



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص : تدقيق و مراقبة التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية

بعنوان:

دور التدقيق الداخلي في تحسين جودة أداء المورد البشري

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية ALFAPIPE

تحت إشراف الأستاذ:

أ/د أحمد علماوي

من إعداد الطلبة :

➤ طه مقدم

➤ عبد الجليل قرادي

الموسم الجامعي: 2017م-2018م

قال تعالى

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا

فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۗ

وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ

آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿۱۱﴾

[المجادلة : الآية 11]

شكر و تقدير

الحمد لله العلي القدير نحمده و نشكره وبه نستعين الذي هداانا إلى سبيل العلم. ولولاه لما

كنا لنهتدي والذي وفقنا بواسع رحمته

وكامل قدرته في انجاز هذه الرسالة العلمية

كما نتقدم بالشكر و التقدير إلى الأستاذ الفاضل علماوي أحمد الذي تحمل مسؤولية

الإشراف على عملها والذي لم يبخل علينا في تقديم المساعدات و التوجيهات دون أن ننسي

تقديم الشكر إلى كل أساتذة كلية الإقتصاد

و التجارة و علوم التسيير بجامعة غرداية .

وكل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الإهداء

سبحان الذي بيده ملكوت كل شيء الذي خلق السموات بلا عمد و الأرض سخرها للإنسان
و الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل ووهبنا القدرة على التفكير ولا اله إلا الله.

بعد جهد جهيد وعمل فريد بإرادة من حديد وبتوفيق من العزيز الحميد بكل سعادة العالم بكل فرح
الكون، يسرني ان أهدي ثمرة جهدي في نهاية مشواري الجامعي هذا إلى الرجل الذي أنار لي درب
الحياة و علمني أن لا أتهاون عن طلب العلم حتى الممات

* أبي العزيز *

إلى التي كان لي بطنها وعاءا وصدرها سقاءا وبأيدي الآلام ربنتي و بعيون الأتعب راعتني وبصدر
منشق حمطني و بالحب والحنان غمرتني إلى من وضع الجنة تحت أقدامها

* أمي الحبيبة *

إلى سندي في الحياة زوجتي و إخوتي وكل اصدقائي

إلى كل من نسيهم قلبي و تذكرهم قلبي.

عبد الجليل قرادي

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة على اشرف المرسلين محمد الامين المبعوث رحمة للعالمين

بشيرا ونذيرا وداعيا إلى الله باذنه وسراجا منيرا وبعد

لك الحمد ربي على ان وفقنتي إلى ان اتم هذا العمل المتواضع واكرمتني بهذه اللحظات

المميزة في حياتي والتي اود ان اتقاسمها مع من احببت إلى

من حملتني كرها ووضعتني كرها ، وسهرت على تربيتي وراحتي ، الى التي قاسمتني افراحي

وشاركتني احزاني الى التي ما بخلت عليا بشيء الى ووفتني اياه الى قرّة عيني امي الغالية اطال

الله في عمرها ورزقها الصحة والعافية.

إلى من سهر على تعليمي و تربيتي و تلقيني ان السبيل إلى النجاح هو الصبر ، والذي كان

دوما سندي في الحياة وسببا إلى ما وصلت إليه والدي العزيز اطال الله في عمره ورزقه

الصحة والعافية.

إلى الذين شد بهم الله ازري وشاركهم في امري ، والذين ساندوني في اصعب لحظات حياتي

إخوتي ، وفقهم الله إلى ما يحبه ويرضاه وإلى كل أصدقائي

إلى كل من ساعدني من قريب او من بعيد.

ملخص :

في الوقت الراهن تواجه مهنة التدقيق مجموعة من التغيرات أملت لها عدة عوامل إجتماعية و بيئية و إقتصادية ، و كنتيجة لهذه التغيرات زاد اهتمام المؤسسة بالموارد البشري باعتباره ركيزة و ميزة أولى للتفوق ، و بالتالي أصبحت هذه الاخيرة من الاهداف الاساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها ، حتى تستطيع الاستمرار في مزاوله نشاطها .

و يمكن ان نعتبر وظيفة التدقيق في تسيير الموارد البشرية الاداة التي تساعد الادارة على بلوغ أهدافها حيث تعمل على تقييم أنشطتها المختلفة ، و هذا لإختبار مدى الإلتزام بالإجراءات و المراسيم الرقابية الأمر الذي جعل التدقيق في ادرة الموارد البشرية أداة مهمة في ضل الظروف التي تحيط بها المؤسسة ، و قد اتسع نطاق الاهتمام بالتدقيق في تسيير الموارد البشرية في الجزائر من طرف بض الباحثين و مهنيين بداية سنوات التسعينات مع ظهور الإصلاحات الاقتصادية و اعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات الوطنية ، و المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب كغيرها من المؤسسات التي تسعى جاهدة لتبني هذا المدخل الذي يؤهلها الى تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية و الذي ينعكس بدوره على حسن أداءها.

الكلمات المفتاحية : التدقيق ، مراجعة إدارة الموارد البشرية ، المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب .

Abstract :

At present, the auditing profession is facing a set of changes dictated by several social, environmental and economic factors. As a result of these changes, the Corporation's interest in the human resource has increased as a pillar and a first advantage of excellence. You can continue to operate.

The audit function in human resources management can be considered as the tool that helps the management achieve its goals as it evaluates its various activities. This is to test the extent of compliance with the supervisory procedures and procedures, which makes the audit of human resources management an important tool in the circumstances surrounding the institution. . The scope of interest in auditing the management of human resources in Algeria was broadened by the involvement of researchers and professionals in the early 1990s with the emergence of economic reforms and the organic and financial restructuring of national institutions, and the National Pipe Industry Corporation, Has strived to adopt this approach, which qualifies it to activate the function of human resources management, which in turn reflected on performance.

Keywords: Audit, Human Resource Management Review, Algerian Pipe Manufacturing Corporation.

الفهرس

.....	الشكر
.....	الإهداء
.....	الملخص
.....	فهرس المحتويات
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	المقدمة

الفصل الأول: مدخل عام حول التدقيق الداخلي

07	تمهيد
08	المبحث الأول: عموميات حول التدقيق
08	المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق و مفهومه
13	المطلب الثاني: أساسيات التدقيق و أنواعه
20	المطلب الثالث: معايير التدقيق
24	المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي
24	المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي و أسباب تطوره
30	المطلب الثاني: أركان و أهداف التدقيق الداخلي
32	المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي
33	المبحث الثالث: أساسيات التدقيق الداخلي
33	المطلب الأول: معايير و صلاحيات التدقيق الداخلي
37	المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي
41	المطلب الثالث: مراحل عملية التدقيق الداخلي

الفصل الثاني: عموميات الأداء بالمؤسسة الإقتصادية

46	تمهيد
47	المبحث الأول: ماهية الأداء
47	المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة
49	المطلب الثاني: أنواع أداء المؤسسة
51	المطلب الثالث: أهمية الأداء

52	المبحث الثاني: الرقابة على الأداء
52	المطلب الأول: تخطيط معايير الأداء.....
54	المطلب الثاني: قياس الأداء
74	المطلب الثالث: تصحيح إنحرافات الأداء.....
77	المبحث الثالث: تدقيق إدارة الموارد البشرية و دورها في التحكم في الأداء.....
77	المطلب الأول: تدقيق إدارة الموارد البشرية و الجودة.....
78	المطلب الثاني: أر تدقيق إدارة الموارد البشرية و الإنتاجية.....
80	المطلب الثالث: أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء

الفصل الثالث: واقع التدقيق الداخلي في تحسين جودة أداء المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية

83	تمهيد
84	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE".....
84	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة.....
86	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي.....
90	المطلب الثالث : نشاط المؤسسة و الأهمية الاقتصادية
91	المبحث الثاني: تقييم التدقيق الداخلي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE"
91	المطلب الأول: تقديم التدقيق الداخلي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE"
94	المطلب الثاني: مسار التدقيق الداخلي داخل المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" ...
	المطلب الثالث: التدقيق الداخلي وتقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE"
99	"PIPE"
104	الخاتمة.....
108	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	التطور التاريخي للتدقيق	01
64	تقدير أداء الموظف	02
101	أسئلة المقابلة مع المدقق الداخلي	03

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
86	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب " ALFA PIPE" غرداية	01
92	التنظيم الرسمي لمديرية التدقيق الداخلي لمؤسسة الأنابيب " ALFA "PIPE	02
94	تنظيم المراجعة الداخلية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ."ALFA PIPE"	03

مقدمة

مقدمة

في ظل التحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرون كالعولمة وشددة المنافسة و التطور الشامل و التجارة الحرة أدى بالمؤسسات إلى سعي نحو تنظيم مواردها وخاصة البشرية باعتبارها عنصرا هاما والدعم الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة ، وذلك بتوجيهها وتدريبها من أجل رفع مستوى إنتاجيتها وتحقيق جودة عالية والتي بدورها تترجم إلى ميزة تنافسية .

كانت المؤسسات تعطي الأولوية للجانب المادي على العنصر البشري ، فكانت تعمل على الزيادة في رأس مالها وإنتاجيتها نتيجة تأثيرها بقانون العرض و الطلب ومع مرور الزمن توسعت هذه المؤسسات نظرا لحجم نشاطها ، فظهرت بذلك أهمية تحسين أداء مواردها البشرية اخل المؤسسة ، انطلاقا من أهمية العنصر البشري في حد ذاته ، باعتبار أحد عوامل الإنتاج و الأكثر قابلية لرفع من مردوديتها . وبالتالي فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، فمهما أتقنت هذه الموارد أعمالها إلا انه يبقى مجالاً و هامشاً من الأخطاء يتخلل إنجاز هذه الأعمال.

من هذه المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام لتدقيق والرقابة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة وهذا من خلال خلية التدقيق لديها والتي تسمح بتحديد الانحرافات واكتشافها واستبان النقائص ومعرفة مصدرها ، ثم اتخاذ الاجراءات للحد منها وتصحيحها وهذا يتم بموجب عمليات التدقيق التي تتركز على الأداء في جميع عمليات الأقسام بما فيها قسم المورد البشرية ، واذا كلما تمت عمليات التدقيق بأسلوب عملي دقيق كلما صححت الأعمال وقوى التعاون بين مختلف المصالح ومع الإدارة العليا من جهة أخرى وعلى هذا الأساس يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

أولا : إشكالية البحث :

وانطلاقا ، مما سبق تتبلور إشكالية موضوع البحث التالية :

ماهو أثر تدقيق الداخلي في تحسين جودة أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ؟

إن التسليم باعتماد المؤسسة تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية سوف يزيد من فاعلية وكفاءة أداء نشاطها هو

مايقودنا للبحث عن إجابة للأسئلة الفرعية التالية :

1- هل قيام تدقيق الداخلي للمورد البشري كان نتيجة التطور الذي شهده مهنة التدقيق في الجانب المالي

والمحاسبي ؟

مقدمة

2- هل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على وجه العموم ومؤسسة " الجزائرية لصناعة الانايب " تعمل على تطبيق هذا المدخل من مداخل الرقابة والمسمامة بتدقيق تسيير الموارد البشرية ؟ وهل يمكن أن تساهم تدقيق الموارد البشرية في تحسين الأداء ؟

3- ما مدى أهمية التدقيق الداخلي كأداء رقابية لأنشطة إدارة الموارد البشرية ؟

ثانيا : فرضيات البحث :

للأجابة عن التساؤلات السابقة ننطلق من الفرضيات التالية :

1- أن ظهور تدقيق الموارد البشرية كان نتيجة التطور الذي شهدته مهنة التدقيق في ظل التغيرات المحيطة بها .

2- تحاول المؤسسة الجزائرية اتخاذ إجراءات تحسين الأداء بناء على تقرير مراجع الموارد البشرية ، حيث يعتبر محل إهتمام بالنسبة لها وهذا لما تدقيق الموارد البشرية من إسهام في تحقيق هذه النتائج .

3- تعمل تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية على اكتشاف و إبراز نقاط القوة والضعف لإدارة الموارد البشرية .

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة ، و إنما يعود لأسباب موضوعية و ذاتية :

أ/ الأسباب الموضوعية :

تتلخص هذه الأسباب فيما يلي :

1- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر ، خاصة ما يتعلق بتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية تحديدا .

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

3- التعرف على وظيفة التدقيق الداخلي لإدارة الموارد البشرية تحديدا والأدوات المستعملة لتطبيقها .

ب/ الأسباب الذاتية :

- 1- الميل الشخصي لاحتراف مهنة التدقيق .
- 2- إرادة الباحث في مواصلة البحث في هذا المجال .
- 3- المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالعنصر البشري .

رابعا: أهمية الموضوع :

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

خامسا : أهداف الموضوع :

تتمثل الأهداف المتوخاة من دراسة هذا الموضوع في :

- 1- محاولة إبراز أهمية تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها أداء فعالة بها .
- 2- محاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المؤسسة .
- 3- محاولة معرفة الطريقة التي يتبعها تدقيق في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .
- 4- توضيح مدى تأثير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية الحسن الأداء .

سادسا : تقسيمات البحث :

ل للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة (3) فصول ، حيث خصصنا فصلين (2) للدراسة النظرية ، وفصل (3) للدراسة التطبيقية ومن اجل ذلك قمنا بتقسيم مذكرتنا على النحو التالي : ففي الفصل الأول المعنون " مدخل عام حول التدقيق الداخلي " ، تناولنا في المبحث الأول : عموميات حول التدقيق (التطور ، المفهوم ، الأساسيات و المعايير) ثم تناولنا في المبحث الثاني ، ماهية التدقيق الداخلي

مقدمة

(المفهوم والتطور ، الأركان و الأهداف ، الأنواع) ثم تناولنا في المبحث الثالث : أساسيات التدقيق الداخلي (المعايير ، الصلاحيات ، و الأدوات ، المراحل).

أما في الفصل الثاني : المعنون " مبادئ الأداء بالمؤسسة الاقتصادية " تناولنا في المبحث الاول : ماهية الأداء (مفهومه ، أنواعه ، أهميته) أما في المبحث الثاني : قمنا بتسليط الضوء على الرقابة على الأداء (تخطيط المعايير ، قياس الأداء ، تصحيح الإنحرافات). المبحث الثالث تناولنا فيه التدقيق الداخلي في إدارة الموارد البشرية ودورها في التحكم بالأداء (تدقيق إدارة الموارد البشرية و الجودة ، تدقيق إدارة الموارد البشرية و الانتاجية ، أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء) بالإضافة إلى الفصلين نتطرق إلى الفصل الثالث ، المعنون " واقع تدقيق الداخلي في تحسين جودة أداء إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE بغرداية .

عاشرا : صعوبة البحث :

- صعوبة الترجمة، والقدرة على جمع المعلومات .
- صعوبة استعارة المراجع من المكتبة ، وعدم توفر استعارة أكثر من ثلاثة كتب ، مما صعب عملية التنسيق في المعلومات.

صعوبة المقابلة والحصول على المعلومات من المؤسسة الاقتصادية " الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE بغرداية "



الفصل الأول

مدخل عام للتدقيق

الداخلي

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

تمهيد :

إن التطور الذي شهدته المؤسسة ومختلف المجالات الاقتصادية وتوسع نطاق المبادلات التجارية عبر الزمن، الذي أدى بدوره الى كبر حجمها وتشعب أعمالها ووظائفها، مما نتج عنه فصل الملكية عن التسيير، وذلك حتم عليها تبني وظيفة جديدة داخل هيكلها التنظيمي تسمح لها بتطبيق مراقبة أو فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف إدارة أو المديرية العامة قصد تسيير المؤسسة و مراقبة الوسائل المادية والبشرية والمالية المستعملة، وذلك من أجل تحديد الانحرافات والتلاعبات والاختفاء التي نتجت عن كثرة العمليات والمعلومات المتدفقة، ولذلك لا بد من خلية أو قسم أو حتى مصلحة تخصص للتدقيق الداخلي في المؤسسة لتدقيق ومراقبة وتقييم اداء مختلف أقسامها الأخرى والمعلومات والعمليات التي تقوم بها، وهذا ما يمكن أصحاب رأس المال والإدارة العليا من السيطرة والتحكم في مختلف الموارد والأقسام وذلك من اجل تحسين التسيير ومعرفة مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية ودرجة سيطرة الإدارة على أقسامها.

ولدراسة أكثر تفصيل للتدقيق الداخلي، وانطلاقاً مما سبق، سنحاول في هذا الفصل عرض الاطار النظري للتدقيق الداخلي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: عموميات حول التدقيق.

المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي.

المبحث الثالث: أساسيات التدقيق الداخلي .

المبحث الأول: عموميات حول التدقيق

يعتمد المديرون والمستثمرون والدائنون فضلا عن الجهات التنظيمية المختلفة على المعلومات في اتخاذ قراراتهم وحتى يتم اتخاذ قرارات سليمة وصائبة ومناسبة في الوقت المناسب يتعين ان يركز على معلومات موثوقة منها وصادقة، ولا شك أن التدقيق يلعب دور هام مؤشرا في عملية اتخاذ القرار، ويعتبر المرآة العاكسة لمدى صدق وصحة وموضوعية نتائج هذا العمل في نهاية الفترة المالية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق الداخلي

أولا: التطور التاريخي للتدقيق

تستمد مهنة التدقيق نشأتها من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، والتأكد من مطابقة تلك البيانات للواقع، ولقد ظهرت هذه الحاجة أولا لدى الحكومات حيث تدل الوثائق التاريخية على أن حكومات قدماء المصريين واليونان كانت تستخدم المدققين للتأكد من صحة الحسابات، وكان المدقق وقتها يستمع إلى القيود المثبتة بالدفاتر والسجلات للوقوف على مدى صحتها وهكذا نجد كلمة "تدقيق" (auditing) مشتقة من كلمة يونانية (audire) والتي معناها يدل على استماع أو يستمع¹.

وإن ظهور نظرية القيد المزدوج في القرن الخامس عشر أدى إلى سهولة وتبسيط وانتشار تطبيق المحاسبة والتدقيق مما أدى إلى تطور مهنة المحاسبة والتدقيق².

لقد صاحب تطور التدقيق والمراقبة تطور النشاط التجاري والاقتصادي على حد سواء، فمنذ النهضة التجارية بإيطاليا في القرنين الخامس والسادس عشر، والتطور المستمر الذي تبع تطور المؤسسات الاقتصادية، فلم تكن الحاجة إلى المراقبة الخارجية قوية في المؤسسات الفردية الصغيرة إذ كان المالك هو المسير في نفس الوقت. غير أن ظهور المؤسسات الصناعية الضخمة في عهد الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، تميز بالحاجة إلى رؤوس

¹ خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية و العلمية، دار وائل، الاردن، 2007، ص 17، 18.
² رأفت سلامة محمود و آخرون، علم تدقيق الحسابات - النظري، دار الميسرة، الاردن، 2011، ص 8.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

أموال كبيرة لمسائر التطور ، فكانت الاموال على مستوى الافراد نادرة وكذا امتناع البعض ، حيث تتوفر لديه على المخاطرة بها ، مما أدى إلى ظهور شركات الاموال، وهذا أدى بدوره إلى انفصال الملكية عن التسيير تدريجياً¹ .

وقد ظهرت أول منظمة مهنية في ميدان التدقيق في فينيسا بإيطاليا عام 1581م . حيث تأسست كلية لتكوين الخبراء المحاسبين ، إذ يجب على مزاولة مهنة التدقيق أن يكون عضواً في هذه الكلية، ثم اتجهت الدول الأخرى إلى تنظيم هذه المهنة ، وقد كانت بريطانيا من الدول التي كان لها فضل السبق في هذا التنظيم ، حيث أصبحت عملية تدقيق الحسابات مهنة مستقلة في بريطانيا عندما أنشئت جمعية المحاسبين القانونيين بادنبره 1854م بالرغم من أن المهنة نشأت هناك قبل ذلك بكثير 1773م . وبعد ذلك صدر قانون الشركات سنة 1862م والذي ينص على وجوب التدقيق بقصد حماية المستثمرين من تلاعب الشركات ، فهذا القانون ساعد مهنة التدقيق على التقدم بعض الخطوات الى الأمام حيث ساعد على انتشارها الاهتمام بها أكثر. ففي فرنسا ظهر في 1881م، أما الولايات المتح

222

j² دة الأمريكية في عام 1882م (المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين 1916م) ، وألمانيا سنة 1896م ، وكندا 1902م، وأستراليا 1904م، اما في الشرق العربي فكان لمصر فضل السبق في هذا المجال

¹ محمد بوتين ، المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، الطبعة الثالثة ، 2008 ص 08 .

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

، حيث بدأت مزاوله مهنة فيها دون تنظيم، وظلت حرما مباحا حتى سنة1909م عند صدور القانون رقم (1) والمنظم لمزاوله مهنة التدقيق ، ولقد أنشئت جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية سنة 1953م ، وقد اصدرت هذه الأخيرة دستورا سنة 1958م ينظم أعمال وسلوك وآداب المهنة ، وواجبات وحقوق ومسؤوليات المحاسبين لها. واصبحت جميع الدول العربية تتمتع حاليا بتشريعات منظمة للمهنة وعلى راسها المملكة العربية السعودية ، والامارات العربية المتحدة ، وسلطنة عمان، واليمن وتونس والسودان وليبيا والجزائر والمغرب... إلخ¹.

إن التطورات المتلاحقة للتدقيق كانت رهينة الاهداف الموحاة منه من جهة ، ومن جهة اخرى كانت نتيجة البحث المستمر لتطوير هذا الاخير من الجانب النظري بغية جعله يتماشى والتغيرات الكبيرة التي عرفتها التجارة العالمية والاقتصاد العالمي بشكل عام، والتي شهدتها المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص².

وللتوضيح أكثر موضوع التدقيق نعرض في جدول التالي لتطور التاريخي للتدقيق عبر العصور:

الجدول رقم (1): التطور التاريخي للتدقيق

المدقة	الأممر بالتدقيق	المدقق	أهداف التدقيق
من 2000 قبل الميلاد إلى 1700 ميلادي	الملك، الإمبراطور، الكنيسة، الحكومة	رجل الدين، الكاتب	معاينة السارق على إختلاس الأموال، حماية الأموال
من 1700 إلى 1850	الحكومة، المحاكم التجارية والمساهمين	المحاسب	منع الغش ، معاينة فاعليه ، حماية الاصول.
من 1850 إلى 1900	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في المحاسبة أو القانوني	تجنب الغش وتأكيد مصداقية الميزانية
من 1900 إلى 1940	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة	تجنب الغش والأخطاء، الشهادة على مصداقية الكشوفات المالية التاريخية

¹ خالد أمين عبد الله ، مرجع سابق ، ص 18-21.

² محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي ، المراجعة و تدقيق الحسابات الاطار النظري و الممارسة التطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2003، ص 07.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

الشهادة على صدق وسلامة انتظام القوائم المالية التاريخية	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة	الحكومة، البنوك والمساهمين	من 1940 إلى 1970
الشهادة على نوعية نظام الرقابة الداخلية واحترام المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة والإستشارة	الحكومات وهيئات أخرى والمساهمين	من 1970 إلى 1990
الشهادة على الصورة الصادقة للحسابات ونوعية نظام الرقابة الداخلية في ظل احترام المعايير ضد الغش العالمي	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة والإستشارة	الحكومة، هيئات أخرى والمساهمين	إبتداء من 1990

المصدر: محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي ، المراجعة و تدقيق الحسابات الاطار النظري و الممارسة التطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2003، ص 08 07.

