة يؤدي إلى فقدان الثقة بها ورفضها من قبل العاملين، مما يعيق تحقيق الأهداف المرجوة. وعلى الرغم من هذه العوائق، تظل الرقابة أداة ضرورية وأساسية تساهم في تقييم الأداء وتصحيح المسار، بما يضمن تحسين مستوى العمل ورفع كفاءة المؤسسة على المدى الطويل.



خاتمة



خاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع، يتضح أن الرقابة هي نظام حيوي يختص بمتابعة وتقييم الأداء داخل المؤسسة، مما يجعلها تشكل ركيزة أساسية لا غنى عنها لضمان سير العمل بكفاءة وفعالية. ولتكون الرقابة فعالة، يجب ألا تتحول إلى عبء على المؤسسة سواء من حيث الوقت أو التكاليف، بل ينبغي أن تركز على الانحرافات غير الملائمة التي تتجاوز الحدود المسموح بها، وذلك من خلال تحليل أسباب هذه الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بهدف تحقيق التحسين المستمر.

إن تحديد نظام رقابي دقيق وفعال يمكن المؤسسة من توجيه إمكانياتها وطاقاتها نحو الأهداف المحددة، عبر تقييم الأداء والتأكد من تنفيذ الخطط وفق ما تم التخطيط له. كما تظهر أهمية الرقابة في المجالات المختلفة مثل وضع برامج تدريبية، اتخاذ إجراءات التوظيف، ونظام الأجور، حيث تتطلب المؤسسة رقابة كافية لرفع مستوى أدائها من خلال مقارنة الجانب النظري بالجانب التطبيقي.

رغم أن الرقابة قد تبدو في البداية كعملية تحد من حرية الأفراد في أداء عملهم، وتحد من عوامل النمو والتطوير، إلا أن البحث في هذا الموضوع أوضح أن الرقابة تعتمد على اتباع أساليب ووسائل رقابية ملائمة تساعد في تحسين أداء المؤسسة. وبالرغم من صعوبة تطبيق الرقابة وكونها عملية معقدة تتطلب مقارنة بين التوقعات والنتائج الفعلية، فإنها تلعب دوراً جوهرياً في كشف نقاط الضعف وتحديد أسباب تدني الأداء، وكذلك في إبراز العناصر الكفوءة التي تدعم تطور المؤسسة.

في نهاية المطاف، لا يمكن تصور نجاح أي مؤسسة دون وجود نظام رقابي فعال يتيح لها تقييم أداء مواردها واتخاذ القرارات السليمة.

لذلك، يمكننا اقتراح مجموعة من التوصيات لنجاح أي مؤسسة منها:

- ضرورة وضع نظام رقابي شامل وفعال يهدف إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي.
- أهمية المتابعة المستمرة لضمان تقييم الأداء وتصحيحه عند الحاجة.
- تعزيز الرقابة الذاتية داخل المؤسسة، كما هو معمول به في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مستغانم (OPGI)، مع التأكيد على الحفاظ على سرية المعلومات.

خاتمة

بهذه الطريقة، يصبح النظام الرقابي أداة لا غنى عنها لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريته وتطورها.



قائمة المراجع



أولاً: الكتب

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- خضير كاظم حمود & ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميرة، 2007.
- راوية حسن و محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
- رولا نايف المعايطه & صالح سليم الحمودي، إدارة الموارد البشرية.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة أفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007.
- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1999-2000.
- صلاح الدين عبد الباقي & علي عبد الهادي مسلم & راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، الجامعة المفتوحة، 1994.
- عبد الفتاح محمد الصحن & محمد سلطان & علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، 1999-2000.
- عبد الفتاح محمد الصحن & سمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة، 2001.
- عبد الفتاح محمد السيد سريا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي، الدار الجامعية، 1992.
- عبد الغفار حنفي، سلوك تنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2009.

قائمة المراجع

- عبد الوهاب نصر علي & شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية.
- عادل حرحوش صالح & مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب العالمي، 2002.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، 2003.
- علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية - تخصص نظام المعلومات للإدارة، دار الصفاء للطباعة والنشر.
- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- محمد سرور الحريري، استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، عمان، 2012.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- محمد ياسين الرحاحلة و مسعود صديفي، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2010.
- طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: مذكرات وأطروحات

- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، جامعة الجزائر، 2011-2012.



الملاحق



قائمة الملاحق

(الملحق 1).