من خلال الجدول (1) نلاحظ التطور التاريخي للتدقيق وأهدافه، حيث كان الهدف من التدقيق قديما معاقبة السارق على الاختلاس وحماية الأصول، في حين أصبح الدور الذي يقدمه المدقق هو الشهادة على الصورة الصادقة للحسابات ونوعية نظام الرقابة الداخلية في ظل احترام المعايير ضد الغش العالمي.

ثانيا: مفهوم التدقيق

تعرف جمعية المحاسبة الامريكية AAA التدقيق على أنه عبارة عن "عملية منظمة لجمع وتقييم أدلة الإثبات -بشكل موضوعي- تتعلق بتأكيدات خاصة بتصرفات وأحداث اقتصادية ، بهدف توفير تأكيد على وجود درجة تطابق بين تلك التأكيدات مع المعايير المقررة وتبلغ تلك النتائج إلى المستخدمين المعنيين"¹.

التدقيق بمعناه المهني يعني "عملية فحص مستندات ودفاتر وسجلات المؤسسة فحصا فنيا انتقاديا محايدا للتحقق من صحة العمليات وابداء الرأي في عدالة الكشوفات المالية للمؤسسات معتمدين في ذلك على قوة ومثانة نظام الرقابة لداخلية"².

¹ أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ص 18.
² أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء، الاردن، 2000، ص 07.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

وعرفت منظمة العمل الفرنسية التدقيق على أنه "مسمى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معلل ومستقل، إستنادا على معايير التقييم، وتقدير مصداقية وفعالية النظام والاجراءات المتعلقة بالتنظيم"¹.

ولم تكنفي المنظمة بالتعريف السابق وأضافت توضيح ينظر من خلاله للتدقيق من منظورين تبعا للأهداف المتوخاة منها:²

- تقدير نوعية المعلومات: أي تشكيل رأي حول المعلومات المنتجة داخل المؤسسة؛
- تقدير النجاعة وفعالية النظام المعلوماتي والتنظيم.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن التدقيق يركز على النقاط التالية:³

- الفحص: أي فحص البيانات والسجلات المحاسبية للتأكد من صحة وسلامة العمليات التي تم تسجيلها وتحليلها وتبويبها؛
- التحقيق: وهو الحكم على صلاحية الكشوفات المالية الختامية للتعبير السليم على نتيجة أعمال المؤسسة، ومدى تشكيلها للمركز المالي الحقيقي لها؛
- التقرير : أي بلورة نتائج الفحص والتحقيق في شكل تقرير موجه إلى الأطراف المعنية سواء داخلية أو خارجية.

ويمكن إستنتاج تعريف للتدقيق بالإستناد الى التعاريف السابقة على أنه:

التدقيق هو طريقة او عملية منهجية منظمة لجمع وتقييم أدلة الإثبات، يقوم بها شخص مهني مستقل مؤهل علميا وعمليا، سواء كان من داخل أو خارج المؤسسة بفحص السجلات والمستندات المحاسبية والكشوفات المالية للتأكد من صحة وسلامة العمليات المنجزة للأحداث الاقتصادية، وإعطاء رأي فني محايد حول صلاحية الكشوفات المالية الختامية، وبلورة نتائج الفحص والتحقيق في شكل تقرير، وتبليغ النتائج الى الاطراف المعنية خلال فترة زمنية معينة.

ثالثا: أهمية التدقيق

¹ محمد النهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق ، ص 10.

² نفس المرجع ، ص10.

³ حميداتو صالح، دور لمراجعة في تذنة المخاطر الجبائية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة و جبابة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012 ، ص 25.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

ترجع أهمية تدقيق الحسابات إلى مستخدمي الكشوفات المالية أو المستفيدين منها، وكلما كبر حجم المؤسسة وزاد عدد مستخدمي البيانات المحاسبية كلما أصبحت مهمة مدقق الحسابات أكثر صعوبة نظرا لاستخدام هذه الكشوفات في بناء القرارات الاقتصادية.

ويتمثل دور المدقق في أنه يضيف قيمة للمعلومات الاقتصادية التي تنتج من النظام المحاسبي لمصلحة مستخدمي هذه البيانات لترشيد أحكامهم وقراراتهم، ويمكن وصف هذه القيمة بالرقابة والثقة وعموما فأهمية عملية تدقيق الحسابات وآثارها على سلوك مستخدمي الكشوفات المالية في إتخاذهم لقراراتهم تتضح من خلال الآتي¹:

- 1- تخفيض مقدار عدم التأكد لدى مستخدمي عن طريق تزويدهم بالمعلومات الكافية، وبالتالي تجنبهم مخاطر إتخاذ القرارات.
- 2- يستلزم إتخاذ قرار معين، وذلك من خلال المعلومات ذات القيمة التي يحصلون عليها من تقرير التدقيق والتي ترتبط بتحقيق أهداف معينة.
- 3- تكون باعنا ودافعا لإتخاذ موقف مناسب يؤدي إلى تجنب النتائج غير المرغوب فيها.

من ناحية أخرى المدقق عضو في التنظيم وهو مكتب التدقيق، فإنه يمثل دورا آخر في الإتصال ويرمي هذا النوع من الإتصال "ويسمى الإتصال الموجه إلى الداخل" إلى تحقيق الأهداف التالية²:

- 1- خلق الوعي لدى المدققين بأهداف مكتب التدقيق.
- 2- تعليم المدققين التطورات الهامة، والتي تؤثر على مكاتب التدقيق.
- 3- زيادة فعالية المدققين القائمين بالاتصال في المجتمع.
- 4- إشباع رغبات المدققين في الإطلاع على كل ما يجري في مكتب التدقيق.

المطلب الثاني: أساسيات التدقيق وأنواعه

لا شك أن كل مهنة منظمة لها أساسيات قامت عليها، وعلى ضوءها تحددت الخطوات والإجراءات اللاحقة لهذه المهنة، ومن ذلك مهنة التدقيق فقد إرتكزت على أساسين إثنين هما فروض التدقيق ومفاهيم التدقيق، واللذان على ضوءهما تحددت معايير وأهداف وإجراءات التدقيق¹.

¹ فاتح غلاب، تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2011 ، ص 51.
² فاتح غلاب ، مرجع سابق ، ص 51.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

أولاً: فروض التدقيق

تعرف الفروض على أنها " معتقدات ومتطلبات سابقة وأساسية تعتمد عليها الأفكار والمقترحات والقواعد الأخرى"². يقوم التدقيق على جملة من الفروض ويتخذ منها إطار نظري يمكن الرجوع إليه في عمليات التدقيق المختلفة وفيما يلي سنورد أهم الفروض التحريية لها³:

1- قابلية البيانات للفحص: يتمحور التدقيق على فحص البيانات والمستندات المحاسبية بغية الحكم على المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المولد لها، ينبع هذا الفرض من العاير المستخدمة لتقييم البيانات المحاسبية من جهة ومصداقية المعلومات المقدمة من جهة أخرى، تتمثل هذه المعايير في العناصر الآتية:

- ملائمة المعلومات.
- قابلية الفحص.
- عدم التحيز في التسجيل.
- قابلية القياس الكمي.

2- عدم وجود تعارض حتمي بين مصلحة المدقق والإدارة: يقوم هذا الفرض على تبادل في المنافع بين المدقق والإدارة من خلال إمداد هذه الأخيرة بمعلومات تم تدقيقها من طرف المدقق بغية اتخاذ على أساسها قرارات صائبة، والعكس كذلك بالنسبة للمدقق بمدته بمعلومات يستطيع أن يبدي على أساسها رأي في محاييد صائب على واقع وحقيقة تمثيل المعلومات المحاسبية للمؤسسة.

3- خلو القوائم المالية وأية معلومات تقدم للفحص من أية أخطاء وتوطئة: يشير هذا الفرض مسؤولية المراجع عن إكتشاف الأخطاء الواضحة عن طريق بذل العناية المهنية اللازمة، وعدم مسؤولية عن إكتشاف الأخطاء والتلاعبات التي تم التواطؤ فيها خاصة عند تقييده بمعايير المراجعة المتفق عليها.

4- وجود نظام سليم للرقابة الداخلية: إن وجود نظام سليم للرقابة الداخلية داخل المؤسسة يمكن من التقليل من حدوث الأخطاء والتلاعبات وإن لم نقل حذفها نهائياً، كما نجعل التدقيق اقتصادي وعلمي بتبني التدقيق الإختياري بدلا من التفصيلي.

¹ عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة ، التكامل بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة و تدقيق جامعة الجزائر 3، 2010 ، ص 12.

² ويليم توماس ، امرسون هنكي، المراجعة بين النظرية و التطبيق، الكتاب الاول، تعريب و مراجعة: احمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد، دار المريخ للنشر، السعودية، 2006، ص43.

³ محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، ص 12-15.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

- 5- التطبيق المناسب للمبادئ المحاسبية: يقوم هذا الفرض على أن المعلومات المحاسبية قد تم إعدادها وفقا للمبادئ المحاسبية المتفق عليها إذ يعتبر الالتزام بها مؤشرا حقيقيا للحكم على صلاحية القوائم المالية الختامية وعن مدى تمثيل نشاط المؤسسة إلى المركز المالي والحقيقي لها.
- 6- العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضي سوف تكون كذلك في المستقبل: يعتبر هذا الفرض أن العمليات التي قامت بها المؤسسة في الماضي تمت وفق إجراءات سليمة وضمن نظام سليم للرقابة الداخلية ستكون كذلك في المستقبل والعكس صحيح لذا بات من الضروري على المراجع في الحالة العكسية بذل المزيد من العناية المهنية لكشف مواطن الضعف في الإجراءات ونظام الرقابة الداخلية المفروض.
- 7- مراقب الحسابات هو شخص يزاو عمل كمدقق فقط: يقوم هذا المدقق في هذا السند بعمله كمدقق للحسابات وذلك وفق لما توضحه الإتفاقية المبرمة ما بين المؤسسة والمدقق على ألا تخل هذه الإتفاقية بمعايير وعلى رأسها استقلالية المدقق في عمله، نشير كذلك في إطار التدقيق الداخلي على أن يلتزم المدقق بوظائفه المحددة وأن يسعى إلى تحقيق الأهداف المتوخاة من العملية.

ثانيا: مفاهيم التدقيق

تعني المفاهيم التعميم العقلي والذهني أو الأفكار الأساسية أو أساس التفكير، وتمثل مفاهيم التدقيق في التعميمات العريضة (Broad Généralizations) والمستنتجة من الفروض السابق إيضاها، كما أن هذه المفاهيم تمثل بدورها الاساسي تحديد المبادئ والإجراءات، وعلى اية حال فإن هناك خمس مفاهيم أساسية على الاقل يمكن تحديدها في مجال التدقيق وهي¹:

- السلوك الاخلاقي
- الإستقلال
- العناية المهنية الواجبة
- أدلة الإثبات
- العرض الصادق والعادل

ثالثا: أهداف التدقيق

¹ وليم توماس، امرسون هنكي، مجمع سابق ، ص44.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

يمكن تقسيم أهداف التدقيق إلى مجموعتين:

أ- الأهداف التقليدية ويدرج تحتها¹:

1. التأكد من صحة البيانات المحاسبية ومدى الإعتماد عليها؛
2. إبداء رأي فني استنادا إلى أدلة وبراهين عن عدالة الكشوفات المالية؛
3. إكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات المحاسبية من أخطاء وغش؛
4. التقليل من فرص إرتكاب الاخطاء من خلال التأكد من وجود رقابة داخلية جيدة؛
5. مساعدة الادارة على وضع السياسات وإتخاذ القرارات الادارية المناسبة؛
6. مساعدة الدوائر المالية في تحديد الوعاء الضريبي؛
7. مساعدة الجهات الحكومية الاخرى في تخطيط الإقتصاد الوطني؛

ب- الأهداف الحديثة:²

1. مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها ومدى تحقيق الاهداف وتحديد الإنحرافات وأسبابها وطرق معالجتها؛
2. تقييم نتائج الاعمال وفقا للاهداف المرسومة ؛
3. تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة عن طريق منع الغسراف في جميع نواحي النشاط؛
4. تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية للأفراد؛

حتى يؤدي التدقيق دوره كله يجب أن يحقق أهداف اخرى والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي:³

1- عرض القوائم(الإفصاح):يعني أن المدقق يتحقق من العناصر القوائم المالية المقدمة طبقا

للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها فيتخذ إجراءات عملية التحقق من صحة جميع البيانات وبما أن الإفصاح يجب أن يشتمل كل ماجاء من القوائم المالية، وما ألحق بها، فإن هدف عرض القوائم يجب ان يستوفي جميع العناصر الجوهرية فيها.

2- شرعية وصحة المعلومات المالية: يقوم المدقق بالتحقق من أن كل العمليات المالية المسجلة

بالدفاتر خلال الفترة تعكس فعليا التغيرات في موارد وإلتزامات المؤسسة ومن ثم كان يجب ان

¹ حسين القاضي ، حسين دحدوح ، مرجع سابق ، ص 15.

² رأفت سلامة محمود و اخرون ، مرجع سابق، ص 26.

³ رؤوف عبد المنعم ، تحسين الشاذلي، مبادئ امراجعة بين الفكر و التطبيق، دار الفاروق، مصر، 1987، صص 319، 320.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

تكون تلك العمليات والبيانات المدعومة بالنظام الجيد للرقابة الداخلية وعلى المدقق ان يقيم ذلك النظام حتى يسهل عليه معرفة طبيعة وتوقيت ومدى الإختيارات الأساسية الواجبة ادائها حتى يتمكن من إبداء رأيه بشكل موضوعي وعادل وصادق وفعال. ومن جهة اخرى يتعين على المدقق التأكد من ان هناك تأييد مستندي ملائم للعملية.

3- **الملكية** : يجب التحقق من ملكية (الحقوق والالتزامات) العديد من الأصول وعلى الرغم من ان الحيازة قد تكون دليلا مقبولا على ملكية بعض الأصول، إلا أن المدقق يجب أن يعتمد على الإجراءات الاخرى التي تؤكد له ان الاصول المسجلة بالدفاتر تملكها المؤسسة فعلا، وعلى الإجراء المتبع غالبا للتحقق من هذه الملكية يكون بفحص المستندات الدالة على هذه الملكية.

4- **التقويم**: عادة ماتقوم الاصول على اساس التكلفة غير المستنفذة او التكلفة التاريخية او السوق او ايهما أقل وذلك طبقا للمبادئ محاسبية متفق عليها كما تفرض بعض النشرات الحديثة الإفصاح عن التكاليف التاريخية المعدلة بمستوى الاسعار والتكاليف الجارية للمخزون والمباني والمعدات بالمؤسسات الكبيرة وقد يتم مراجعة التكاليف التاريخية والتحقق منها بفحص الادلة والإثبات المستمد كما يجب التحقق من قيم سوق الاوراق المالية المتداولة بالرجوع إلى الاسعار كالمخزون الراكذ فإنها تقدر عن طريق التقديرات المحايدة.

5- **الوجود**: يقوم المدقق بالتأكد من الوجود الفعلي للأصول والحقوق، ومن جهة أخرى فيما يتعلق بحسابات الخصوم، التأكد من أن الإلتزامات الموجودة مسجلة بالدفاتر، وبالطابع فإن إجراءات التحقق من الوجود أنها تعتمد على طبيعة العنصر وفعالية تكلفة الحصول على الدليل.

6- **استقلال الفترة المالية**: ويرتكز هذا الهدف على التحقق من أن الإيرادات والتكاليف خصصت بشكل ملائم بين الفترات المحاسبية ومن هنا يتعين على المدقق نظر في كل العمليات المالية التي حدثت قبل نهاية الفترة المحاسبية والتي يجب أن تكون مسجلة. كما يجب أن يتحقق من أن العمليات المالية التي نخص الفترة التالية لم تندرج ضمن نشاط الفترة الحالية موضع التدقيق، هذا الهدف يتطلب ايضا إعادة حساب قيم معينة فضلا عن تحديده كافة الإيرادات والمصروفات المقدمة والمستحقة، وبالطبع فإن الهدف يجب ان يتحقق ويطبق على كل عناصر القوائم المالية لكنه غالبا مايكون أكثر أهمية بالنسبة لبعض العناصر عنه بالنسبة للبعض الاخرى.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

رابعاً: أنواع التدقيق وتقسيماته

قبل التطرق إلى أنواع التدقيق، نقسم التدقيق إلى قسمين، هناك ما هو متداخل من حيث مادة التدقيق في حد ذاته، وهناك ما هو مستقل تماماً.

1) أنواع التدقيق:

إن الاختلاف بين أنواع التدقيق قد يكون على حسب الزاوية التي ينظر من خلالها للتدقيق، فيمكن ان نجد عدة أنواع من خلال عدة زوايا وهي:

أ- من حيث زاوية الجهة التي تقوم بالتدقيق:

أ-1-التدقيق الخارجي: ي عرف التدقيق الخارجي بأنه عملية منظمة للتجميع والتقييم الموضوعي للادلة الخاصة بمزاعم المؤسسة، بشأن الأحداث والتصرفات الاقتصادية، لتحديد مدى تماشي هذه المزاعم مع المعايير المحددة وتوصيل النتائج لمستخدمي الكشوفات المالية لأصحاب المصلحة في المؤسسة.¹

أ-2-التدقيق الداخلي: هو نشاط تأكدي استشاري مستقل وموضوعي لإضافة قيمة للمؤسسة لتحسين عملياتها وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر والرقابة، التوجيه(التحكم)، وذلك عن طريق إيجاد نظام رقابة كفى وتكلفة معقولة.²

ب- من حيث زاوية الالزام القانوني:

ب-1-التدقيق الالزامي: يتم وفقاً لإلزام قانوني أي تفرضه التشريعات القانونية فهو إجباري مقرون بعقوبات وجزاءات قانونية للمخالفة لمواد، وذلك ضماناً وحماية لحقوق الهيئات والجهات المهتمة بالكشوفات المالية للمؤسسة.³

ب-2-التدقيق الاختياري: وهي التدقيق الذي يتم دون إلزام قانوني يحتم القيام به، وإنما تطلبه المؤسسة الاقتصادية وخاصة المؤسسات الاقتصادية الفردية وشركات الأشخاص.⁴

ج- من حيث زاوية نطاق التدقيق:

¹فاتح غلاب، مرجع سابق، ص61.

²بويكر عميروش، دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية و محاسبية معمقة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص13.

³رأفت سلامة و آخرون، علم تدقيق الحسابات العملي، دار المسيرة، الأردن، 201 ص34.

⁴حسين القاضي، حسين دحدوح، أساسيات التدقيق في ضل المعايير الامريكية و الدولية، مؤسسة الوراق، الاردن، 1999، ص17.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

ج-1-التدقيق الكامل: في هذا النوع من التدقيق يكون للمدقق عمل غير محدد إذ يقوم بفحص البيانات والسجلات المتعلقة بجميع العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة خلال الفترة المحاسبية¹. ويتعين على المدقق في هذا النوع من التدقيق، تقديم في نهاية الأمر الرأي الفني المحايد عن مدى عدالة وصحة الكشوفات المالية ككل بغض النظر عن نطاق الفحص والمفردات التي شملتها إختباراته، حيث أن مسؤولياته تغطي جميع المفردات حتى تلك التي لم تخضع للفحص ويلاحظ في هذه الحالة ان للمدقق الحرية في تحديد مفرداته التي تشملها إختباراته².

ج-2-المدقق الجزئي: وهو التدقيق الذي يقتصر فيه عمل المدقق على بعض العمليات المعينة، او هو بمثابة ذلك النوع من التدقيق الذي توضع فيه القيود على نطاق فحص المدقق بأي صورة من الصور وتحدد الجهة التي تعين المدقق تلك العمليات³.

د-من حيث زاوية الفحص وحجم الختبارات:

د-1-التدقيق التفصيلي: ويشمل كافة الدفاتر والمستندات المحاسبية بهدف التأكد من خلوها للاخطاء والتلاعبات مع التحقق من أن العمليات مقيدة بانتظام وبشكل سليم، ويكون هذا النوع في المؤسسات الصغيرة؛

د-2-التدقيق الاختباري: ويشمل اختيار عينة من المفردات المحاسبية وعند الوصول للنتائج يتم تعميمها على مجتمع الذي أخذت منه العينة ويتوقف تحديد العينة إما على الأسلوب الشخصي او الإحصائي، ويتم هذا النوع من المؤسسات الكبيرة نظرا لتعدد وتعقد العمليات مما تتطلب وقت وجهد كبير وتكلفة أكبر.

هـ-من حيث زاوية توقيت عملية التدقيق واجراء الاختبارات:

هـ-1-التدقيق النهائي: يقصد به بداية التدقيق في نهاية الفترة المالية للمؤسسة بعد أن تكون الدفاتر بيه أقفلت، وقيود التسوية قد أجريت والكشوفات المالية قد أعدت؛

هـ-2-لتدقيق المستمر: يقصد به قيام عملية التدقيق والفحص بصفة مستمرة اذ يقوم المدقق ومندوبيه بزيارة المؤسسة في فترات متعددة من خلال السنة المالية لتدقيق وفحص البيانات المثبتة بالدفاتر والسجلات بالضافة لتدقيق نهائي للكشوفات المالية في نهاية السنة المالية بعد ترصيد الحسابات وإقفال الدفاتر.

2-أنواع أخرى للتدقيق:

¹كمال الدين الدهراوي،محمد السيد سرايا،دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة،المكتب الجامعي الحديث،مصر،2006،ص188.

²أحمد حلمي، مرجع سابق، ص11.

³حسن القاضي، حسين دحوح، مرجع سابق،ص17.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

يقصد بالانوع اخرى للتدقيق تلك التي تكون مستقلة اي تختلف فيها مادة التدقيق من نوع الى اخر واهمها ما يلي:

أ-التدقيق المالي: هو قيام المدقق بفحص الحسابات الظاهرة على القوائم المالية وايداء رايه حولها؛

ب-تدقيق العمليات (التدقيق التشغيلي): هو التدقيق الذي يهتم بالناحية التسييرية في مختلف نشاطات المؤسسة قصد مساعدة مراكز القرار في المؤسسة والتخفيف من مسؤولياتها عن طريق تزويدها بتحليل موضوعية؛

ج-تدقيق الاعلام الآلي: وهي التدقيق الذي يهتم بالجانب التقني للعمليات التسييرية ونُخص بالذكر تدقيق الإعلام الآلي ومستويات الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة؛

د-تدقيق الإستراتيجي: يدرس هذا النوع من التدقيق الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وماهي التغيرات التي يجب إدخالها فيها قصد مواجهة المحيط المعقد والمسيطر والغامض رغبة في التطور أو البقاء على الاقل؛

هـ-تدقيق الجودة: هو عبارة عن فحص منهجي مستقل لنشاط ونتائج المؤسسة وهذا بالإعتماد على معايير جودة معينة ليتم إبداء رأي حول ما إذا كانت هذه النتائج والنشاطات تم إنجازها بصفة فعالة وفقا لمعايير معينة من الجودة؛

و- التدقيق البيئي: عملية فحص تهدف الى التأكد من الإلتزام بالنظم البيئية والتأكد من أن البيانات والمعلومات الواردة بالقائمة البيئية يمكن الإعتماد عليها. وأنه قد تم توفير كافة التفاصيل عن جميع القضايا البيئية الهامة والملائمة.

ز-التدقيق الاجتماعي: هو عملية فحص الأداء الإجتماعي وذلك بإجراء تشخيص منظم لجمع الادلة والقرائن والوصول إلى تقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسة ممثلا في البرامج والأنشطة الإجتماعية بهدف التأكد من مدى إلتزام المنظمة بمسؤوليتها الإجتماعية ومدى فعالية آدائها لهذه المسؤولية في ضوء مجموعة من المعايير المعتمدة والمقبولة والملائمة ثم التقرير عن ذلك كله للأطراف المعنية لمساعدتها في اتخاذ قراراتها ورسم سياستها.

س-التدقيق الجبائي: هي قيام التدقيق الجبائي بتشخيص مدى إحترام الإلتزامات الجبائية من طرف المؤسسة،ويمكن اعتبارها الفحص الإنتقادي للحالة الجبائية للمؤسسة تحليل التكاليف الجبائية وتقييم المخاطر الجبائي لها. فالمدقق الجبائي يقوم بالفحص والمراقبة تكميلا لوظيفة التسيير الجبائي.

المطلب الثالث: معايير التدقيق

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

تعتبر معايير التدقيق كمقاييس واضحة نستطيع من خلالها تقييم عملية التدقيق والحكم على الجدوى منه. ولقد كان المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين أول من عمل على وضع معايير الأداء صدرت في عام 1945 ضمن كتيب تحت عنوان "معايير التدقيق المتعارف عليها" وقد تضمن هذا الكتيب معايير التدقيق المتعارف عليها مقسمة إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

أ- معايير عامة : وهي مجموعة من المعايير تتعلق بالتكوين الذاتي أو الشخصي لمن سيزاولون مهنة التدقيق، ومن هذا المنطلق أطلق عليها البعض المعايير الشخصية.

ب- معايير العمل الميداني: وهي عبارة عن مجموعة المعايير المتعلقة بإجراءات تنفيذ عملية التدقيق.

ت- معايير إعداد التقارير: وهي عبارة عن مجموعة المعايير المتعلقة بإعداد التقرير وشروط ذلك التقرير

أولاً: المعايير العامة

تتعلق المعايير العامة بالتكوين الشخصي للقائم بعملية التدقيق والمقصود بهذه المعايير أن الخدمات المهنية يجب أن تقدم على درجة الكفاءة المهنية بواسطة أشخاص مدربين، وتوصف هذه المعايير بأنها عامة لأنها تمثل مطالب أساسية نحتاج إليها لمقابلة معايير العمل الميداني وإعداد التقرير بصورة ملائمة، وتعتبر شخصية كذلك لأنها تنص على الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها المدقق وبالتالي فإنه يمكن القول أنه للحصول على تقرير يتضمن أيًا فنياً محايداً له أهميته إضافة إلى ذلك أن يكون المراجع على درجة من الكفاءة وأن يتمتع بالإستقلال المطلوب، ويتبع قواعد السلوك المهني المتعارف عليها.

وتنقسم المعايير العامة إلى:

1- معايير التدريب والكفاءة:

يعني هذا المعيار أن الشخص الذي يقوم بفحص الكشوفات المالية يجب أن يكون لديه كفاءة معينة وتتوفر له مواصفات فنية تظهر تلك الكفاءة، وولكي تعطي هذه المواصفات أثرها لا بد أن يتمتع صاحبها بالتدريب والتأهيل المناسب، وحتى يكون هناك ثقة لدى الأطراف المستعملة لأراء المدقق يجب أن يتوافر لديه شروط التأهيل العلمي والعملية والإستقلال عند إبداء الرأي ولتحديد معيار الكفاءة لا بد من تحديد القدر المناسب من التأهيل العلمي والعملية.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

فعلى حسب النصوص الجزائرية المنظمة لهذه المهنة تشترط على الشخص الراغب في الحصول على الإعتماد كمراجع حسابات الآتي:

أ- من ناحية التأهيل العلمي: ان يكون حاصلا على شهادة الليسانس في المالية أو في العلوم التجارية تخصص محاسبة أو مالية أو في فروع أخرى زائد شهادة ميدانية في المحاسبة.

ب- من ناحية التأهيل العلمي والكفاءة المهنية: أن يكون قد أنهى التربص كخبير محاسبي لدى مكتب للخبرة المحاسبية أو لديه عشرة سنوات خبرة فعلية في ميدان التخصص، وفي الأخير نشير إلى أن هذه الشروط قد لا تكون كافية للحكم على التدقيق بالكفاءة المهنية المطلوبة، لذلك ينبغي أن تنظم ملتقيات دورية وندوات وتربصات ميدانية يستطيع المدقق من خلالها تنمية قدراته الفكرية والعلمية والميدانية على حد سواء وتمكنه من الإيفاء بمتطلبات التأهيل العلمي والكفاءة المهنية.

2- معيار الإستقلالية والحياد:

وذلك حتى يكون الرأي الذي يبدي المدقق ذو قيمة لينال ثقة المستخدمين لهذه الكشوفات والتقارير حيث لا قيمة للرأي الذي يصدر من شخص لا يتمتع بالإستقلالية والموضوعية، لذلك يجب أن يكون الذي يقوم بعملية التدقيق مستقلا فكريا وذهنيا، وإنما يجب أن يبدو أيضا في نظر المستخدمين للكشوفات المالية التي يصدر بشأنها رأيه الفني أنه مستقل وغير متحيز، فإستقلالية المدقق هي التي تعطي لرأيه قيمة وبالتالي تخلق الطلب على خدمات المهنة.

3- معيار العناية المهنية:

إن مفهوم بذل العناية المهنية يفرض مستوى من مسؤولية الأداء يجب تحقيقه بواسطة كل الأشخاص المعنيين بتحقيق معايير العمل الميداني وإعداد التقارير، فالمدقق يجب أن يبذل العناية المهنية الواجبة في التحقق من أن دليل الإثبات كاف ومناسب لتدعيم وتأييد تقرير التدقيق.

ثانيا: معايير العمل الميداني

تعتبر من أهم معايير التدقيق المتعارف عليها دوليا والتي بدورها تنقسم إلى:

1- معايير وضع الخطة والإشراف على المساعدين:

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

إن أي عمل يجب القيام به يكون مخططا مسبقا ولهذا فإن التخطيط السليم لعملية التدقيق يعتبر العمود الفقري لها كونه يحدد الأهداف المتوخاة منها ويأخذ في عين الحسبان الإمكانيات المتاحة والوقت الذي يجب إستغراقه لتحقيق تلك الأهداف، إذ يقوم المدقق في هذا الإطار بتوزيع الوقت المتاح لعملية التدقيق على الإختبارات المطلوبة وتحديد الأهداف الأساسية المنتظرة من البرامج المسطرة لعملية التدقيق وبدقة نظام الفحص من خلال إشماله على المفردات المراد فحصها وخطوات الفحص والتمحيص وتوقيته

يستخدم البرنامج المخطط كأداة لقياس الأداء لعملية التدقيق من خلال مقارنة الاداء المنجز بالأداء المخطط والمثبت في البرنامج، وكذا إمكانية تحديد الإنحرافات ومحاولة معالجتها ويعتبر البرنامج المخطط مسبقا الدليل الموحد لعملية التدقيق من خلال إحتوائه على ما يجب القيام به وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لذلك وتوقيت البدء والنهاية من عملية التدقيق وتحديد المهام المسندة إليه ولمساعدته.

2- معيار تقييم نظام الرقابة الداخلية:

يعد نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة أهم محدد لنوعية التدقيق المتبناة ولحجم المفردات المراد إختيارها إعتقادا على درجة أثر على نوعية ومصداقية المعلومات الناتجة عن النظام المولد لها، فإحتراممقوماته والالتزام بإجراءاته يعطي للمعلومات مصداقية كبيرة لدى الأطراف الطالبة لها، لذا وبغية تقييم نظام الرقابة الداخلية الذي يحتاج إلى خبرات ومهارات عالية لتقييمها من طرف المراجع والحكم عليها بات من الضروري على هذا الأخير الإلتزام بإحدى الطرق التالية:

أ- طريقة الاستقصاء عن طريق الاسئلة.

ب- طريقة التقرير الوصفي لنظام الرقابة الداخلية.

ج- طريقة الملخص الكتابي.

3 معيار كفاية أدلة الإثبات:

يجب الحصول على قدر وافي من أدلة الإثبات وقرائن التدقيق عن طريق الفحص المستندي والملاحظات والاستفسارات والمصادقات وغيرها كأساس سليم لإبداء الرأي في الكشوفات المالية تحت الفحص فأدلة الإثبات ومدى توافرها وكذلك مدى حجيتها في عملية الإثبات هي الأساس الذي يبني عليه المراجع رأيه في مدى صحة

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

وسلامة البيانات المحاسبية ومدى تعبير الكشوفات المالية عن نتيجة أعمال المؤسسة من ربح أو خسارة ومركزها المالي في نهاية الفترة.

ثالثا: معيار إبداء الرأي (إعداد التقارير

وهي المعايير التي تتعلق بتحديد كيفية إعداد التقرير النهائي لعملية التدقيق وتتضمن المعايير التالية:

1) معيار الإشارة لمقياس صدق وعدالة عرض الكشوفات المالية:

يتطلب هذا المعيار من مدقق الحسابات أن يشير في تقريره إلى ما إذا كانت الكشوفات المالية قد تم عرضها وفقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما (المتعارف عليها) ومهنا ينظر مدقق الحسابات للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما كمعيار لقياس صدق وعدالة عرض الكشوفات المالية، بمعنى أن إلتزام الإدارة بهذه المبادئ في إعداد وعرض الكشوفات المالية يضمن مصداقيتها ، اي أنها ستكون خالية من التحريفات الجوهرية سواء كانت تحريفات غير متعمدة، أي أخطاء، أو تحريفات متعمدة، أي غش.

2) معيار ثبات تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها:

يهدف هذا المعيار الى تطبيق المبادئ المحاسبية، وذلك لضمان قابلية الكشوفات المالية للمقارنة على مدار الفترات أو السنوات المالية وبالتالي التأثيرات التي أدت إليها هذه الكشوفات المالية لأن عدم الثبات في تطبيق هذه المبادئ يؤدي الى التداخل بين عناصر الإيرادات والمصاريف للفترات المالية السابقة وبالتالي النتائج المالية المتوصل إليها تكون غير صحيحة . والهدف من هذا المعيار هو:

1. قابلية الكشوفات المالية للمقارنة؛

2. توضيح طبيعة التغيرات التي طرأت على المبادئ المحاسبية واثرها على الكشوفات المالية وقابليتها للمقارنة ففي هذه الحالة يجب على مدقق الحسابات الإشارة إلى ذلك بطريقة ملائمة في تقريره

3) معيار الإفصاح التام:

كما أن الثالث من معايير إعداد التقرير يتطلب ضرورة إفصاح المدقق بتقرير التدقيق عن أية معلومات مالية تعد ضرورية لصدق وعدالة العرض، وذلك إذا ما كانت هذه المعلومات قد أغفلت أو حذفت من صلب الكشوفات أو الملاحظات الملحقة بها بواسطة معديها، أي أن الإفصاح المناسب للكشوفات المالية مفترض، ما لم يشير تقرير

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

التدقيق إلى خلاف هذا ،ومن ثم فعندما يرى قارئ الكشوفات المالية تقرير التدقيق غير محتفظ، فإن هذا معناه أن المدقق قد وصل إلى القناعة بأنه لا حاجة إلى إفصاح أكثر لصدق وعدالة عرض الكشوفات المالية.

4) معيار إبداء الرأي في القوائم المالية كوحدة واحدة:

يجب أن يشتمل التقرير على رأي المدقق في الكشوفات المالية كوحدة واحدة. ويتطلب ذلك أن يبدي مدقق الحسابات رأيه فيها للمؤسسة ككل، وألا يبدي رأيه عن بعض منها أو عنصر معين من هذه الكشوفات، أما في حالة عدم إبداء الرأي حولها يجب أن يوضح أسباب ذلك في تقريره.

المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي

أصبح التدقيق الداخلي ذواهمية بالغة في وقتها الحالي بإعتباره وسيلة للحذر ، وذلك من أجل محاربة كل من الغش والإهمال ، الأخطاء المهنية والمخالفات ، فمن الممكن الارتكاز عليه في معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة ، لذا سنقوم بالتطرق في هذا المبحث غلى كل من : مفهوم التدقيق الداخلي وأسباب تطوره، خصائص وأركان التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي وأسباب تطوره

أولاً: مفهوم التدقيق

هناك عدة تعاريف منها:

حسب ماعرفه المعهد الفرنسي للمدققين والمراقبين الداخليين التدقيق الداخلي هو عبارة عن فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف الإدارة العليا قصد مراقبة وتشسير المؤسسة، هذا النشاط يقوم به قسم تابع لإدارة المؤسسة ومستقل عن باقي الاقسام الأخرى، إن الأهداف الرئيسية للمدققين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هي إذن تدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمولة بها تتضمن الضمانات الكافية، أي أن المعلومات صادقة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة، الهياكل واضحة ومناسبة.

حسب ماعرفه معهد المدققين الداخليين: التدقيق الداخلي هو عبارة عن نشاط مستقل وموضوعي الذي يعطي تأكديات للإدارة للمؤسسة على درجة سيطرتها على العمليات التي تقوم بها، واعطاء النصيحة لتحسينها ويساعد على خلق قيمة مضافة ، كما أنه يساعد على تنظيم وتحقيق أهدافها من خلال التقييم، وذلك بالإتباع نهج منظم ومنهجي لعمليات إدارة المخاطر والرقابة، وحكومة الشركات وتقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

أما في الجزائر فيمكن القول إن هذه الوظيفة حديثة الاستعمال أو حتى حديثة الاعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانيات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 التي تنص على أنه: "يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها"، كما أكمل في نص المادة 58 على أنه:

"لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية خارج الأجهزة المشكلو قانونا والعاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها، تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمريا ويترتب عنها تطبيق قواعد المسؤولية المدنية والجزائية المنصوص عليها في هذا الشأن".

ثانيا: خصائص التدقيق الداخلي

يمكن استخلاص مجموعة من خصائص من التعاريف التي تناولناها سابقا وهي :

1- التدقيق الداخلي وظيفة شاملة: تطبق في المؤسسات وفي كل الوظائف حيث تنصب على كل وظائف المؤسسات بهدف خدمة الإدارة.

2- التدقيق الداخلي وظيفة دورية: حيث تخضع لها مختلف الوحدات والمصالح لعمليات الفحص والتقييم بصفة مستمرة.

3- الاستقلالية: رغم أن التدقيق الداخلي وظيفة من وظائف المؤسسة إلا أنها مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى، فعلى المدقق أن يكون مستقلا حتى يتسم عمله بالموضوعية.

بالإضافة الى تلك الخصائص نذكر خصائص أخرى لها والتمثلة في :

التدقيق الداخلي دعامة أساسية من دعائم نظام الرقابة الداخلية.

التدقيق الداخلي وظيفة تقم بها وحدة إدارية من وحدات المؤسسة.

التدقيق الداخلي تسعى لترشيد القرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات الدقيقة والمناسبة في التوقيف المناسب.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

ثالثا : أهمية وأسباب تطور التدقيق الداخلي

ظهرت الحاجة للتدقيق الداخلي بصورة أكثر جدية خلال الازمة الاقتصادية العالمية 1929-1933 وبعد الحرب العالمية نتيجة لإفلاس العديد من الشركات وتحمل إدارات هذه الشركات المسؤولية عن ذلك، فضلا عن حاجة إدارات هذه الشركات لمتابعة مدى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية لديها، الأمر الذي دفعها إلى إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي لتكون العين الساهرة لها في فحص وتقييم فاعلية جميع أنظمة الرقابة لإنجاز مهامها من التحقق والتحليل والتقييم لجميع أوجه ومجالات النشاط والخطط والأهداف التي تسعى هذه الشركات إلى تحقيقها بإعتبار أن وظيفة التدقيق الداخلي هي جزء من نظام الرقابة الداخلية حيث إنها تشكل بؤرة هذا النظام وصمام الأمان لهوخصوصا بعد إيلاء هذه الوظيفة أهمية مميزة سعيا إلى تحويل هذه الوظيفة من وظيفة رقابية في المنظمة إلى مهن معترف بها من قبل المنظمات المهنية المحاسبية الدولية

تعتبر وظيفة التدقيق وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذات الصلة في المؤسسة وخارجها فليست هي غاية بحد ذاتها، حيث إن القيام بعملية التدقيق يجب أن يخدم العديد من الفئات التي تجدها لها مصلحة في التعرف على عدالة المركز المالي للمؤسسة وقد إزدادت أهمية التدقيق الداخلي في وقتنا الحالي، وأصبحت نشاطا تقويميا لكافة الأنشطة والعمليات في المؤسسة بهدف تطوير هذه الأنشطة ورفع كفاءتها الإنتاجية، وتعود أهمية هذه الوظيفة للخدمات التي تقدمها للإدارة في مختلف المجالات بحيث اعتبرت كصمام الأمان في يد الإدارة.

مما سبق يتضح أن وظيفة التدقيق الداخلي لها دور بالغ الأهمية في المؤسسات المالية والشركات وتتبع هذه الأهمية من خلال حمايتها للأنظمة المعمول بها في المؤسسة، وكونها صمام الأمان الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسات في التحقق من الأداء المالي للمؤسسة.

تكمن أهمية التدقيق الداخلي في كونها:

-رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء.

- المحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة.

- تعتبر أيضا عين وأذن المدقق الخارجي.

- وهي من أهم أليات التحكم المؤسسي.

إزدادت أهميتها نتيجة لتضافر مجموعة من العوامل المتمثلة فيمايلي:

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

1. كبر حجم المشروعات وتعقد عملياته: أدى ظهور شركات المساهمة الى كبر حجم المؤسسات وانفصال الإدارة عن الملكية مما أدى الى عدم قدرة إدارة المؤسسات على المام بكافة الأشياء ، وبالتالي استوجب الأمر استخدام نظام الرقابة الداخلية وحتى تطمئن المؤسسة على سلامة هذا النظام كان لابد من وجود التدقيق الداخلي الذي يعمل على تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.

2. التناثر الجغرافي للعمليات وتزايد نطاق العمليات الدولية: مع كبر حجم المؤسسات تم إنشاء فروع كثيرة في مناطق متباعدة أدى ذلك الى إرسال مدقق داخلي لتدقيق أعمال هذه الفروع وقد أطلق على هذا المدقق بالمدقق المتجول لمتابعة مدى التزام العاملين بالسياسات الإدارية والاقتراح بعض التعديلات . كما يغد اتجاه نحو استخدام التدقيق الداخلي على نطاق الدولي ظاهرة حديثة نسبيا فظهور الشركات المتعددة الجنسيات يترتب عليها زيادة أعباء المؤسسة مع زيادة حجم النشاط وأدى ذلك إلى مراقبة هذه العمليات بطريقة سليمة. فقد برز اهتمام التدقيق الداخلي بعمليات دولية وقد ترتب على ذلك بعض تغيرات جوهرية في وظيفة التدقيق الداخلي وتمثلة فيما يلي:

الزيادة في نطاق عمل المدقق الداخلي ، وهذا يؤدي الى تضيق نطاق عمل المدقق الخارجي .
اعتراف المدققين الخارجيين بالتدقيق الداخلي باعتباره مهنة.

تزايد ضغوط الأطراف الخارجية لتحقيق المزيد من المساءلة المحاسبية وتوسيع وظائف التدقيق.

3. لامركزية الإدارة: أدى كبر حجم المؤسسات وإنشاء فروع لها متباعدة جغرافيا الى أن فوضت الإدارة العليا المركزية بعض السلطات الى مديري هذه الفروع وحتى تتأكد الإدارة العليا من مدى إلتزام هؤلاء المديرين بالسياسات المرسومة واستخدمت الإدارة العليا المدقق الداخلي في ذلك.

4. النوسع في احتياجات الإدارة: نجد أن الإدارة هي العميل الرئيسي لقسم التدقيق الداخلي وعلى الإدارة هذا القسم توفير تلك الإحتياجات. حيث يرى معهد المدققين الداخليين في المملكة المتحدة انه يوجد طلب جديد بعكس تغير كبير في روح التدقيق الداخلي وممارساتها في تركيزها على الجانب المالي الى اهتمام واسع بتحليل مخاطر الأعمال الحرجة، ويرى أيضا أحد الكتاب أن وظيفة التدقيق الداخلي التقليدية أصبحت جزءا من مسؤوليات المدقق الداخلي ولذلك يجب عليهم التوسع في الخدمات التي تقدم للإدارة ، ويرى كاتب آخر ان المؤسسات الناجحة قد أدركت ان تحديد مسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي في مجال التقارير المالية والالتزام

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

بالتشريعات والانظمة القانونية هو مدخل أصبح عتيقا ومهجورا ومن ثم فقد وسعت هذه المؤسسات نطاق التدقيق الداخلي ليشمل تدقيق العمليات، الاستثمارات، اقتراحات تحسين العمليات وذلك كوسائل لزيادة العائد.

5. التحول إلى التدقيق الإختباري : مع كبر حجم هذه المشروعات وتعقد عملياتها لم يعد المدقق الخارجي يقوم بتدقيق كافة العمليات ولكنه بدأ يتحول الى التدقيق اختباري وهي تدقيق عينه تمثل المجموع ويفترض أنها تمثل مجتمع العمليات. وعلى ذلك لا بد في ظل اختبارات المعاينة أن يتوافر نظام رقابة داخلية فعال ، ويعتبر وجود تدقيق داخلي بالمؤسسة من أهم الركائز لنظام الرقابة الداخلية وعلى ذلك فإنه من الناحية العملية كان لازما تواجد التدقيق الداخلي للمؤسسة.

6. تطور مفهوم الرقابة الداخلية: الرقابة الداخلية هي عملية تنجزها جهات متعددة وهي مجلس الإدارة ، والإدارة وافراد آخرون ويتم تصميمها للحصول على تأكيد معقول بتحقيق الاهداف التالية:
معقولية التقرير المالي.

الالتزام باللوائح والتشريعات والنظم السارية.

ويتكون نظام الرقابة الداخلية من خمس عناصر متداخلة هي : البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، المتابعة.

وعلى ذلك فهناك علاقو وطيدة ومباشرة بين الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها والحصول على تأكيد معقول لها والعناصر المكونة لنظام الرقابة الداخلية والتي تمثل الاحتياجات اللازمة لتحقيق الأهداف.

وحيث أن الأهداف والتنظيم الداخلي والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة في تطوير مستمر فإن المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة أيضا تتغير بصفة مستمرة ، ولذلك فإن النظام السليم للرقابة الداخلية يعتمد على التقييم المستمر والمنظم لطبيعة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، حيث أن تقييم المخاطر تعني العملية التي تقرر الإدارة بواسطتها الإدارة كيف ستتعامل مع المخاطر التي تشكل تهديدا يمكن ان يمنعها من تحقيق أهدافها، وهذا يتضمن تحديد المخاطر وتحليل احتمالاتها وتأثيرها . وطالما لا توجد طريقة عملية لتقليص كل المخاطر، فإن الإدارة أن تحدد مستويات المخاطر التي تستطيع ان تتحملها وكيفية المحافظة على هذه المستويات وهذا ما يعرف بإدارة المخاطر،

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

حيث أن المؤسسات تواجه المخاطر سواء كانت من داخل او خارج المؤسسة لذلك تحتاج إلى آلية لتحديد المخاطر الناتجة عن مثل هذا التغيير والتعامل معه.

ونظام الرقابة الداخلية بسبب البيئة المتغيرة الداخلية للمؤسسة له دور رئيسي في إدارة المخاطر، والتدقيق الداخلي ربما يكون الآلية الداخلية الرئيسية لمراقبة جودة ونوعية أنظمة الرقابة بالمؤسسة ومن ثم فإن وظيفة التدقيق الداخلي سوف تختلف وتتفاوت اعتمادا على العوامل الخاصة بالمؤسسة ورغبة الإدارة في الحصول على تأكيدات واستشارات في مجال المخاطر والرقابة . ومما سبق يتضح أن تغير مفهوم الرقابة ؤظهر اصطلاح المخاطر قد أثر على وظيفة التدقيق الداخلي التقليدية و ذلك بذ من قبل وأن الإتجاه الجديد لها يهتم بمقدرة المؤسسة على الإستجابة للظروف المتغيرة ومتابعة تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بالمؤسسة .

7- إعمال مفهوم السيطرة على المؤسسة : حيث يعني مفهوم السيطرة قيام مجلس الإدارة بالإمام بمجريات الأمور بالمؤسسة والقدرة على إدارتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ، وتجاوز المخاطر التي يمكن التعرض لها نتيجة بيئة الأعمال المتغيرة .

وقد تم الإهتمام بمفهوم السيطرة على المؤسسة بعد صدور لجنة candbury سنى 1992 في المملكة المتحدة . حيث أن القانون بعملية السيطرة عادت مسؤولون عن التأكد من ظان المؤسسة قد حققت أهدافها، التقرير المالي ، والتقرير والإفصاح للأطراف المهتمة بالمؤسسة . عاد موضوع السيطرة على المؤسسة إلى الظهور مرة أخرى في مقدمة التفكير للعديد من مجالس الإدارات ، الشركات المقيدة بالبورصة وذلك لسببين هما :

* انيار بعض الشركات في الآونة الأخيرة

* صدور ميثاق مشترك لبورصات المالية للمملكة المتحدة Code the stock exchange cobined.

وقد أدى ذلك على إدراج متطلبات السيطرة على المؤسسة الواردة في تقرير لجنة cadbury ضمن قواعد الآمرة لدى البورصة والتي دخلت حيز التنفيذ إعتبارا من 1998/02/31 . وقد قرر الميثاق المشترك مسؤوليات إضافية على مديرين بحيث أصبحوا مسؤولين عن التأكد بأن أنظمة الرقابة الداخلية الكلية بمؤسساتها يتم فحصها بإنظام ويتم التقرير عنها للمساهمين، وإن التركيز على نوعية السيطرة على المؤسسة قد إزداد نظرا لأن إعادة تنظيم أسواق المال وتعاضم المنافسة العالمية وزيادة التقدم التكنولوجي قد أحدث تأثيرا على سلوك المؤسسة.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

وعلى ذلك يعتقد معهد المدققين الداخليين بالمملكة المتحدة أنه للاستجابة لهذه الأحكام، فإن تأكيد مستقل وإيجابي عن كفاية وفعالية إطار الرقابة الداخلية للمؤسسة أمر مطلوب، وإن التدقيق الداخلي يلعب دوراً رئيسياً في توفير هذا التأكيد الإيجابي المستقل.

فالتدقيق الداخلي يمد الإدارة العليا بالتحليل والتقييم، الإستشارات، والتوصيات عن الأنشطة التي تم فحصها ويمكنها اكتشاف وضع الغش، تحديد الفرص وإضافة قيمة وزيادة العائد للمؤسسة. فالتدقيق الداخلي الآن يتضمن نطاق واسع للرقابة وإدارة المخاطر وتعرف بأنها مشارك رئيسي في السيطرة الفعالة على المؤسسة. وعلى ذلك فإن إعمال مفهوم السيطرة على المؤسسة قد أثر على وظيفة التدقيق الداخلي التقليدية بدخولها مجالات جديدة لم تكن تترادها من قبل. وأصبح ينظر للمدققين الداخليين لإرشاد ومساعدة كافة المستويات الإدارية في طلبهم لإطار رقابي فعال خاص بالمؤسسة. وكمستشارين ذوي خبرة لمساعدة الإدارة في تقييم المخاطر وأنظمة الرقابة للتأكد من تخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة إلى المستويات المقبولة.

المطلب الثاني: أركان وأهداف التدقيق الداخلي

أولاً: أركان التدقيق الداخلي

لإكمال عملية التدقيق الداخلي وتحقيق الأهداف المرجوة منها وتنفيذها بالنهج الصحيح يجب توفر مجموعة من عناصر وأركان تتمثل فيما يلي:

1- الفحص والتدقيق : يعتبر الفحص عنصراً وركناً أساسياً من الأركان التدقيق الداخلي والذي يدور حول

التأكد من مدى صحة العمليات المالية والمحاسبية من حيث:

* الدقة في تسجيل هذه العمليات دفترياً.

* التوجه المحاسبي للعمليات المالية والتحديد السليم لطرفي العملية (مدين.دائن).

* مدى صحة وقانونية المستندات الدالة على حدوث العمليات المالية باعتبارها من قرائن الأساسية أو الرئيسية للتدقيق.

2- الالتزام : يتمثل هذا العنصر في الإجراءات التي يضمها المدقق الداخلي في سبيل التأكد من مدى التزام

العاملين في المنشأ بالسياسات الإدارية المرسومة وأداء العمليات وفقاً للنظم الموضوعة والقرارات المتخذة في هذا المجال

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

3- التحليل: يتمثل هذا العنصر في عملية الفحص الإنتقادي للسياسات الإدارية واجراءات الرقابة الداخلية والسجلات والتقارير لتحديد نقاط الضعف فيها.

4- التقييم: ويتمثل هذا في تحديد نتيجة العناصر السابقة على ان المدقق الداخلي في هذا العنصر حول تقييم مايلي:

*مجي كفاءة السياسات الإدارية المختلفة والإجراءات في تحقيق الأهداف.

* مدى فعالية هذه السياسات والإجراءات في تحقيق الأهداف

5- التقرير: يعتبر التقرير العنصر الأخير من عناصر التدقيق بإعتباره الأداة الرئيسية التي يعب فيها المدقق عما يلي: ذ*

- المشاكل التي واجهها وأسبابها.
- مدى فعالية هذه السياسات والإجراءات ؛
- التوصيات المناسبة لمعالجة نقاط الشغف ومحاولة حل المشاكل؛
- بلورة النتائج النهائية التي توصل إليها نتيجة عملية التقيق الداخلي الذي قام به ، ويرفع هذا التقرير إلى الإدارة العليا لتنفيذ ما جاء في لتقرير من توصيات وأداء وملاحظات وتحفظات.

ثانيا: أهداف التدقيق الداخلي

يمكن تلخيص الاهداف في بعض النقاط الأساسية وهي:

- 1- التأكد من دقة الأنظمة الرقابية وذلك من خلال تحقق من مدى بالإلتزام بالسياسات والإجراءات والمسائل الرقابية المصرح بها مختلف المستويات الإدارية.
- 2- التحقق من مدى الكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام داخل كل قسم من أقسام المؤسسة .
- 3- كفاءة وكفاءة الطريقة التي يعمل بها النظام المحاسب، وذلك كمؤشر يعكس بصدق نتائج العمليات والمركز المالي.

ولتنفيذ هذه الأهداف ويتطلب الأمر أن يقوم المدقق بدور فعال داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث يتولى المهام التالية:

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

- أ- رقابة قبل الصرف، للتحقق من سلامة الإجراءات قبل إتمام الصرف الفعلي.
- ب- رقابة بعد الصرف "اللاحقة" للتأكد من أن جميع المصروفات قد صرفت في أغراض محددة ومرتبطة بأعمال المؤسسة.
- ج- التأكد من مدى مساهمة العاملين بالمؤسسة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية الموضوعية.
- د- التحقق من صحة المعلومات المحاسبية والإحصائية التي تقدمها الأقسام للإدارة العليا.
- وهنا نود الإشارة إلى أن التدقيق الداخلي قد يقتصر في بادئ الأمر على المراجعة الحسابية للمستندات بعد الصرف "التدقيق اللاحق"، لغرض إكتشاف أخطاء التسجيل بالدفاتر .
- ولقد توسعت بعض المؤسسات لكي يشمل التدقيق الداخلي مراجعة الحسابية قبل الصرف لغرض التأكد من سلامة الإجراءات، ولقد إتضح بعد ذلك إمكانية استخدام التدقيق الداخلي لخدمة الإدارة العليا في جميع المجالات، مما إستتبع معه ضرورة هذه الأداة وتوسيع نطاقها لتشمل جميع نواحي النشاط وذلك للتحقق من مدى فاعلية الأساليب الرقابية في متابعة تنفيذ المهام.

المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي

يوجد هنالك أربعة أنواع للتدقيق الداخلي و المتمثلة في :

- 1- **التدقيق التشغيلي والتدقيق الأداء:** يتضمن التدقيق التشغيلي " الشامل " مراجعة الطرق والإجراءات التشغيلية للمؤسسة من أجل تحديد كفاءتها وفعاليتها، وذلك من أجل تقديم التوصيات لتحسين العجرات، والتدقيق التشغيلي غالبا ما يتضمن مراجعة السياسات في المجالات التي يجب أن تصل بكفاءة من أجل تلبية أهداف المؤسسة "الفاعلية" وتحقيق الأهداف في احسن ما يمكن وبالطريقة الأقل هدرا للموارد "الكفاءة"، وحيث يمكن للسياسة أو الإجراء ان يكون فاعلين وكفؤين، ولكن على مدار المدى الطويل يمكن أن تكون غير إقتصادية لذا لا بد من الأخذ بعين الإعتبار ما إذا كانت المنافع المتعلقة بالسياسة او الإجراء تزيد عن تكلفتها أما لا.
 - 2- **التدقيق المالي:** إن أحد الأهداف وراء التدقيق المالي وهو مساعدة المدققين الخارجيون عند قيامهم بالتدقيق المالي التقليدي، وينتج عن هذه التدقيقات تقارير تظهر ما إذا كانت المعلومات المالية .
- التاريخية قد عرضت للأطراف الخارجية مثل الدائنين وكذلك الإدارة بعدالة. ويمكن أن تشمل خصائص التدقيقات المالية الآتي:

- أن يكون هدف التدقيق المالي إضافة المصدقية لتمثل الإدارة في القوائم المالية؛
- ان المدقق شخص مستقل عن ادارة المؤسسة؛

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

- تكوين المدققين لأمرائهم على أساس العدالة الشاملة ، وذلك وفقا للمبادئ الحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً للقوائم المالية ، وذلك على أساس الاختيار الاختباري؛
- في الوقت الذي يكون فيه المدققين غير متأكدين بشكل قطعي ما اذا كانت القوائم المالية صحيحة، فإن التدقيق المالي يمكن ان يقدم تأكيدا معقولاً بان القوائم المالية خالية من التحريف المادي؛
- 3- **تدقيق تكنولوجيا أو نظم المعلومات:** يقصد بالتدقيق تكنولوجيا (الإلكتروني) أو نظم المعلومات في عملية تطبيق أي نوع من الانظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المدقق في التخطيط والرقابة وتوثيق أعمال التدقيق" لذا فإن التدقيق الإلكتروني يتمثل في استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق لمساعدة المدقق عبر مراحل التدقيق المختلفة من تخطيط ورقابة وتوثيق.
- 4- **تدقيق الالتزام (التطابق) :** ان خدمات تدقيق الالتزام تقيس مدى التزام التدقيق ومطابقته مع بعض المعيير الموضوعه مسبقاً. ولعوض المجالات التي تحتاج فيها تحديد الالتزام والتي يمكن ان تكون بحاجة إلى مراجعة ، وتشمل الآتي:

- تحديد الالتزام بالسياسة أو الإجراءات الموضوعه مسبقاً من قبل الإدارة؛
- تحديد مدى الالتزام بالقوانين والتشريعات.

المبحث الثالث: أساسيات التدقيق الداخلي

سنتناول في هذا المبحث التزامات وأساسيات التدقيق الداخلي التي تحكمه والمتمثلة في : معايير أداء وظيفة التدقيق الداخلي، مراحل وأدوات التدقيق الداخلي.

المطلب الأول : معايير وصلاحيات التدقيق الداخلي

أولاً: معايير التدقيق الداخلي

أصبح يوجد الآن معايير خاصة بوظيفة التدقيق الداخلي ، وتشمل هذه المعايير الصادرة عن معهد المدققين الداخليين IIA على خمسة مجموعات من المعايير تغطي النواحي الرئيسية والوظائف الرئيسية للتدقيق الداخلي، وكل مجموعة من مجموعات تحتوي على إرشادات وتعليقات ذات قيمة للمدققين الداخليين. وتتمثل هذه المعايير في الخمسة كعابير التالية :

1) الإستقلالية :

معيار الإستقلال والحياد يعني أن يكون المدقق بعيداً عن تأثير الجهة التي يقوم بتدقيق أعمالها فيتوفر له الإستقلال التام عنها ولا يكون لها أي تأثير عليه ويرى معهد المدققين الداخليين أن استقلال المدقق الداخلي يقوم على

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

دعامتين هما المركز التنظيمي للمدقق الداخلي بحيث يكون لمدير قسم التدقيق الداخلي خط اتصال مباشر مع مجلس الإدارة و اللجنة التدقيق، والموضوعية بحيث يكون المدقق الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها.

1- مكانة المدقق الداخلي في المؤسسة(الوضع التنظيمي) : يجب ان يكون لقسم التدقيق الداخلي وضع تنظيمي يسمح لها بأداء مسؤولياتها ويجب أن يحصل المدقق الداخلي على دعم من الإدارة العليا ومن مجلس الإدارة وذلك لكي يكون الأفراد الخاضعين للتدقيق متعاونين ،ويجب أن يتمتع مدير قسم التدقيق الداخلي بسلطة لكي يحقق له ذلك الاستقلالية وتوسيع نطاق عمل قسمه وتنفيذ توصيات هذا القسم ، كما يجب أن يكون لمدير قسم التدقيق اتصال مباشر مع مجلي الإدارة حتى يستطيع توصيل المعلومات في النواحي المهمة. ومن ناحية اخرى فإن الاستقلالية قسم التدقيق الداخلي يجب أن يتم تحديد سلطات وأهداف ومسؤوليات قسم التدقيق الداخلي في شكل مكتوب.

كما يجب أن يتم عرض خطط الميزانية المالية وخطط الموارد البشرية الخاصة بقسم التدقيق الداخلي على الإدارة العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليها. يجب ايضا أن يقدم مدير قسم التدقيق الداخلي تقرير بالأنشطة التي تم القيام بها للإدارة العليا ومجلس الإدارة على أن يتم ذلك سنويا أو نصف سنوي ، والوضع التنظيمي الأمثل لقسم التدقيق الداخلي هو أن يكن تابع للجنة التدقيق أو لمجلس الإدارة مباشرة.

2-الموضوعية : يجب أن يكون المدقق الداخلي موضوعيا عند أدائه لوظيفة التدقيق الداخلي وتعتبر الموضوعية أمرت ذهنيا يجب أن يتحقق لدى المدقق الداخلي أثناء أدائه لوظيفة التدقيق الداخلي وتعتبر الموضوعية أمرا ذهنيا يجب أن يتحقق لدى المدقق الداخلي أثناء أدائه لعمله يجب ألا يكون تابع للغير عند إيدائه لرأيه في أي أمر من أمور التدقيق. يجب ألا يجعل المدقق نفسه في وضع يجعله غير قادر على ايدائه رأي موضوعي ، ويجب ايضا أن يتفادى المدقق الداخلي أداء أي مهام تشغيلية حيث أن أداء أي من المهام التشغيلية التي سيدققها فيما بعد سيجعل من موضوعيته غير متوافرة، الأمر الذي يجب أن يؤخذ في الحسبان عند الحصول على تقرير المدقق الداخلي.

2) الكفاءة المهنية للمدقق الداخلي :

يجب أن يمتلك المدققين الداخليين المعارف والمهارات والكفاءات المهنية المطلوبة لأداء مسؤولياتهم الفردية ويتحقق هذا المعيار من خلال العناصر التالية :

1- تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات من يعمل داخل إدارة أو قسم التدقيق الداخلي من حيث :

● الكفاءة العلمية.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

● الخبرة العلمية.

● فهم المبادئ الإدارية.

● دراسة وفهم العلوم السلوكية.

● توافر الصفات الخلقية.

2- وضع برنامج تدريب مستمر لرفع كفاءة العاملين في قسم التدقيق الداخلي وتحسين العناية المهنية.

3) نطاق التدقيق الداخلي :

نصت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي على أن مجال عمل التدقيق الداخلي يجب أن يتضمن فحص وتقييم سلامة وفعالية نظم الرقابة الداخلية المعمول بها في المؤسسة وجودة الاداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة فيها إلا أنه يجب ملاحظة أن تحديد مجال التدقيق الداخلي متروك في النهاية للمؤسسة ومجلس الإدارة حسب مقتضيات المواقف ومتطلباتها وإعطاء التوجيهات العامة بشأن التدقيق والعمليات والأنشطة الواجب مراجعتها. وعلى ذلك نجد أن نطاق عمل التدقيق الداخلي يشمل فحص وتقييم مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة ومدى كفاءة أداء المهام المحددة ويتم ذلك من خلال:

1- فحص وتقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها والتي تتمثل في:

● حماية ممتلكات وموارد المؤسسة من أي تصرفات غير مرغوب فيها.

● دقة المعلومات المحاسبية التي ينتجها النظام المحاسبي في المؤسسة.

● التحقق من مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل.

● التحقق من مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات.

● فحص مدى جودة وفعالية الأداء ومدى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بفعالية.

4) أداء عمل التدقيق الداخلي :

نصت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي على ضرورة أن يشمل عمل التدقيق تخطيط عمل التدقيق، فحص وتقييم المعلومات، إبلاغ نتائج التدقيق ثم المتابعة. وعلى ذلك يجب على المدقق الداخلي أن يخطط لعملية التدقيق الداخلي ويتوصل إلى النتائج بطريقة سليمة، ويجب عليه أن يقوم بفحص تقييم المعلومات والتحقق من مدى صحتها وإعداد التقارير اللازمة في الوقت المناسب عن العمليات التي قام بتدقيقها ورفعها على المختصين وأخيرا متابعة التوجيهات والملاحظات التي لاحظها من جراء عملية التدقيق.

5) إدارة قسم التدقيق الداخلي :

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

تقتضي معايير التدقيق الداخلي بضرورة أن يتولى المدقق الداخلي إدارتها بطريقة مناسبة. ويكون مسؤولاً عن تلك المؤسسة بحيث:

1- تحقق أعمال التدقيق الأغراض العامة والمسؤوليات التي اعتمدها الإدارة العليا وقبلها مجلس الإدارة؛

2- تستخدم الموارد المتاحة لإدارة التدقيق الداخلي بكفاءة وفعالية؛

3- تتماشى جميع أعمال التدقيق الداخلي مع معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

وحتى يتمكن هذا المدير من إدارتها بما يحقق تلك الأهداف العامة فإنه يجب عليه أن :

- تكون لديه لائحة بأهداف وسلطات ومسؤوليات الإدارة.
- يقوم بوضع خطط لتنفيذ مسؤوليات الإدارة.
- يوفر سياسات واجراءات مكتوبة تكون مرشدا للعاملين معه غي الإدارة.
- يضع برنامجا لاختيار وتطوير الموارد البشرية في إدارة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي.
- يقوم بالتنسيق بين جهود كل من إدارة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي.
- يقوم بوضع وتنفيذ برنامج للتأكد من جودة أعمال المؤسسة وتقييم أعمالها بصفة مستمرة.
- السياسات والإجراءات المناسبة لطبيعة أعمال القسم.
- إدارة الأفراد العاملين في القسم.
- التنسيق مع المدقق الخارجي.
- الضمانات الإضافية لجودة عمل التدقيق الداخلي بهدف الارتقاء بمستوى أداء التدقيق الداخلي لأعلى مستوى ممكن ويكون ذلك بما يتفق ومعايير الممارسة للمدقق الداخلي.

ثانيا: صلاحيات المدقق الداخلي

حتى يستطيع المدقق الداخلي إدارة عمله بكفاءة وفعالية ، ينبغي عليه أن يكون على علم بكامل مسؤوليته وصلاحياته، وفقا لما تقتضي به قواعد ومبادئ ومعايير التدقيق الداخلي. وبما أن الغرض الرئيسي للتدقيق الداخلي يتمثل في "مساعدة جميع أعضاء إدارة المؤسسة على تأدية وظائفهم بطريقة فعالة ، عن طريق إمدادهم بتحليل موضوعية للبيانات المعروضة عليهم وتقارير دقيقة وصحيحة عن نشاط المؤسسة. وحتى يتمكن التدقيق الداخلي من تحقيق ذلك الغرض بكفاءة وفعالية فإنه لا بد أن يكون مدير ومدققي قسم التدقيق الداخلي متمعين بمجموعة من الصلاحيات أعمها مايلي:

1- الوصول غير المشروط أو المقيد لجميع أنشطة وسجلات وممتلكات وموظفي المؤسسة.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

- 2- تحديد نطاق عمل التدقيق، بما فيها اختيار الأنشطة وتطبيق الأساليب والتعليمات المطلوبة لتحقيق أهداف التدقيق، حيث يجب أن يكون نطاق أعمال التدقيق الداخلي غير مقيدة. بمعنى أن إدارة التدقيق الداخلي تكون لديها السلطة التي تحتاجها لمتابعة الإجراءات الرقابية في النظام ككل دون تدخل إدارة المؤسسة.
- 3- الحصول على المساعدة المطلوبة من موظفي المؤسسة في كافة قطاعاتها، أي أن على جميع موظفي المؤسسة مساعدة المدققين الداخليين والتعاون معهم بشكل كامل، وإعطاء الأولوية لإجابة طلباتهم بدون قيود ، تحقيقاً للفائدة المرجوة من التدقيق الداخلي في المؤسسة.
- 4- الحق في طلب خدمات خاصة من خارج المؤسسة اذا لزم الأمر.

المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي

يستخدم المدقق الداخلي في إطار مهمته عدة أدوات لتحقيق الأهداف التي يريد التوصل إليها، وتتصف هذه الأدوات بثلاث خصائص أساسية:

- لا تستخدم هذه الأدوات بشكل منهجي وإنما يختار المدقق الأداة المناسبة لتحقيق الهدف الراد تحقيقه.
 - لا يقتصر استخدام هذه الأدوات على التدقيق الداخلي بل يمتد استخدامه الى أطراف عديدة كالمدققين الخارجيين والمستشارين....الخ.
 - يمكن ان يستخدم المدقق اداتيم مختلفتين في اطار عملية التدقيق واحدة تخص نفس العنصر حيث تستخدم أداة الثانية لتحقيق من النتائج ثم التوصل اليها باستخدام الأداة الأولى.
- ويمكن تصنيف هذه الادوات الى نوعيين اساسين :الأدوات الوصفية والأدوات الإستهامية.

أولاً : الأدوات الوصفية

وفيما يلي نستعرضها بالتفصيل:

- أ- السير الاحصائي : هو أداة تسمح انطلاقاً من عينه محددة ، يتم اختيارها بطريقة عشوائية، من المجتمع محل الدراسة الى تعميم الصفات الملاحظة في العينة على كامل المجتمع.
- تصور السير : يقوم المدقق الداخلي بتحقيق الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها وهو ما يسمح بتحديد الرقابة التي يجب القيام بها بهدف تحديد نوع الخطأ أو الأخطاء التي يريد المدقق أن يتحقق منها، ويقوم ب:
 - 1) تحديد المجتمع اي كل المعلومات التي نرغب في تكوين رأي حولها وذلك حسب أهداف المدقق المراد تحقيقها.
 - 2) تحديد درجة الثقة المرغوب فيها والتي تتماشى مع الموضوع المراد دراسته.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

3) تحديد معدل الخطأ المقبول أي الحد الأعلى كنسبة مئوية للخطأ المقبول لمجتمع ما ةمعدل الخطأ المنتظر الوقوف عليه والذي ينبغي ان يكون أصغر من معدل الخطأ المقبول.

ويقوم المدقق بتقسيم المجتمع الى طبقات اذا كانت عملية السير تخص القيم وتحديد المفردات المهمة مما سيؤدي الى انخفاض حجم العينة.

-اختبار العينة: نميز بين نوعين من العينات:

1- العينات الإحصائية: ونستخدم في هذه الحالة :

- **العينات العشوائية :** حيث تعطي أرقام لسلسلة من المفردات وتختار مفردات العينة باستخدام جدول العينات العشوائية وهي توفر احتمالا متساويا لجميع وحدات المجتمع لإمكانية انتمائها الى العينة؛
- **طريقة السير الترتيبي:** انطلاقا من نقطة معينة يتم اختبار المفردات بشكل مرتب مثلا : 25،35،45،45،55،65.... الخ.

2- العينات غير الإحصائية: ويتم اختيار العينة باستخدام:

- الطريقة الموجهة الشخصية: يعتمد المدقق في اختيار العينة حسب حدسه الشخصي واعتمادا على مؤهلاته وخبرته.

3- استغلال نتائج التدقيق: يتم استغلال نتائج التدقيق بالقيام بنوعين من التحليل:

- تحليل كمي للنتائج: بحيث يتأكد من أن الاخطاء والانحرافات التي الوقوف عليها لاتعارض مع الأهداف المسطرة.
- تحليل نوعي للأخطاء والانحرافات والتأكد فيما إذا كانت تكرارية أم لا أو معتمدة أولا. وفي النهاية يتخذ المدقق قبول المجتمع أو عدم قبوله.

ب- **المقابلة:** يهدف المدقق من خلالها إلى الحصول على مجموعة من المعلومات ويخضع الاستجواب الى مجموعة من الشروط:

- يجب احترام خط السلطة وعدم القيام باي استجواب دون علم المسؤول الأول عن القسم.
- التذكير بمهمة التدقيق وأهدافها وإعلام الطرف المستجوب بسبب وكيفية الإستجواب.
- يقوم المدقق بعرض الصعوبات، المشاكل، ونقاط الضعف التي تم اكتشافها قبل بداية الاستجواب.
- يجب ان يصادق الطرف المستجوب عن نتائج الاستجواب الملخصة قبل تقديمها الى المسؤولين.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

- يتفادى المدقق ان يستمع أكثر مما يتكلم ويقوم توجيه الاستجواب في اطار موضوع المهمة لتحقيق الهدف المسطر ويجب اعتبار الطرف الآخر في مرتبة مساوية من حيث إدارة الاستجواب.

ثانيا: الأدوات الاستفهامية

ونميز الملاحظة المادية ،السرد،المخطط الوظيفي، جدول الاعمال ، مخطط التدفق ، فيما يلي سنتطرق لها بالتفصيل:

أ- **ملاحظة المادية:** من الممكن ان يعتمد المدقق في عملية التدقيق على الملاحظة المادية المباشرة للتحقق من تطابق ماهو مدون على الوثائق مع ماهو موجود فعلا في الواقع،ويتعلق الأمر ب:

- الملاحظة المادية للإجراءات: تهدف ملاحظة الإجراءات الى تحديد المراحل التي تمر بها عملية او نشاط ما للتحقق من تطابقه مع ماهو مدون في دليل الإجراءات واحترام الأفراد لها.

- الملاحظة المادية للوثائق: تهدف الى التحقق من الوثائق المحاسبية والمستندات المختلفة التي تستخدمها المؤسسة من حيث تصميمها ، كيفية استخدامها، وانتقالها.

- الملاحظة المادية للأصول : تهدف للتحقق من وجود الاصول وتطبق أساسا على المخزون ، الثببتات،السندات، والنقدية.

- ملاحظة التصرفات: ويتعلق الأمر بالتدقيق الاجتماعي اي ملاحظة مدى احترام الافراد للتعليمات وتصرفهم داخل أماكن العمل.

ب- **السرد:** تتميز بعض مراحل التدقيق بصعوبة وصفها ويلجأ المدقق الى السرد لوصف النظام، وتميز بين نوعين:

- **السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق:** يكون في بداية مهمة التدقيق ويقوم المدقق بالاستماع الى السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق بهدف وصف الاطار العام للنظام او النشاط الخاضع للتدقيق، ةتطرح هذه الطريقة بعض النقائص المتعلقة بتحديد اهم المعلومات التي يحتاجها المدقق على جانب مدى صدق الشخص الذي يقوم بالسرد.

- **سرد يقوم به المدقق:** يقوم المدقق بسرد ملاحظاته المادية ونتائج الاختبارات التي توصل إليها في حالة صعوبة وصفها عن طريق مخططات تدفق المعلومات وعلى المدقق أن يستغل ما قدمه جميع الأطراف .

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

ج- مخطط الوظيفي: يقوم المدقق الداخلي بإعداد المخطط انطلاقاً من المعلومات التي تحصل عليها من عمليات الاستجواب والملاحظة والسرد التي قام بها في بداية المهمة، ويعرض هذا المخطط مختلف الوظائف في المؤسسة إلى جانب الأشخاص المسؤولين عن القيام بها، ويسمح هذا المخطط بإثراء المعارف المكتسبة والخاصة بوظائف المؤسسة وتحليل مراكز العمل بهدف تحديد نقاط الضعف المرتبطة بسوء تقسيم العمل في المؤسسة.

د-جدول تحليل الأعمال: يستخدم هذا الجدول لتحليل الوظائف أو الإجراءات محل الدراسة الى اعمال أولية بهدف تحديد نقائص، والفصل بين الوظائف داخل المؤسسة ومعالجتها ويقسم الجدول إلى:

-العمود الأول: يتم تحديد الأعمال الأولية المتعلقة بالوظيفة أو الإجراء بشكل مفصل ومتسلسل.

-العمود الثاني: يتم تحديد طبيعة الأعمال الأولية ويتعلق الأمر بأربعة أنواع رئيسية وهي: التنفيذية، الترخيص، التسجيل المحاسبي، المراقبة.

-الأعمدة الموالية تحدد الأشخاص المسؤولين عن القيام بالأعمال الأول

-العمود الأخير مخصص لتحديد الأعمال غير المنفذة.

هـ- خرائط التدفق: تبين هذه الخرائط دورة انتقال الوثائق بين مختلف الوظائف ومراكز المسؤولية، ويتم من خلالها تحديد أصل الوثيقة والقنوات التي تمر بها حتى تصل إلى المستخدم النهائي وهي تقدم نظرة كاملة عن تسلسل المعلومات وإجراءات انتقالها، وتهدف هذه الخرائط الى اختيار دقة تطبيق الإجراءات وفعاليتها، وتستخدم لهذا الغرض رموز موحدة للتعبير عن مختلف العناصر.

و- قوائم الاستقصاء: وتسمى كذلك قوائم الاستبيان وهي قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الأسئلة والتي تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة وخاصة العمليات المعتادة مثل العمليات النقدية، وعمليات الشراء والبيع وأرصدة الدائنين والبنوك...الخ. حيث يقوم المدقق بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على الموظفين لتلقي الإجابات عليها ومن ثم تحليلها للوقوف عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة ومن الأفضل أن تقسم قائمة الأسئلة عدة أجزاء يخصص كل جزء منها مجموعة من الأسئلة تتعلق بإحدى مجالات النشاط وفي معظم الحالات تصمم هذه الأسئلة للحصول على إجابات ب: "نعم" أو "لا" تعني احتمال وجود نقص في الرقابة الداخلية، وهذا الأسلوب يركز على الأعمال التي يتم تنفيذها أكثر من التركيز على الأفراد أو المجموعات التي تؤدي هذه الأعمال.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

الإجابة عن الأسئلة يمكن لها أن تكون روتينية دون الإشارة الى ما يتم فعلا، مع وجود خطر احتمال أن تنقل إجابات السنة الماضية على قائمة أسئلة السنة الحالية خاصة إذا لم يطرأ عليها أي تعديل.

المطلب الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي

تتميز مهمة التدقيق الداخلي بكونها تتبع نفس المنهجية مهما كان الهدف المسطر ويستخدم في ذلك تقنيات معترف بها تخضع لقواعد محددة يستوجب احترامها لتحقيق عمل كامل وفعال، وتتكون مهمة التدقيق الداخلي من ثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة التحضير للمهمة، العمل الميداني للمهمة "مرحلة تنفيذ المهمة" ومرحلة عرض النتائج "إنهاء المهمة".

أولا: نظام الرقابة الداخلية:

تحتل الرقابة الداخلية دورا متميزا في مجال المساهمة في تحسين أداء المؤسسة ورفع فعالية وكفاءة الإدارة.

1- تعريف الرقابة الداخلية:

" الرقابة الداخلية عبارة عن مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والتي تضعها إدارة المنشأة وتكون مسؤولة عن متابعة تنفيذها من خلال العاملين لديها وذلك لتوفير تأكيد معقول بتحقيق أهداف المنشأة الموضوعة من قبل وتهدف إل تحقيق:

- حماية موارد المؤسسة من سوء الإستخدام.
 - إمكانية الإعتماد على التقارير والقوائم المالية.
 - تحقيق الكفاءة والفاعلية عل مستوى كافة أنشطة المنشأة¹
- 2- أنواع الرقابة الداخلية: في مفهومها الواسع تتضمن الرقابة الداخلية:
- مراقبة إدارية.

¹ ثناء علي الفتاح، نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 59.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

- مراقبة محاسبية.

- ضبط داخلي.¹

ومن ثم يتضح أن الرقابة الداخلية، مرتبطة بكل النظم الأخرى في المنظمة وتتكامل معها.

1-2- الرقابة الإدارية: وتمثل الرقابة الإدارية الوجه الإداري من أوجه الرقابة الداخلية في المشروع وعنصرًا رئيسيًا من عناصرها، وتهتم هذه الرقابة وتتضمن جميع الإجراءات اللازمة للتحقق من كفاءة استخدام موارد وممتلكات المشروع إستخدامًا أمثلاً من ناحية والتحقق من مدى إلتزام المشروع والعاملين فيه بالسياسات والقوانين واللوائح الداخلية والخارجية على السواء والمنظمة لأعمال وأنشطة المشروع من ناحية أخرى.²

2-2- الرقابة المحاسبية: وتمثل الرقابة المحاسبية الوجه المحاسبي من أوجه الرقابة الداخلية و وعنصرًا رئيسيًا من عناصرها في المشروع وتتضمن هذه الرقابة وتهتم بالإجراءات لحماية موارد المشروع من أي تصرفات غير مشروعة وتحقيق دقة البيانات والمعلومات المالية التي يمكن الإعتماد عليها.³

2-3- الضبط الداخلي: يشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق، والإجراءات الهادفة إل حماية أصول المشروع، من الإختلاس والضياع وسوء الإستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه عل تقسيم العمل، والمراقبة الذاتية حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر، يشاركه تنفيذ العملية كما يعتمد عل تحديد الإختصاصات والسلطات والمسؤوليات.³

3- الدور الرقابي للمراجع الداخلي: تعد المراجعة الداخلية من أهم عناصر نظام الرقابة الداخلية الفعالة.

حيث يجمع الباحثون عل أنه يمثل بؤرة تركيز بالنسبة لهذا النظام وصمام الأمان له، وفي هذا الصدد نص المعيار رقم 2130 من المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية على أنه "يجب على نشاط

²عزوز ميلود ، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الإقتصادية ،دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية ،بسكرة رسالة ماجستير ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة 20أوت 1955 ،سكيكدة ،ص61 .

³ فتحى رزق السوافيري وآخرون ، المرجع السابق ذكره، ص 208 .

¹ فتحى رزق السوافيري وآخرون ، المرجع السابق ذكره، ص 208 .

² نفس المرجع ، ص..147،146

³عزو ميلود ، المرجع السابق ،ص.63.

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

المراجعة الداخلية مساعدة المؤسسة إيجاد رقابة فعالة بواسطة تقييم كفاءتها وفعاليتها وتعزيز التحسين المستمر لها".

وطالما ان المراجع الداخلي يعمل داخل المؤسسة الاقتصادية فهو يسعى أساسا لخدمة الإدارة من خلال عملية الرقابة. ولذلك يمكن حصر إهتمامه بعملية الرقابة في النقاط التالية:

- تتكون الوظيفة الإدارية من مجموعة من الوظائف الفرعية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة وتعتبر هذه الأخيرة ضمنا لأداء الوظائف الفرعية الأخرى.
- يشمل نشاط المراجعة الداخلية أنواع مختلفة ، ولذلك فإن قيام المراجع الداخلي بتلك الأنواع إنما يعمل على تحقيق الإدارة لأهدافها.
- إستقلالية المراجع الداخلي عن الأنشطة التشغيلية داخل المؤسسة الاقتصادية، المعينة بدعم قدرته على تزويد الإدارة نحو الرقابة. فطالما أن الرقابة الداخلية تعمل على ضبط مسار الأداء المالي الفعلي في مواجهة الأداء المالي المخطط، فإن ذلك يؤكد على اعتماد الإدارة المراجعة الداخلية في تحقيق عملية الرقابة الداخلية.
- طالما أن المراجع الداخلي هو أحد العاملين بالمؤسسة الاقتصادية فإن قربه من السجلات المالية يجعله على دراية كاملة نسبيا بالمشكلات التي تلاحق المؤسسة، الأمر الذي يدفعه إلى التعرف على الأنشطة التشغيلية المرتبطة بهذه السجلات لزيادة المعرفة وإتمام عملية الرقابة الداخلية¹.
- وعلى العموم فإن قيام المراجع الداخلي بتقييم الإجراءات أو بالأحرى تقييم نظام الرقابة الداخلية يهدف إلى الحصول على تأكيد من أن النظام يعمل بشكل جيد ومن ثم فإن عرض تقييمه على الإدارة العليا أو لجنة المراجعة يجعله مشاركا أساسيا في تطوير نظام الرقابة الداخلية وذلك في إطار وظيفته الإستشارية، حيث ينبغي التأكيد على الدور الإستشاري للمراجع الداخلي، وبمعنى عدم مبادرته في الأساس لوضع الإجراءات الرقابية حتى يستطيع بموضوعية وحيادية القيام بعملية التقييم.

ثانيا: تقييم نظام الرقابة الداخلية.

عند قيام المراجع بمهمته فإن الشيء الأول الذي يتوجه إليه هو نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة،

¹ عزوز ميلود ، المرجع السابق ذكره ، ص 63

الفصل الأول : مدخل عام حول التدقيق الداخلي

و هذا لمعرفة مدى التطبيق الفعلي للسياسات الموضوعة و الأهداف المرجوة، و كذا معرفة مدى التزام المؤسسة بهذه العناصر، و حتى يصل المراجع لهذه المعرفة يقوم بتقييم هذا النظام باستعمال مجموعة من الوسائل و الأدوات وفق خطوات منهجية متعارف عليها، مع محاولة تخطي المشاكل التي يمكن الإلتقاء بها أثناء عملية التقييم لنظام الرقابة الداخلية أو حتى بعد انتهائه منها.

لهذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية، والخطوات التي يجب أن يتبعها المراجع عند قيامه بعملية التقييم .

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المراجعة الداخلية تمثل الركيزة الأساسية لنظام الرقابي و هذا من خلال أدواتها ، فهي تعتمد بدرجة كبيرة على مدى مصداقية المعلومات التي تقدمها هذه الأدوات في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات الإدارية ، وهذا عن طريق أفراد وجهات داخل المؤسسة وخارجها ولكي تحقق هذه المعلومات فوائدها المرجوة ينبغي أن تكون دقيقة وملائمة تقدم في التوقيت المناسب، وهذا بالتالي يؤثر كثيرا في عملية المراجعة من خلال درجة الوثوقية في البيانات التي تجعلها أساسا يعتمد عليه في تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الثاني : عموميات

الأداء بالمؤسسة

الاقتصادية

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

يعتبر أداء المؤسسات الاقتصادية من المواضيع التي تشغل بال المسيرين، أن لم نقل الأهم في واقع المؤسسة والذي شهد بحوثا مستمرة للبحث عن مشكلاته، من خلال إشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف ، إتباع حوافز للجهود الفردية والجماعية، حيث نجد أن هذه الأساليب تتمحور كلها حول هدف واحد وهو تحسين الأداء. ونظرا لأهمية أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فقد استعملت عدة طرق في قياس أداءهم، لذا وفي ظل الظروف الراهنة فأن الحاجة تنصب كلها حول تطوير الأداء بطرق تقنية و منظمة و التي من خلالها يتم تحقيق الجودة و الانتاجية و بدورها تترجم الى الاداء .

و لتسليط الضوء على هذا المصطلح البالغ الاهمية ، قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث نسوقها على النحو التالي :

المبحث الاول : ماهية الاداء

المبحث الثاني : الرقابة على الاداء

المبحث الثالث : مراجعة و ضيفة ادارة الموارد البشرية و دورها في التحكم بالاداء

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

المبحث الاول : ماهية الاداء

سنقوم من خلال هذا المبحث بتقديم ماهية حول الاداء ، نستهلها بالتطرق في المطلب الاول بمفهوم اداء المؤسسة تليها انواع اداء المؤسسة عامة و على الاداء البشري خاصة في المطلب الثاني ، و سنتطرق الى اهمية اداء و العوامل المؤثرة فيه في المطلب الثالث .

المطلب الاول : مفهوم اداء المؤسسة

قبل الاسهاب في وجهات النظر هذه نشير ان اصل كلمة الاداء ينحدر من اللغة اللاتينية التي تعني اعطاء كلية الشيء لشيء ما و التي اشتقة اللغة الانجليزية منها لفظة و التي تعني انجاز العمل او الكيفية التي يبلغ بها التنظيم اهدافه.¹

التعريف الثاني : هو الهدف المركزي لعملية التحول و الذي يركز على مدى تحقيق الاهداف و مستوى تنفيذ الخطط²

التعريف الثالث: كما يرى بن حمادي ان الاداء هو تصور مخرجات او اهداف ضهورها هو انتاج لمدخلات معطيات لكل هذه المدخلات تنوي بما تفجير و تجديد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من اجل احراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة اليه".³

التعريف الرابع: كما يعرف الاداء السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل المنظمة و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب .⁴

التعريف الخامس : يحصر بعض الباحثين الاداء في احد بعديه يجعله مرادفا اما للكفاءة او الفعالية فمنهم من يرى⁵ : ان مفهوم الانتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الاداء الشامل و على هذا الاساس فقد عرف الاداء على انه علاقة بين الموارد المخصصة للنتائج المحققة .

¹ عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الأول ، نوفمبر 2001 ، ص.ص 2.

² وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، دار وائل المنشر ، الطبعة الأولى، 2009، ص.40.

³ نعيمة فضيل ، أهمية تقسيم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، مذكرة ، ماجستير ، جامعة المركز ، سنة 2005-2006 ، ص 3.

⁴ سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة الجزائر ، مارس 2005 ، ص.ص 36.

⁵ عبد المليك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 3.

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

وعلى خلاف من ركزوا على الفعالية فقد ذهب الآخرون على التركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرفه البعض بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها .

في الواقع الكفاءة والفعالية وجهان لعملة واحدة عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معا عرف بأنه "العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة"¹.

ويمكن القول بأن الأداء هو العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول .

نستخلص من التعاريف السابقة النقاط التالية :

__ الأداء هو مجهود بشري.

__ هو استظهار يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

__ يركز الأداء على إنجاز الأهداف والخطط بأقل جهد وتكلفة.

__ هو مدي تحقيق أهداف المنظمة بما يضمن النوعية والجودة.

__ هو العلاقة بين النتيجتين (الفعالية) والجهد المبذول (الكفاءة).

التعريف الأخير: يعرف أنه: النتائج العملية أو الإنتاجات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ العمال² ويتالي هو القدرة على تحقيق النتائج وليس النتائج في حد ذاتها وهو ناتج عن تفاعل ثلاثة أبعاد أساسية ويتمثل في العلاقة التالية³:

Perf=MC2 حيث :

Perf: الأداء البشري

M : التحفيز

C : المهارات

¹ عبد المالك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ص 3.

² زاوي صورية ، تومي ميلود ، دور نظام المعلومات الموارد البشرية فب تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة كلية الداب والعلوم الإنسانية ، العدد السابع ، جامعة محمد خيضر بسكرة - جوان 2010 ، ص.ص.8.

³ خان أحلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 52.

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

C : الثقافة ، أي اللغة المشتركة والقيم المقتسمة... والتي تشكل شروط الفعالية الجماعية. وهنا تظهر عدة علاقات ثنائية بين محددات الأداء تتجلى فيما يلي:

المهارات - التحفيز: الثقافة القوية والمشاركة تثير الحاجة إلى الاعتراف والانتماء ، كما تدفع إلى العمل الجماعي المنتج.

وتتأثر محددات الأداء البشري بنظام تسيير الموارد البشرية الذي يعمل على تطويرها وتنميتها وتوفير جو العمل المناسب لذلك.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث الشمولية نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة تساهم فيه كل وظائفها دون تمييزها، وقد يكون جزئياً أي مختلف الأدوار التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة ككل على حدى كأداء وظيفة التخزين، أداء وظيفة الموارد البشرية ، وقد يكون حسب المصدر داخلي وخارجي، وقد يكون حسب الطبيعة الإقتصادي، التكنولوجي، إداري.

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

أ- الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

_ الأداء البشري: وهو أداء الموارد أفراد المؤسسة الذين يمكنهم اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

_ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

_ الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

أن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.

1- حسب معيار الشمولية¹: حسب هذا المعيار داخل المؤسسة إلى أداء كلي وجزئي

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، الشمولية، النمو....

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتد للتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة المالية.

ونشير أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل الكلي للمؤسسة في يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

2- حسب معيار الطبيعة²:

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري كتالي:

¹ عبد المالك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 5.

² عادل عيشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- أ- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم ، وكذلك ماتعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات التقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.
- ب- **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافها تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف تكنولوجية التي ترسمها المؤسسة نظرا لأهمية التكنولوجية.
- ت- **الأداء الإداري:** يتمثل الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية.

المطلب الثالث: أهمية الأداء

الفرع الأول: أهمية الأداء

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي، الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي¹.

ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان لفريد يريك تايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها . وبقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتباره النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاصة بها².

¹ عقيل جاسم عبد الله ، مدخل في تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر ، عمان، 1999 ، ص 189 .

² فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي و الإداري ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر ، سنة 2001 ، ص 103 .

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

نلاحظ من خلال ماسبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدات الأداء، ولكن سرعان ماتطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط.

المبحث الثاني: الرقابة على الأداء

نعني بالرقابة على الأداء بأنها " وظيفة من وظائف الإدارة تقوم بمتابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف"¹

المطلب الأول: معايير تخطيط الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم، والتي تحدد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا ، وتكون هذه المعايير نسبية أدا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي وتنقسم معايير التقييم إلى²:

1- **معايير صفات الشخصية:** والتي لاتمس الأداء بشكل مباشر، من أهم هذه المعايير: الذكاء، الثقة بالنفس، رد الفعل ، المبادرة،... الخ.

2- **معايير النتائج:** التي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية ، من بين هذه المعايير³:

__ **السلامة safety:** هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة وبيئة العمل للعاملين.

__ **الإنتاجية productivity:** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.

__ **الفاعلية Efficiency:** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج العمليات المنظمة بالنتائج المطلوب بأدنى كلفة من المورد.

3- المعايير السلوكية¹:

¹ جاب الله شريف ، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، قسم علوم التنسيير ، سنة 2008. ص 96 .

² خان أحلام ، مرجع سبق ذكره ، 57.

³ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 77 .

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة التي تجري قياسها. والأمثلة على ذلك هي تنفيذ برنامج السلامة أو استبيانات رضا العاملين.

ومنهم من يقسم معايير الأداء إلى قسمين هما²:

1- **العناصر**: تمثل العناصر مجموعة من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل لكي يكون قادر على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال. وتقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة ومن البديهي أن يكون قياس العناصر من غير الملموسة أصعب من عملية القياس من العناصر الملموسة، ومن أمثلة العناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن أمثلة العناصر الغير الملموسة الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

2- **المعدلات**: وهو عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية العامل من حيث ثلاثة جوانب:

- معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والالتقان.
- معدلات كمية: وهي عبارة عن عدد موحد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة .
- معدلات كمية ونوعية: هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فبالإضافة إلى وجود إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والالتقان.

ولكي تكون هذه المعايير دقيقة وواضحة يجب أن تتميز ببعض الشروط المهمة منها³:

أ- **الصدق**: يقصد بالصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء.

إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لا بد من ان يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي؛ اي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس (وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة وغيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي) (الشمولية وعدم القصور). وقد تكون المعايير المستخدمة مشبوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار

المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء. فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق بيعه متباينة في القوة الشرائية

¹ نفس المرجع ، ص 76.

² فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 149.

³ سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، سنة 2006 ، ص. 142- 143 .

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

والكثافة السكانية وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات فإن هذا المعيار يكون مشبوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

ب- **الثبات**: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين ؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

ث- **التمييز**: إمكانية القياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

ج- **القبول**: هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد. ويمكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية. أما المعيار الذي يحدد على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.

أن كل المجموعة من المعايير المذكورة سابقا (المعايير الشخصية والمعايير السلوكية والمعايير المعتمدة على النتائج) لها مزاياها وعيوبها، وكذلك لها ظروفها التي تحتم الأخذ بها. إن المعايير الشخصية والسلوكية غالبا ما يصعب قياسها وتحديدًا بدقة فهي تخضع للتفسيرات المختلفة من قبل المقيم يقابل هذه السلبية ما يكتنف المعايير المعتمدة على النتائج من الصعوبات الاعتماد عليها في قياس الأداء في الوظائف التي تعتمد على الإبداع والابتكار بدرجة أكبر من الأهداف الكمية المحققة لاسيما في الأجل القصير، ومن الأفضل مناقشة المعايير التي يتم وضعها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وما يتوقع منهم، إذا يكون الاتصال مباشرة بين المديرين و المرؤوسين بصدد شرح وتوضيح كل الجوانب المتعلقة بالأداء ومعايره للوصول إلى الصورة النهائية للمعايير المستخدمة في قياس الأداء¹.

المطلب الثاني : قياس الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقسيم الأداء وأهميته والهدف منه وطرق ومشاكل قياسه نستهلها بتحديد معنى المصطلحات الثلاثة عند التعبير على قياس الأداء.

¹مرجع سبق ذكره، ص 144 .

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- 1- تحديد معنى المصطلحات¹: التقييم، قياس، تقويم نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية(قياس الأداء) ، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية. ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى استنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية هي:
 - قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة يطلق على هذه العملية بالقياس.
 - تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا. أي بمعنى إعطاء الأداء قيمته ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
 - تعزيز النقاط القوة أوالنقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم.إذا فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهو مايعبر عنها باللغة الفرنسية بكلمة appreciation وبالغة الإنجليزية (appraisal)، اي يجب أن تنطوي العملية على مهمة تحديد وقياس ودارة أداة العاملين في المؤسسة وهي تشمل على ثلاثة مكونات أساسية هي²:
 - الأداة المؤثر على فعالية الأداة التنظيمي.
 - قياس درجة جودة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة وإيجاد الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء وعليه فكلمة قياس التي تستخدم في البحث تعبر عن العملية المتكاملة (قياس،تقييم ،تقويم).**الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته**

- 1- مفهوم قياس الأداء: لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين العاملين ومع بعضهم البعض مما أدت هذه الفروقات إلى تأثيرات على صلاحية العامل من جهة، ومن جهة المؤسسة وجودة أدائها، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

¹ بعجي سعادة ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، قسم العلوم التجارية ، سنة 2006 ، ص 13 .

² سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، 138 .

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

التعريف الأول: يقصد أداء العاملين "دراسة أداء وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك لحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا لحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى"¹

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى. أما الثانية فتقييم يشتمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر).

التعريف الثاني: "هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة وتحديد كفاءة الموظف في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته"²

التعريف الثاني: في حين يرى الباحث باري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه: "تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائه)". وهكذا نجد أنها عملية تتضمن مايلي³:

- وضع وإعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

التعريف الثالث: يعرف قياس الأداء بأنه "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ماتم إنجازه كما ونوعا، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب"⁴

واعتمادا على هذا المفهوم، فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمل:

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، سنة 2000 ، ص 322 .

² فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 147 .

³ ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض ، العربية السعودية ، 2003 ، ص 88 .

⁴ مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد ، الشروق ، الأردن ، سنة 2004 ، ص 88 .

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- أ- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم ، وهي تتميز بكونها شيئاً ملموساً يمكن حصر وحداته، وبتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة. وذلك مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من النسيج التي ينتجها خلال فترة زمنية معينة، بشرط أن يكون أنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة.
- ب- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني ، مثل أعمال التخطيط ، والبحوث ، والتنظيم ، والإشراف والرقابة، وإصدار القرارات في هذه المجالات يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

2- أهمية تقييم الأداء:

إن أهمية الأداء تكمن في مساعدة من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل، فالحكم الموضوع على استحقاقات الأفراد من علاوات تصعيد ، تنزيل ، فصل ، ساعد على تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل، للعمل على علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير وتحسين الأداء المستقبلي وتدعيم مواطن القوة وتنويع الحوافز ، إقناع المجددين بأهمية وفائدة بذل جهود أكثر ، تحديدهم الأشخاص الذين يصلحون للعمل والذين يتطلب الأمر الاستغناء عنهم ، كما يجب إشعار الجميع بأنهم محل مساءلة ومحاسبة، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بإنجازاتهم وانضباطهم أو بمعنى صلاحية تقييمهم ونتائجهم، وسنعرض بنوع من التفصيل ومزيد من الشرح هذه الأهمية ونبررها فيما سيأتي:

1- إحساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل ، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.

2- اختبار العامل تحت التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها ، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكماً في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

3- تطوير أداء العامل : تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل ، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين:

أ- أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.

ب- وثانيهما: هو تنمية العمال وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو السلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

4- زيادة مستوى رضا العامل: يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤثر على مدى سعادة العامل بإنتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع ، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم.

أ- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم و التقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

ب- تنمية القدرة على التحليل: تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيههم بالعمال، فمن الصعب على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما ، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء، فإنه يضطر قبل إصدار سؤال نفسه، لماذا يعتبر الموظف ما

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

ممتازا أو ضعيفا وهنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسة به في المنظمة، وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العمال، أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

ت- تنمية الاتصال بين امشرف والرئيس والعمال: إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسة من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة

-تغذية عكسية

التي تسمح للعامل بمعالجة نقاطضعفه في الاداء و كثيرا ما يطمئن العامل تجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده و طاقته في العمل موضع تقدير و اهتمام من طرف الرؤساء و الادارة ككل، فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم.

وكتيجة لماسبق يجب التنويه بأن أحد المؤلفين يقول وهو "AKHEMAKHEME" أنه: إذا عرف شخص أو فرد ما أن عمله يخضع للرقابة فإنه يتصرف بطبيعة مغايرة عما إذا عرف أن عمله لا يخضع للرقابة أو التقييم وهذا بحسب الطبيعة الفطرية لكل فرد أو إنسان .

الفرع الثاني:فوائد وأهداف قياس الأداء

1- فوائد قياس الأداء¹:

والقياس له فوائد كثيرة لكل من العاملين والمنشأة :

أ- بالنسبة للموارد البشرية:

بالنسبة للعاملين ، يساعد القياس على تعريفهم نواحي القصور في أداءهم فيعطي لهم فرصة لتصحيحها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من جهة نظر الإدارة.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية،سنة 2002، ص،ص 367-368

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- ب- بالنسبة للمنشأة: أما من ناحية الإدارة أو المنشأة ، فإن للتقييم فوائد كثيرة ، ويستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك : يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية هاى إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفا الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة هي الي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح، وإذا أثبت أن بعض أو معظم العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفضي الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم ، وان ادارة المؤسسة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالهم والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم ولكي يتحقق رضا العاملين عن ملية التقييم، يجب خلق ؟إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه المحاسبة، وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين. يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة لرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات المؤسسة عن أداء العاملين ونقاط القوة، وضعف فيهم. وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية أخيرا على احترام نظام العمل قواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية.
- 2- أهداف تقييم الأداء¹: حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم ، فإنه يسعى لتحقيق المزايا التالية:

¹ عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب، مركز البحوث المهنية للإدارة ببيك ، الطبعة الثالثة، سنة 2004 ص 3.

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- إمكانية قياس وكفاية الأقسام المختلفة.
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة .أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتحة أمامهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل وغيرها.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة لتطوير الذاتي يستطيع الفرد معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه¹.

الفرع الثالث: خطوات وطرق قياس أداء العنصر البشري

أولاً: خطوات قياس الأداء

1-1 خطوات وضع نظام قياس الأداء²:

- 1- تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.
- 2- اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 148.

² نفس المرجع، ص، ص 150-151.

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- 3- تحديد دورية التقييم : المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل .
 - 4- تحديد التقييم : من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف مع الأخذ بعين الإعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.
 - 5- تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب اتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.
 - 6- علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتغادي حصول ذلك في المستقبل.
 - 7- التظلم من النتائج التقييم : هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى اخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية.
- 2-1 : خطوات التقييم التنفيذية : يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل على مايلي:
- 1- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
 - 2- ملاحظة أداء العاملين وأنجازاتهم وقياس ذلك.
 - 3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط الضعف.
 - 4- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم .
- ثانيا: طرق قياس أداة العنصر البشري(الأفراد): هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات ، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق ، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليديها وأخرى حديثة كما يأتي¹:
- 1- الطرق التقليدية تشمل:

¹مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص.ص91-89.

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

أ- طريقة التدرج البياني.

ب- طريقة الترتيب.

ت- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين.

ث- طريقة التوزيع الإجباري.

ج- طرق القوائم. Check Lists.

ح- طريقة التقييم على أساس النتائج.

2- الطرق الحديثة ومنها:

أ- طريقة التقييم على أساس النتائج.

ب- طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى.

ت- طريقة البحث الميداني.

ث- طريقة التقدير الإجباري.

ج- اسلوب (طريقة) الإدارة بالأهداف.

ح- الاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

وسوف نتعرض فيما يأتي بإيجاز لكل من هذه الطرق:

1-الطرق التقليدية:

أ- طريقة التدرج البياني: Graphic Rating Scale

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس بتقدير منخفض وينتهي

بتقدير مرتفع ، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلا

من هذه الخصائص فيه، والتي يعتبر عنها بأرقام أو نقاط. ثم يتم جمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلا

للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل هذا الفرد . فمثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هي

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

في الجدول التالي ، والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من (1) إلى (5) (أي ضعيف -1، متوسط -2، جيد -3 ، جيد جدا -4، ممتاز-5).

الجدول رقم: (1-2) تقدير أداء الموظف

الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع الرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	5	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في إنجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

المصدر: مصطفى نجيب شاوش، نفس المرجع ، ص90.

وعلى هذا الأساس فقد يحصل الأفراد أ،ب،ج، على التقديرات المبينة في الجدول والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم . وكمثال على هذه الطريقة نجد التقرير السنوي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي ، وكذلك تقارير الأداء التي تستخدم في الشركات الخاصة.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم قياس الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم.

إلا أن لهذه الطريقة عددا من العيوب منها :

- احتكاك ان يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره، بمعنى ان يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس ان شخصا معيناً

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

يتميز في درجة مواظبته على الحضور في مواعيد العمل ، وبالتالي يقوم بإعطائه تقديرا مرتفعا في باقي الخصائص ، أو من ذلك ، قد يكون الشخص ضعيفا في ناحية من النواحي فيؤدي ذلك الى ان يعطيه الرئيس تقديرا منخفضا في جميع الصفات. بمعنى آخر يميل الرئيس إلى حكم الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة فيه ويطلق على هذا الاتجاه اسم Halo Effect اي أثر الهالة . وعى ذلك نجد أن التقديرات التي يعطيها الرئيس لعدد من الصفات إنما هي الواقع تكرر لنفس التقدير الذي حصل عليه الشخص بالنسبة لصفة او شخصية معينة.

- واما العيب الثاني لهذه الطريقة هو ان شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها اعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه اذا كان متساهلا أو يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه اذا كان متشددا في تقييمه.
- هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل عملية قياس الأداء غير ذات موضوعية ومنها على سبيل المثال مرطز الشخص الموضوع للتقييم , اذ قد نجد ان هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون، في حين قد يتم إعطاء شاغلي المراكز البسيطة تقديرات منخفضة أي اقل مما يستحقون. ومن هذه المؤثرات أيضا نوع العمل الذي يقوم به الشخص ، والإدارة أو القسم الذي يعمل فيه ، وكذلك علاقة هذا الشخص بالرؤساء.
- ومن اجل التغلب على هذه العيوب فقد تلجأ الإدارة إلى أحد الأسلوبين الآتيين :
- وان يكلف أكثر من شخص بعملية قياس الأداء كل على حده. فمثلا اذا كان لدينا عشري أفراد ويراد قياس أدائهم فقد يعهد إلى ثلاثة من المشرفين للقيام بعملية التقييم كل على انفراد بحيث يتولى كل منهم تقييم الأفراد العشرة ، ثم يجتمعون لمناقشة النتائج التي توصلوا اليها ومعالجة الاختلافات في التقدير.
- أن تقوم الإدارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف. فمثلا اذا كانت التقديرات المشرف تبليغ في المتوسط 75% اي انه في المتوسط يميل الى إعطاء كل فرد بقياس أدائه 75% من الدرجة، عندها تعهد الادارة الى تخفيض تلك التقديرات الى 70% مثلا وهكذا . ولاشك ان نسبة الزيادة او التخفيض تتوقف على التقدير الادارة وخبرتها بمستوى التقديرات التي بمنحها كل مشرف.

ب- طريقة الترتيب: وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، والأساس على الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محدودة ولكن الأساس

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

هو الأداء العام للعمل ولكن رغم هذه الطريقة وبساطتها وسهولتها فإنها ماوالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة ويضاف إليها ثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخصا كذاك فإنه من السهل قياس أداء العاملين البارزين او الضعفاء ، اما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة .

ت- طريقة التوزيع الإجباري¹: تقوم هذه الطريقة على اساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقوم بأن أي ظاهرة تميل الى التركز حول الصحة المتوسطة لها ة يقل تركزها عند الطرفين .

وطبقا لهذه الطريقة يتولى الرئيس المشرف تقييم رؤوسيه مجموعات على نحو يماثل طريقة الترتيب العام فيختار ال10% التي تمثل الصفوف النتقاة وفي المقابل يختار ال10% التي تمثل المستوى الضعيف ثم يختار من الباقين 20% أعلى من المتوسط و20% أخرى دون المتوسط ويبقى 40% تعتبر هي المستوى المتوسط .

مزايا الطريقة :

تتميز هذه الطريقة بأنها:

- تقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح.
 - أن هذه الطريقة تتفادى التركيز على التقديرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سوتء بالزيادة أو النقصان بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم .
 - تلافي عيوب التساهل والتعميم .
- واما مايعاب عليها :
- انها لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين.
 - انها تفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الافراد الممتازين ونسبة الافراد الضعفاء(10%) لكل فرد بينما الواقع العملي يشير الى تفاوت هذه النسبة من منظمة لأخرى بالإضافة إلى عدم سلامة الأخذ بها بالنسبة للوحدات التي لا تضم سوى عدد محدود من الموظفين.

¹ نفس المرجع والصفحة السابقة

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

خ- طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة)¹ : بموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بمقارنة أداء كل مرؤوس مع باقي زملائه بالتالي لتحديد الأفضل منهما في كل مقارنة لهؤلاء العمال أ، ب، ج، د

بمقارنة العامل "أ" بالعامل "ب"	وجد أن العامل "أ" هو الأفضل
بمقارنة العامل "أ" بالعامل "ج"	وجد أن العامل "ج" هو الأفضل .
بمقارنة العامل "أ" بالعامل "د"	وجد ان العامل "أ" هو الأفضل .
بمقارنة العامل "ب" بالعامل "ج"	وجد ان العامل "ج" هو الأفضل .
بمقارنة العامل "ب" بالعامل "د"	وجد ان العامل "د" هو الأفضل .
وبمقارنة العامل "ج" بالعامل "د"	وجد ان العامل "ج" هو الأفضل . وبتجميع نتائج المقارنة يمكن ان نتوصل الى الآتي:

العامل "ج" هو الأفضل من العامل "أ" ومن العامل "ب" ومن العامل "د" ، والعامل "أ" هو الأفضل من العامل "ب" ومن العامل "د" ، والعامل "د" هو الأفضل من العامل "ب" ، وبذلك يكون العامل "ج" هو الاول والعامل "أ" هو الثاني ، والعامل "د" هو الثالث والعامل "ب" هو الرابع .

ومزايا هذه الطريقة هي أنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق الأخرى لكن ما يؤخذ عنها أنها معقدة لاسيما في حالة وجود أعداد كبيرة .

نشير هنا الى ملاحظة هامة عن طريق حساب المعادلة التي تقوم بموجبها بالمقارنة المزدوجة، تستخدم المعادلة التالية عدة مرات للمقارنة وفق القاعدة الآتية ن (ن-1)/2 وبعد الانتهاء من المقارنة لثنائية يتم ترتيب العمال ترتيبا تنازليا ، حيث العامل الذي يحصل على تفصيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ.

ه- طرق القوائم² : Check lists

تقسم هذه الطرق الى نوعين أساسيين وهما طريقة موازنة العناصر Weighted Check lists ، وطريقة الاختيار الاجباري Forced choice lists وتمثل هاتان الطريقتان في قيان المقيم Rater بوضع علامة مميزة

¹ نعيمة فيصل ، مرجع سبق ذكره، ص.ص 73-74

² مصطفى نجيب شاوش ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 94-95.

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

على عبارات تتعلق بوصف وقع أو أعمال أو تصرفات محددة، والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته، أو ادائه العمل . وهذا يعني ان هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض ، ليستخدماها المقيم، وفي العادة يعطى لكل عبارة أو جملة قيمة محددة Value على شكل ارقام لاستخدامها في حساب او قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية Total Rating او ترتيبه النهائي.

وتتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طرق التقييم طبقا للقوائم مسبقا ، في استخدام قائمة list يكتب على جانب منها عبارة وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان Two Boxes سجل على احدها كلمة "نعم" وعلى الاخر كلمة Descriptive Statements "لا" . وعند استخدام هذه القائمة ، يقوم المقيم بالتأثير على اي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك الشخص الذي يقوم بقياس أدائه وتصرفاته ودرجة قيامه بالعمل المكلف بيه.

وعند الانتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة . تتولى الإدارة ممثلة بإدارة الأفراد فيها بتقييم أو تحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص حتى يمكن استخراج الترتيب النهائي لأداء العامل. وفيما يأتي بعض الأمثلة للعبارات المستخدمة ، مع ملاحظة ان لطبيعة العمل أثرا على وضع هذه العبارات . وجدير بالذكر هنا أن رئيس العامل يقوم بدور (المبلغ) او المرسل repoter الذي يتولى اخطار أو التبليغ الإدارة بسلوك العامل وتصرفاته في الأداء، وضمن العبارات المكتوبة وعليه ، فإن هذا الرئيس لا بلعب دور المقيم لأداء العامل أو صفاته الشخصية. كما أن الرئيس لا يتدخل أو لا يكون له دور الرئيس المحدود في تقييم أداء مرؤوسيه كفيل بإسباغ عنصر الموضوعية على ان لا يمنع الرئيس من زيادة عدد مرات الإجابة "نعم" حتى يضمن للعامل تقيما ممتازا .

قائمة العبارات المستخدمين لمشرف على قسم الإنتاج

يظهر تحيزا في معاملته لمرؤوسيه

يقدم تقريرا عن عماله بانتظام

إنتاجه يتميز بالجودة

نادرا ما ينسى قرارات الإدارة

علاقته بمرؤوسيه طيبة

يتخذ قرارات سريعة وناجحة

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

يشجع مرؤوسيه على العمل والمبادرة

يولي اهتماما بالمستهلكين

يقدم مقترحات ناجحة

يتبع التعليمات بالدقة

يتهرب من المسؤولية

يطهر تحيزا في معاملته لمرؤوسيه

و- طريقة التقييم بحرية التعبير Free Form Essay :

ان استخدام هذه الطريقة لقياس أداء العاملين لا يتطلب استعمال الجداول او القوائم محددة أو أية وسائل أخرى. إنها بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم اخر بكتابة انطباعه عن الفرد على صحيفة الورق sheet of paper on a ان ملاحظات المقيم ، اذا رغبت المؤسسة ، يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل : الطبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك ، صفات العامل او الموظف ، تنمية الحاجات المستقبلية. ولكي يمكن إجراء تقييم سليم بموجب هذه الطريقة ، فان على المشرف الذي يقوم بالتقييم ان يخصص الوقت الكافي لذلك وان يفكر بالإجراء أو الإجراءات التي سيتبعها . وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيبا في نفس الوقت لهذه الطريقة . فمن جهة يجعل من الضروري ان يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل ، ومن جهة أخرى يتطلب ذلك من المشرف وقتا أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن للمشرف ان يقضيه في عملية التقييم (او الذي يرغب في ان يقضيه) . كما ان هناك حقيقة أخرى وهي ان نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة يعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم – كاتب المقال – أكثر من اعتماده على التقييم الفعلي للعاملين . حيث ان بعض المشرفين هم كتاب ضعفاء في الكتابة، مع ان هذا لا يعني ان مرؤوسيهم عاملون ضعفاء، واذا ما قام مدير الأفراد بمراجعة السجلات والملفات الشخصية ولهؤلاء العاملين يمكن ان يتوصل إلى هذا الانطباع.

تانيا: بعض الطرق الحديثة في قياس الأداء

ان طرق قياس الاداء السابق كانت مستخدمة الى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية. وبسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس أداء الأفراد ومن بين تلك الطرق الحديثة نشير إلى ما يأتي:

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

أ- التقييم على أساس النتائج : Appraisal by Results

وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج او ما احرزها الفرد من نتائج كأساس للتقييم أدائه. وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر الموضوعية في التقدير ، وتنمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه ، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعان الرؤساء، وأهداف المؤسسة.

وقد دلت التجارب العملية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنشآت في الدول المتقدمة، وأحرزت ثمرة.

وفيما يأتي أهم الخصائص هذه الطريقة :على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس الى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساسا في تقييم أداء هذا المرؤوس.

- على الرئيس ، بالتعاون مع الرؤوس، ان يحدد الأهداف (النتائج) المطلوبة من المرؤوس، والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها او خلالها.

- على الرئيس، ان يقدم ارشاداته ونصائحه للعمال خلال أداء العامل لعمله، وان يتأكد من ان العمل يسير حسب الخطة الموضوعية.

- على الرئيس، بالتعاون والتفاهم مع الأفراد، أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس.

- في خلال المدة المتفق عليها وعلى قياس الأداء عند انتهائها يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة كشالكل الأداء والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف ، لمحاولة تدليل كل عقبة أو القضاء على اي مشكلة .

- عند انتهاء المدة المتفق عليها ، وحلول ميعاد قياس أداء العامل ، فان دور الرئيس في التقييم يجب ان يرتكز أساسا على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل ، وارشاده الى الأداء لإحراز النتائج المطلوبة . ومعنى ذلك ان المسؤولية تحقيق الأهداف تتركز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس والمرؤوس، وتدل الدراسات العملية على ان استخدام هذه الطريقة من شأنها أن تخلق جوا مناسبا من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية. وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات ايجابية مثمرة . ومن ناحية اخرى تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.

ب- طريقة الوقع(الأداءات) ذات الأهمية القصوى: Critical Incidents

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

تمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل على ضوء وقلع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أدائه خلالها، ويتطلب استخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالموظف أو العامل . وبذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية أو الاعمال الهامة الممتاز منها والردئ وفقا لتواريخ حدوثها.

وفيما يأتي بعض الأمثلة على هذه الوقائع او تلك الأعمال:

"في 1987/01/13 حصل على الترتيب الأول في الدورة التدريبية التي أقامتها المنشأة"

"في 1987/04/01 رفض قرارا أصدرته إليه بضرورة حضوره بعد الظهر لانجاز أعمال حيوية خاصة بالمنشأة"

"في 1987/04/20 ترك العمل دون إذن".

بالإضافة إلى قيام المقيم بضرورة تسجيل الوقائع أو الأعمال حال حدوثها خشية نسيانها ، فان استعمال هذه الطريقة يتطلب من الرئيس أيضا أن يكون قريبا من العامل ، ويشرف عليه عن قرب Supervision Close وقد يعكس هذا الإشراف على العامل ليأخذ صورة خوف أو اضطراب على الاعتبار أن كل حركة من العامل سيتم تدوينها في سجل سلك العمال أو تصرفاتهم LITTLE BLACK BOOK . وتصدر الإشارة هنا إلى أن الوقائع أو الأعمال أو التصرفات التي يقوم الرئيس المباشر بتدوينها، هي تلك التي تكون "ممتاوة" أو "رائعة" وتلك التي تمثل رداءة في التنفيذ أو سلوكا غي قويم أو تصرفات ضارة ومن ثم فان الوقائع العادية ، والأعمال الطبيعية ، والتصرفات الروتينية والتي يقوم العامل بأدائها يوميا ويستمرار خلال عمله اليومي لاتدل في هذا المعنى، ولا يقوم الرئيس بتدوينها ونتيجة لذلك فإن " سجل الأعمال" الخاص بكل فرد لايعتبر مرجعا يعطي صورة شاملة لكل أعمال وتصرفات العامل.

ث- طريقة البحث الميداني: FIELD REVIEW

تعتمد هذه الطريقة بشكل اساسي على المشاركة الفعالة من قبل الإدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنشأة ، ويتم الحصول على البيانات عادة شفويا ودون استعمال اي نماذج ؟أو التأشير على قوائم محددة ، وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكا مسبق.

وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس. وبعد عودة ممثل إدارة

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

الأفراد الى مكتبه يقوم بصياغة هذه الاجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب ، حيث يتم ارسال نسخة منها، في شكلها الأولي، لتراجع منقبا الرئيس ، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي. وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات: ممتاز، جيد ، مرض أو مقبول، أو غير مرض. زميزات هذه الطريقة تمكن في حقيقة أن الإجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه، إذ أن المشرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابة.

كذلك فإن ممثل الإدارة الأفراد الذي قد يقضي ساعة أو أكثر في مقابلة كل مشرف يعطيه انطبعا بأن عملية التقييم هذه تعتبر هامة ومفيدة . كذلك فإن هذه الطريقة تمكن إدارة الأفراد من استعمال معايير مماثلة للتقييم عند قيام لإجراء عدد كبير من المقابلات ، مما يعني أن باستطاعة تكويت مجموعة من القواعد الأساسية الثابتة التي يمكن أن تستعمل في تقييم جميع العاملين، مع استخدام الشروط المناسبة عند المقارنة الفعلية بين عمليات التقييم. المختلفة إن هذه الرقابة على مستويات التقييم العامة وعلى العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار عند التقييم تكون صعبة الاستخدام إذا ما استعملت نماذج مكتوبة، أو في حال قيام مجموعات مختلفة من المدربين بعملية التقييم كذاك فان قياس أداء العامل يتم دون حضوره أو مقابلته وهذا قد يؤثر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الأحوال وكذلك فإن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة، قدرة، وكفاءة ممثل قسم إدارة الأفراد في استخلاص النتائج موضوعية وسليمة

د- طريقة التقدير الجماعي: Group appraisal methor

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعمل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة. و يجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله.

كما يتم في العادة اختيار احد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها. إن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع لمناقشة بعض الأمور مثل

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

معايير الأداءStandars of performance وإنجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل.

وعلى الرغم من أن الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في قياس أداء العامل بموجب هذه الطريقة، إلا أن علمه المسبق بأن تقييمه الذي ستم مناقشته معه من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصاً في تقييمه، وهذا يعتبر من مزايا الطريقة، كما أن نتائج هذه الطريقة في قياس أداء العاملين تركز على الموضوعية أكثر من الطرق الأخرى.

و من الجدير بالذكر أن شركات الاتصالات الهاتفيةThe Bell Telephon System في الولايات المتحدة الأمريكية التي تستخدم هذه الطريقة في قياس أداء الأعمال الإدارية تسميها "طريقة النقاش الجماعي المنسق"

هـ- الإدارة بالأهداف¹: تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعلياً حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة، بعد ذلك يتم عمل تقرير لأهداف وخطط مستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم.

و-الاتجاه السلوكي في قياس الأداء²:

وتكامل هذه الطريقة طريقة "الإدارة بالأهداف" لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء

وأهم ملامح هذه الطريقة أنها:

-تبرز أهمية الأهداف التطويرية.

-تركز على الوظائف الفردية.

تحدد السلوك الذي يقيم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه.

-تفرق بين السلوك و الأداء والفعالية(النتائج)

الفرع الرابع: مشاكل تقييم الأداء

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق ذكره، ص153.

² مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص100.

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

فيما يلي عرضاً لأهم المشكلات التي تعيق التوصل إلى تحقيق تقييم أداء جيد للعاملين داخل التنظيم المعاصر وذلك حسب ما أوضحتها الدراسات الخاصة بـbim وbim .

-التأييد الغير الكافي من جانب الإدارة.

-عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح.

-التدريب الغير الكافي للأفراد القائمين بعملية التقييم.

-وجود معايير غير عادلة تتصف بعدم الدقة والتحيز الشخصي.

-التخوف من تحمل مسؤولية التقييم الأخير الذي يجعل بعض الحكام المقيمين

،يميلون إلى إعطاء تقديرات "وسطية" لأنها تمثل حقيقة مستوى الأداء. هذه كلها تمثل مناطق صراع ويجب الإنتباه إليها من جانب الإدارة إذا أرادت أن تنمي روح التعاون وتقلل من تعارض بين المجموعات المتعددة داخل التنظيم لذا فإنه يتضح أن:

-التأييد من جانب الإدارة وتحديد الهدف من أنظمة التقييم.

-الأداء ووجود المعايير المحددة مقدماً بطريقة موضوعية ومتفق عليها، إضافة إلى التدريب القائم على عملية التقييم والقياس الحقيقي للأداء وتحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها.

المطلب الثالث: تصحيح انحرافات الأداء

يمر تصحيح انحرافات الأداء بثلاث مراحل وهي : مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار، ثم مناقشة نتائج التقييم مع العاملين، وأخيراً القيام بإجراءات تصحيحية متمثلة في إجراءات التغذية العكسية والعمل على تحسين الأداء وعليه سنتطرق إلى هذه المراحل كالاتي¹:

1-مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار²: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها. ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.

¹ سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص145 .

² مصطفى نجيب شاوش ، مرجع سبق ذكره ، ص105 .

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

2- مناقشة وتحليل نتائج التقييم مع العاملين: وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم وقياس الأداء ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين تجاه تقارير كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة للبحث عم أفضل السبل لرفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء والتحليل الموضوعي للبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية وأن تتحسس المهارات الواجب تنميتها وترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

3- الإجراءات التصحيحية: بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التقييم وتحليلها يجب إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياساتها، ومن هذه الإجراءات مايلي¹:

- أ- إجراءات التغذية العكسية: حالما يتم تحديد الأداء المتوقع (المعيار) ويتم قياس الأداء، ومن الضروري إرجاع المعلومات الخاصة بأداء العاملين إلى كل منهم لمساعدتهم في إصلاح جوانب النقص. إن عملية التغذية الرجعية ليست بالعملية البسيطة نظرا لتأثيرها على مشاعر العاملين، لذلك لأبدا من بعض الأساليب المناسبة للتقليل من آثارها السلبية وتحقيق الأهداف المتوخاة منها ومن أهم هذه الطرق تحسين عملية التغذية الراجعة مايلي:
 - إعطاء المعلومات حول الأداء يوميا وليس مرة واحدة في السنة. إذ أن مسؤولية المدير هي تصحيح جوانب النقص في الأداء حالما يشخص ذلك لتجنب فقدان الكثير من الأداء، كما وأن توفر المعلومات حول الأداء في الوقت المناسب يجنب المرؤوسين عنصر المفاجأة حول مستوى أدائهم ومشاكل الأداء.
 - الطلب من العاملين ترتيب أو وضع درجات لأدائهم قبل عملية المقابلة أو الجلسة الخاصة بإعطائهم المعلومات الراجعة. إن ذلك يشجع العاملين في تشخيص نقاط الضعف في أدائهم بموضوعية وكذلك يكسبهم الخبرة في هذه العملية، مما يساعد على المدير الخطوات اللاحقة المتضمنة الكشف عن الحقائق حول الأداء.
 - تشجيع العاملين للمشاركة في تشخيص المشكلات والانحرافات الخاصة بأدائهم، إذ أن ذلك يساهم في زيادة رضا وقناعة العاملين.
 - تمييز الأداء الفاعل ومن خلال التقييم لا بندا من التمييز بوضوح بيم مستويات الأداء المتميز والضعيف وأن تقويم الأداء الفاعل يوفر تعزيزا إيجابيا للسلوك، وهذا يساهم في استمرارية السلوك الايجابي من قبل العاملين
- _ التركيز على حل المشاكل لغرض تحسين الأداء.
- _ تركيز التغذية الراجعة على السلوك والنتائج وليس الأفراد والنتائج.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 156-157.

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

_تقليل الانتقادات: عندما يكون أداء العامل اقل من المعدلات القياسية، لا بد أن يحاول من المدير تغيير الموقف و السيطرة على سلوكياته أو انفعالاته والعمل بفعالية لإقناع العاملين ذوي المعدلات المنخفضة في لأداء وبشكل موضوعي بضرورة محاولة تقليل الأخطاء .

4_ إجراءات تحسين الأداء¹ :

أن من أهم أهداف تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعيار². إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز ، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجان) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من عوامل التنظيمية المؤثر على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ، ونوعية التدريب ، وظروف العمل الخ. أن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء

الخطوة الثانية: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول

تمثل خطة عمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها لتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستثمارين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء المباشر إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

الخطوة الثالثة: الاتصالات المباشرة

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين أداء العاملين ذات أهمية، و لا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسب. ومن أمثلة الاتصال الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة. كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء؟ إضافة إلى

¹ نفس المرجع ، ص . ص 157-159 .

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر للعامل كقوله حصل نفس الشيء نفسه في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء. إن مثل هذه الشعارات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من الردود السلبية لدى العاملين.

المبحث الثالث: مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ودورها في التحكم في الأداء

تعتبر مراجعة تسيير الموارد البشرية من الاتجاهات الحديثة التي ظهرت في بداية الستينيات والتي أصبحت محل اهتمام من قبل الباحثين والمهتمين بشؤون المؤسسة وتطويرها لمواجهة التحديات التي تعيشها اليوم. إذ ظهرت عدة إتجاهات في العصر الحالي والتي ارتبطت بعلائق مع مراجعة تسيير الموارد البشرية من اجل خلق القدرات لدى المؤسسة لمواجهة التحديات التي تعيشها، ومن أبرز هذه الاتجاهات ذات العلاقة والتي يتم تناولها في هذا البحث

المطلب الأول: مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية والجودة¹

إن رغبة العميل عند إتخاده قرار الشراء تنعكس من خلال بحثه عن النوعية الأفضل إلى جانب السعر المناسب وقد تفوقت أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد قرار الشراء قياساً إلى السعر لذا يتوجب على المنظمات الراغبة في البقاء في المنافسة داخل السوق تقديم منتجات ذات جودة عالية وتمثل الجودة في "قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات المستهلكين وتحقيق توقعاتهم" أي أنها تمثل درجة الانسجام والتوافق بين مستوى توقعات المستهلكين وبين مستوى من إدراكهم لتلك التوقعات، ويشير مفهوم الجودة في منظور الكتاب والباحثين إلى أبعاد متعددة فمنهم من يراها "درجة ملائمة مواصفات تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة أو الاستخدام" ويراه آخرون بأنها "درجة ملائمة السلعة أو المنتج للاستعمال وكذلك درجة مطابقة مواصفات المنتج أو الخدمة لخصائص التصميم ويؤكد هذا البعد على خمسة خصائص هي الموثوقة بالمنتجات، وجودة يدركها الزبائن ودرجة أو نسبة مطابقة المنتج مع المواصفات والمعايير المحددة، والتصميم الوظيفي للمنتج . ومن خلال التعريفات يتضح بأن الجودة تركز على السلعة أو المنتج ودرجة الملائمة أو المطابقة للاستعمال، ويرى كل من Krajwski Ritzman بإمكانية تحقيقها من خلال بعدين أساسيين وهما:

1- جودة التصميم: وتشير جودة التصميم إلى درجة مطابقة أو ملائمة خصائص التصميم لمواصفات المنتج/الخدمة وتحقيق مستويات متفوقة في الأداء.

2- جودة المطابقة: وتشير جودة المطابقة إلى قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة مع الخصائص المحددة في التصميم.

¹ علاء فرحان طالب ، عبد الفتاح حاسم محمد ، أساسيات المقارنة المرجعية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان ، سنة 2009 ، ص 116-117 .

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

وفي ضوء ما سبق يتضح بأن الجودة ما هي إلا مطابقة المنتج لموصفات العميل على المؤسسة تطبيقها والهدف منها تحقيق مستويات متفوقة في الأداء. أما الهدف الأساسي لمراجعة إدارة الموارد البشرية هو التحسين المستمر للجودة وهذا عن طريق تشخيص نواحي القصور للموارد البشرية(العاملين) وتحديد مجالات تحسينها لأنه هو وراء الجودة داخل المؤسسة وإضافة على ذلك فهي تهدف إلى 1:

-تحقيق التعاون الجماعي والجهود المشتركة من خلال تبني أساليب فرق العمل.

-إشراك العاملين في عملية تخطيط الجودة.

-التدريب والتعليم المستمرين من أجل الجودة لرفع الدرايات والمهارات ذات العلاقة المباشرة بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة للجودة.

المطلب الثاني: مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية والإنتاجية

يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المؤسسات، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة، وقد اختلفت وجهات النظر في الوصول إلى مفهوم موحد للإنتاجية والاهداف المراد الوصول إليها². وتعرف الإنتاجية كما يراها "علي السلمي" بأنها "ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى من المخرجات (منتجات أو خدمات) الذي تولد من استخدام مواد محددة في النظام الكلي للمؤسسة، ويعبر عنها كنتائج بقسمة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) على المدخلات (الموارد الإنسانية وغير الإنسانية) التي تستخدم في المؤسسة"³. ويعرفها "محمد توفيق ماضي" بأنها "الإنتاجية مقياساً للقدرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة⁴. وتعرف أيضاً بأنها "العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (لإنتاج سلع أو خدمة) وبين الناتج من تلك العملية"⁵ أي أن الإنتاجية هي الاستخدام الكفاء للموارد، المعدات، الطاقة، العمل، المعلومات... وذلك لإنتاج السلع والخدمات. ويمكن القول بأن الإنتاجية مفهوم عام يطبق في أي موقف⁶:

-وحدة الحاسب الآلي للمؤسسة.

-قسم المالية والمحاسبة.

¹ إسماعيل إبراهيم القزاز ، سيكس سيكما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، سنة 2009 ، ص 224 .

² علي السلمي ، إدارة الإنتاجية ، دار غريب ، القاهرة ، سنة 1999 ، ص 421 .

³ علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

⁴ محمد توفيق ماضي ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 50 .

⁵ علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

⁶ نفس المرجع ، ص 22 .

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

-قسم الأمن الصناعي .

-إدارة البحوث والتطوير.

1- أهمية الإنتاجية:

-الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات وقدرتها على الاستمرار.

-الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدر هام لتكوين الرأسمالي و الإستثمار الذاتي في المؤسسات.

-الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل.

ومنه تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام ذات عناصر الإنتاج

دون زيادة وبالتالي فإنه على المستوى القومي، تسهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكلي بحسن استخدام الموارد وليس

بزيادة كمية الموارد المستخدمة وبالتالي فإن الإنتاجية الأعلى تعني مستوى أفضل للمعيشة على المستوى القومي،

ومن ثم فهي المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث.

2- نماذج تطبيقية على مسببات انخفاض الإنتاجية¹: تبدو في المؤسسات المختلفة أسباب عديدة تساهم

بدرجة أو بأخرى في تخفيض الإنتاجية (بمعنى أن المخرجات المحققة أقل مما يمكن تحقيقه من كميات ونوعيات

المدخلات المستخدمة)

ويمكن تجميع هذه المسببات لانخفاض الإنتاجية في الآتي:

-إهدار الوقت وسوء استغلاله.

- إهدار الطاقات الفكرية والذهنية للموارد البشرية.

-أسباب تتصل بإدارة وتبديد أو إهدار الموارد والمستلزمات المستخدمة في الإنتاج.

-سوء تنظيم مواقع العمل وعدم توفير أسباب ومقومات الأمن ومنع الحوادث.

وبناء على ذلك تعتبر الإنتاجية هي واحدة من عمليات عديدة يتم مراقبتها من خلال مراجعة إدارة الموارد

البشرية. لذا فإن عملية التحسين المستمر تبرز في الإنتاجية من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها استخدام

أقل مورد وزيادة عوائدها وقيمتها المضافة للمؤسسة. وبما أن هدف مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية هو تحسين

إنتاجية العاملين من خلال التحكم في مسببات انخفاض إنتاجيتها وبالتالي هناك علاقة طردية بين المراجعة ووظيفة

إدارة الموارد البشرية والإنتاجية.

¹علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 57 .

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: أثر وظيفة إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو الحرص والبقاء في دنيا الأعمال وتحقيق نوع من الاستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية وهناك محاولات عديدة ومداخل كثيرة لتحسين الأداء وجميعها تهدف إلى تحقيق نوع من الحماية للمنظمة من الأمواج التي تعصف بها، ومن أهم هذه المحاولات مدخل تطوير المنظمات، ومدخل الإدارة بالأهداف ومدخل الإدارة بالنتائج فضلا عن مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل الموصفات القياسية العالمية الأبرز ومدخل المراجعة ومهما تعددت المداخل وتنوعت يصبح الهدف الأساسي لقيادة المنظمات هو الاستمرارية ولا يتم ذلك إلا بتحسين أداء المؤسسة بطريقة منظمة ومخططة ومستمرة وبالتالي فإن أثر مراجعة إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء يكمن في تحقيق الخطوات التالية¹:

1-مرحلة تحدد أهداف المؤسسة ومقياس الأداء: يتم تحديد رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية الخاصة بها وكذلك يجب الاتفاق على معايير قياس الأداء لأهداف المؤسسة.

2-تحديد المستوى الحالي ومستوى الأداء المستهدف: على ضوء المؤشرات التي يتم تحديدها يتم تحديد المستوى الحالي للأداء ثم وضع البيانات المتاحة ثم وضع تصور لما يستهدف في الفترة الزمنية القصيرة والطويلة وعلى ضوء الفرق بين الحالي والمخطط يتم تحديد فجوة الأداء المطلوب اجتيازها لكل مؤشر من المؤشرات.

3-تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة: وتتم في هذه المرحلة تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة وعادة ما يتم التمييز بين نوعين من القوى:

أ- القوى المعوقة: وهي المشاكل التي تحد من تحقيق الأداء ومن ثم اجتياز فجوة الأداء.

ب-القوى الدافعة: وهي المزايا والفرص التي تتوفر للمنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها.

4-المراجعة والتقييم وإعادة النظر في تقييم الأداء²: تعتبر مرحلة المراجعة من أهم الخطوات فهي مرحلة التصحيح والمواجهة، بحيث يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الحلول والأساليب لها أثر مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفرت تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمخطط، وبهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

¹علاء فرحان طالب ، عبد الفتاح حاسم محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 138-140 .

²محمد مصطفى الخرشوم ، نبيل محمد مرسي ، إدارة الأعمال - المبادئ والمهارات والوظائف ، مكتبة القشري ، الرياض ، الطبعة الثالثة ، سنة 1999 ، ص 348 .

الفصل الثاني : عموميات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- وعلى ضوء ما سبق فإن أثر مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء في مدى تحقيق أهداف تحسين الأداء من خلالها، وبالتالي يمكن تصوره في المجالات التالية:
- السعي لتحقيق إنجازات باهرة.
 - تبني التغيير كسياسة ثابتة على كافة المستويات التنظيمية.
 - تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.
 - التركيز على أن تكون المؤسسة زائدة في مجالها الأساسي .
 - التركيز على الجودة على كافة أنحاء المؤسسة ومجالات النشاط بها.
 - استثمار الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.
 - التوجه بحسم في تعميق جانب الخدمات والاتجاه إلى التعامل بمنطق العولة.
 - توفير نظم وآليات تحليل المعلومات واستنتاج حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة ثم التصرف بحسم.
- خلاصة الفصل :

على ضوء دراستنا لمفهوم الأداء خاصة وعملية تقييم الأداء، يمكننا الاستخلاص بأن عملية قياس الأداء هي عبارة عن حجر الأساس في أي منظمة وذلك باعتبارها نقطة مهمة في موضوع تقييم الأداء وسلوك الأفراد أثناء العمل من أجل تقدير جهودهم التي يبذلونها في المؤسسة على أساس موضوعي وعادل وبالتالي مكفأة الفرد المنتج ، وتتم عملية تقييم الأداء في كل المستويات داخل المؤسسة وتبرز أهمية قياس الأداء كإحدى وظائف أو أساسيات الأفراد في المؤسسة من كونه يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل وأنه يساعد على تطويل الأداء الشخصي ويشعر العامل بمسئوليته ويوفر الضمان في أن معاملة العاملين تقوم على أساس من العدالة والمساواة ولذلك يجب أن يكون وسيلة كل مؤسسة في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء .

كما أن هدف مراجعة وظيفة الموارد البشرية هو العمل على مدى مطابقة المعايير التي تحكم الموارد البشرية أثناء تقييم أدائهم وهذا من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ، ومن ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء عاملها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة ، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها ، والتخطيط لتطورها مستقبلا ، كما تعتمد كمقياس لمكفأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب والاختيار ، والتي من شأنها تؤثر على تحسين أداءها .

الفصل الثالث: واقع المراجعة الداخلية

لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

"ALFA PIPE"

تمهيد:

تعد المراجعة الداخلية من المهام الأساسية لأداء المؤسسة ولقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء في هذه المؤسسة والمتمثلة في: الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" (غرداية)، باعتبارها من المؤسسات الصناعية الكبرى الرائدة في هذه الولاية بشكل خاص والجنوب الجزائري الكبير بشكل عام.

ويحتوي هذا الفصل على مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE".

المبحث الثاني: تقييم للمراجعة الداخلية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE".

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE":

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلبت العملة الصعبة، وستنظر في الفصل إلى التعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول : التطور التاريخي للمؤسسة:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهمّ الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشأت سنة 1974م، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغييرات تحدّدها في مايلي:

- 05 نوفمبر 1983م تمّ إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983م بمرسوم 627/83.

- في سنة 1986م، تمّ إنشاء ورشة التغليف بالزّفت في إطار توسيع نشاطها.

- وفي سنة 1989م إنقسمت إلى وحدتين هما:

- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا.

- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.

وفي سنة 1991م تمّ ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL".

وفي سنة 1992م تمّ إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتّحسين في جودة المنتجات.

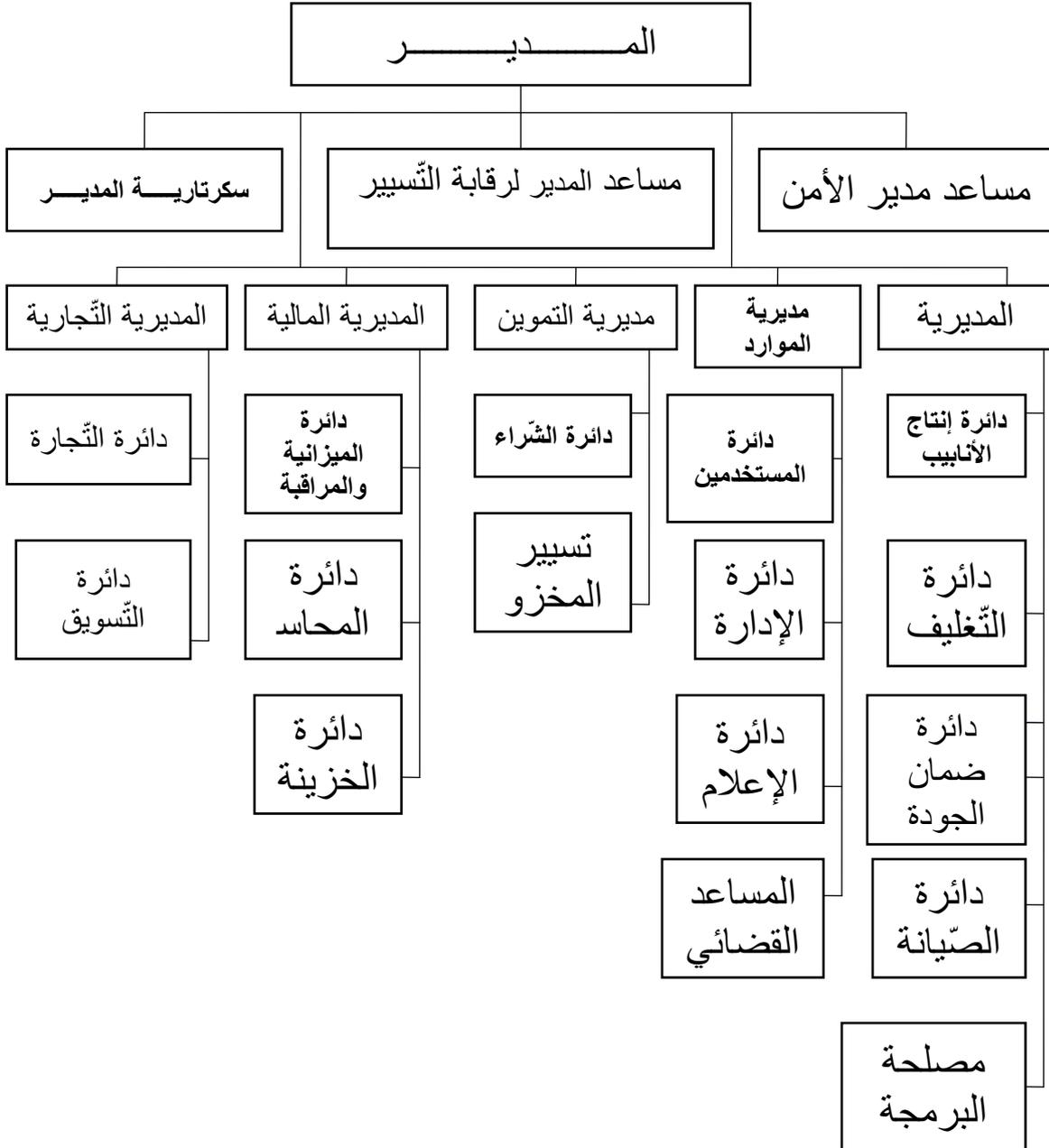
الفصل الثالث: واقع التدقيق الداخلي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE"

- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركودًا في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزًا تساوي قيمة مادته الأولية، مما أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزًا من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التّقاعد المبكر للعمّال وتقليص في مدّة العمل والعقود بقصد تسريح العمّال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل مما أدى إلى تدخل الدّولة بإصدار قرار يلزم المؤسّسات المستهلكة بالشراء من المؤسّسات المحليّة قصد تحسين وضعيتها.
- وفي 08 فيفري 1998م أعيدت هيكلّة الأنابيب واحتفظت بنفس التّسمية إلى غاية 2000م.
- وفي 15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلّة الأنابيب أصبحت مؤسّسة عمومي إقتصاديّة تحتلّ إسم مؤسّسة الأنابيب التّاقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلّة ماليًا إداريًا تابعة لمجمّع الأنابيب " GROOPE "ANABIB".
- وفي 20 جانفي 2001م تحصّلت مؤسّسة الأنابيب على شهادة الجودة العالميّة "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".
- وفي سنة 20 جانفي 2002م تمّ إدخال مشروع جديد لمراقبة النّوعية "NDT" يعمل بالأشعة الصّينية أشعة X. - وفي 15 أوت 2006م فكّرت مؤسّسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشّركتين " PIPE GAZ " ومؤسّسة "ALFA TVS" بالحجّار لزيادة رأس مالها.
- وفي سنة 2007م تمّ دمج المؤسّستين معًا وأصبحت تحمل إسم "PIPE GAZ".

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي

من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي يمكننا تحليل الإدارات والدوائر للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم: (1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" غرداية



المصدر: مديرية الموارد البشرية

الفرع الأول : الرئيس المدير العام ومساعديه

1- الرئيس المدير العام : يمثل أعلى سلطة بالمؤسسة ، مهمته إدارة المؤسسة ، حي يقوم بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات ورسم الإستراتيجيات المؤسسة يتنسيق مع مختلف المصالح و الإدارات .

2- المساعدين : هناك أربعة مساعدين للمدير العام كل و أحد مكلف بتسيير جانب من إدارات المؤسسة وهم كتالي :

- مساعد المدير العام : هو سكرتاري تقني يساعد المدير في تأدية خدماته .

- مساعد في المراجعة : يهتم أسسا بالإشراف على مختلف عمليات المراجعة الداخلية في المؤسسة بما فيها مراجع إدارة الموارد البشرية من مراجع للأجور (العمليات المالية) ومراجع سياسة التوظيف ، التكوين ، الأمن... الخ .

وبتالي فهو يسهر على الوقاية من الأخطار المحتملة قبل وقوعها ، ويعمل على تفاديها مستقبلا ، وعليه فأن مهمته حيادية بحيث يقوم بكتابة التقارير الكتابية المتعلقة بالعمليات الخاصة بسير العمل في المؤسسة ، بل يكفي بإبداء آراء تصحيحية فقط وهو كذلك له مساعدين ومع تطبيق نظام السلامة والرعاية الصحية والبيئة فهو كذلك له مساعد في المراجعة الاجتماعية .

- مساعد المدير العام للرعاية الصحية والسلامة البيئية (HSE) : يقوم بالإشراف على مديرية السلامة والصحة والبيئة والتي تركز مهمتها الأساسية على الحفاظ على سلامة العاملين ، فهي تقوم بتوعيتهم من خلال إعطاءهم التوجيهات الضرورية المتعلقة بإجراء الامن والوقاية لتفادي الحوادث و الامراض المحتملة والتدخل السريع عند وقوعها ، كما تقوم بدوريات الامن والحراسة اليومية المختلفة هياكل المؤسسة ضمانا لحسن العمل فيها كما تعمل على إدارة الأخطار البيئية بالمؤسسة من خلال إدارة المخلفات الصلبة والسائلة بالمؤسسة والتقليل من الضجيج داخل الورشات ومتابعة المداخل ومحاولة تهيئتها وفقا للمعايير البيئية المعمول بها .

- مساعد المدير العام للجودة : وهو المسؤول على نظام الجودة داخل المؤسسة بتوافق مع معايير الإيزو 9001 ومعايير جودة المنتجات البترولية ويعمل على تحقيق متطلبات الإيزو 14001 الإيزو 18001 من خلال الاتصال مع هيئات التسجيل في المواصفات العالمية ، كما ان هناك مساعد تنشأ وظيفته عند

الحاجة إليه ويدعى بمساعد المدير العام والذي تنشأ مهمته عند التعاقد مع المؤسسات الاخرى قصد التعاون لإنجاز مشروع معين في زمن محدد بحيث تنتهي مهمته عند الغنتهاء من المشروع .

الفرع الثاني : المديرية الفرعية

يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب من مجموعة من المديرية الاساسية تتفرع منها مجموعة من الدوائر .

1- المديرية التقنية : وتعد الركيزة الأساسية للعملية الإنتاجية إذا تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقا من

تحديد معايير الغنتاج والمدة اللازمة للعمليات الإنتاج... الخ وبالتالي فهي تضم الدوائر التالية :

أ- دائرة صنع الأنابيب والتي من خلالها يتم تحويل الملفوفات الحديدية إلى أنابيب وفق الموصفات القياسية .

ب- دائرة ضمان النوعية : تقوم بمقابة المنتج ابتداء من مراقبة المواد الأولية (الحديد) عن طريق تحليله في المخابر للكشف عن نوعيته ، كما تتم عملية المراقبة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج للتحقق من سلامته من عيوب التلحيم .

ت- دائرة الصيانة : تتابع الآلات والاعطال التي تلحق بها ، حيث تقوم بالصيانة بنوعيهاد العلاجية والوقائية .

ث- دائرة المكلف بالبرمجة : يقوم بمتابعة جميع متطلبات العملية الإنتاجية وتحديد تاريخها والمدة التي تستغرقها كما يقوم بوضع الميزانية التقليدية ومتابعة تنفيذها تم تقييم خطة الإنتاج وتحديد الانحرافات .

ج- مديرية الموارد البشرية تقوم هذه المديرية بمتابعة شؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر و الاشراف على كختلف عملياتالتوظيف و التكوين و التأهيل و التحفيز ، الترقية وتوزيع الأجور ، المكافآت و العطل و الوضعية و الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي ، كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطوير العمل ، كما تعمل على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعومات المحصلة من مختلف المديرية الأخرى و مديري المستخدمين تتكون من الدوائر التالية :

الفصل الثالث: واقع التدقيق الداخلي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE"

- دائرة التسيير : تسهر على التسيير الحسن للمؤسسات وذلك بتسيير كل مايتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم وراحتهم و الحفاظ على حقوقهم .
- دائرة الإعلام الآلي : تتكلف بمختلف العمليات الجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق بين المؤسسة و المتعاملين .
- دائرة المكلف القانوني : يقوم بالإشراف على مختلف القضايا و التعاملات القانونية للمؤسسة ، حيث يركز عمله على مختلف النزاعات التي تنشأ إما بين المؤسسة و المتعاملين معها ، وإما مع العمال .
- دائرة مديرية المالية : تعد من المديريات الرئاسية بالمؤسسة ، ذلك لأن عملها كثيف نوعا ما ، فهي تهتم بمختلف العمليات المالية و المحاسبية و تضم المديرية الدوائر التالية :
- دائرة المحاسبة العامة : تقوم هذه الدوائر العمليات المحاسبية (شراء بيع) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها تم ماقبتها .
- دائرة الخزينة : تقوم هذه الدوائر بالتكلف بكل ما يهم مصالح المالية للمؤسسة و تعمل على حفظ التوازن المالي لها .
- دائرة المديرية التجارية : تعتبر الوسيط او الصلة بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص حجم الطلبية ، السعر ، الوقت ، وذلك بعد الاطلاع على العرض و تضم عدة دائرتين هما :
- دائرة المبيعات : تشرف المبيعات و العمليات المتعلقة بها و تقوم بمتابعة العمليات المتعلقة بالمنتوج من بداية التعاقد إلى غاية خروجه من المؤسسة .
- دائرة مدير التموين : تعتبر هذه المصلحة بمثابة الصلة بين المؤسسة و الموارد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سوا كان محليا او اجنبيا لتوريد ما تحتاج اليه المؤسسة من مواد أولية وذلك بعد إعداد برامج التموين و تسدسد الغتيجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل علة التسيير الامثل للمخزونات و تضم كلا من :
- مصلحة الشراء : تقوم بشراء كل ما تحتاج إليه الوحدة من مواد بنا على طلب مركز التخزين .

الفصل الثالث: واقع التدقيق الداخلي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE"

- مصلحة التخزين : تقوم بتخزين المواد اللازمة لنشاطها تفاديا لتوقف العملية الإنتاجية او إرتفاع الأسعار او ندرة المواد في السوق .
- مديرية السلامة والرعاية الصحية و البيئية : تتوفر المؤسسة على مديرية خاصة بالرعاية الصحية والسلامة و البيئة مما يدل على حرصها و اهتمامها على تغير الحماية اللازمة لوسائل الإنتاج المادية و البشرية بالإضافة إلى إدارة الاخطار البيئية .

المطلب الثالث : نشاط المؤسسة و الأهمية الإقتصادية

تلعب المؤسسة دورا كبيرا ف تنمية الإقتصاد الوطني وكذا التنمية للمنطقة بفضل دعمها الكبير لقطاع المحروقات والذي يمثل العمود الفقري للاقتصاد الجزائري ، ويتم تقسيم هذا العنصر إلى فرعين :

الفرع الأول : نشاط المؤسسة

يمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب لغرض نقل البترول ، الغاز الطبيعي و الماء وكل الموانع الواقعة تحت ضغط عالي مثل الزيت ، وتبلغ الطاقة الإنتاجية في الحلة العادية 100000 طن سنويا حيث تستيع المؤسسة إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 مام و 1625 ملم وهو أعلى قطر و الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها في المجمع الذي كانت تنتمي اليه سابقا وبتالي فهي تلبي إحتياجات ال مؤسسات الكبرى مثل سونالغاز وشركات الري... الخ بصفة دائمة ومن بين الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة نجد مايلي :

- صناعة الانابيب الخاصة بنقل البترول و الغاز و الماء والضغط العالي .
- بيع مشتقات الحديد للتجار والخوض والمقاولين .
- بيع منتجات الانابيب مثل الانابيب و الطاومات والزوايا .

واخيرا يمكن القول بأن المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب تعمل حاليا بأربعة خطوط إنتاجية بمعدل 24 ساعة /24 ساعة من خلال ثلاثة فرق عمل دون توقف حتى أيام العطل والمناسبات الدينية و الوطنية .

الفرع الثاني : الأهمية الإقتصادية للمؤسسة

تلعب المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب دورا كبيرا في تنمية الإقتصاد الوطني من خلال دعمها لقطاع المحروقات والذي عد من اهم القطاعات الإقتصادية الوطنية ، حيث تقوم بتغطية 60% من إحتياجات السوق الوطنية من

الفصل الثالث: واقع التدقيق الداخلي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE"

الأنابيب البترولية الوطنية خاصة سوناطراك باعتبارها الزبون الرئاسي للمؤسسة ، وهذا بفضل الجودة العالية للمنتج وذلك لتطبيق معايير الإيزو 9001 ومعايير جودة المنتجات البترولية بالإضافة إلى احترام الآجال المحددة .

وفي إطار التنمية المحلية تعتبر أكبر وحدة إنتاج على مستوى الولاية ، ادا نظم عدد كبير من مناصب العمل لسكان الولاية وتم إختيار مدينة غرداية إلى قربها من المناطق البترولة وكذلك تسهيلاتنا لنقل المحروقات إلى الشمال وعلى الصعيد المحلي فهي تساهم في تشغيل 900 عامل مما يعني امتصاص جزاء معين من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة حيث يشمل التشغيل جميع المستويات من مسيرين ، رجال الأمن ، العمال داخل وخارج الورشات ، مهندسين ، كما تقوم بفك العزلة عن باقي المناطق بصفة عامة ومنطقة غارداية بصفة خاصة مما يزيد في دورها الإستراتيجي .

وعلى الصعيد الدولي فلعبت المؤسسة دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على جودة منتجات المؤسسة وذلك بعد حصولها على شهادتي الإيزو 9001 و api- q1 وعملها على تسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيقا متطلبات نظام الإدارة البيئية و المراجع البيئية وتنفيذها لنظام الرعايا الصحية والسلامة والبيئة .HSE

المبحث الثاني: تقييم الداخلي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE".

أعطت مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" أهمية كبرى للتدقيق الداخلي، واعتبرها من الركائز الأساسية التي سوف تمكنه من التحكم ومراقبة تسيير نشاطه، وتتبع ما تم التخطيط له وشرع في تنفيذه، من أجل الوقوف على أهم النقاط المخلة (الانحرافات) و تحليلها و اتخاذ موقف مناسب حولها وكذلك تقييم ما تم إنجازه.

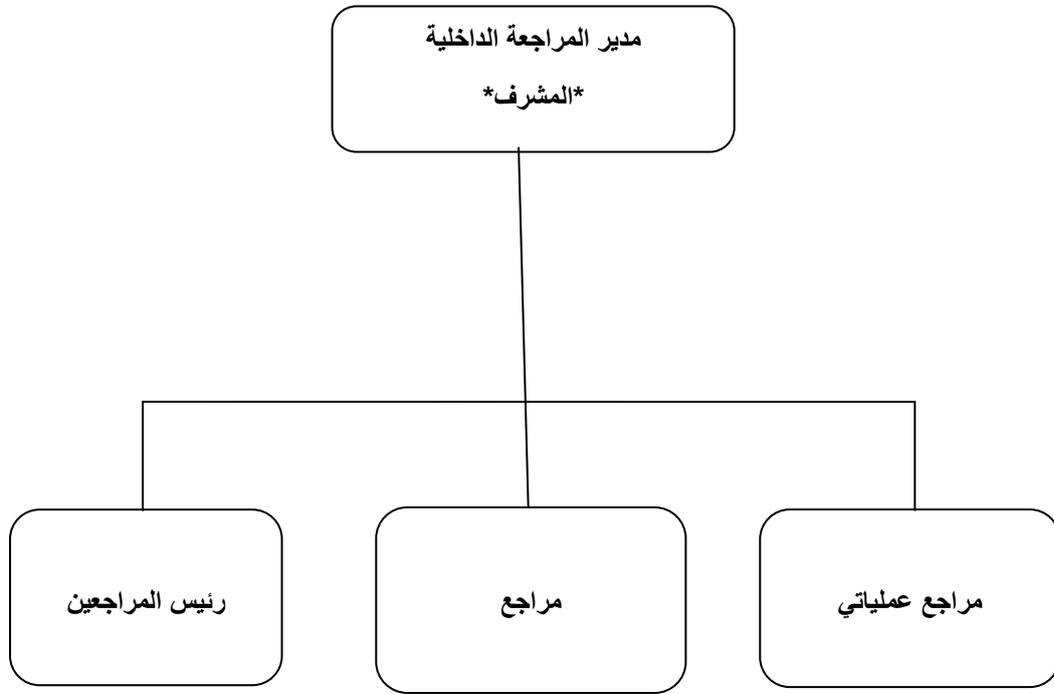
المطلب الأول: تقديم التدقيق الداخلي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE".

لقد أدرك مسيرو المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" أنه لا يمكن في أي حال من الأحوال تسيير وبفاعلية مؤسسة بهذا الحجم ، إلا باللجوء إلى طاقم مؤهل يعتمد عليه في مديرية المراجعة الداخلية، فاعتمد مالكي ومديرو المؤسسة على المراجعة الداخلية، من أجل الاستفادة من مخرجاتها لاستخدامها في العديد من القضايا التسييرية، ففي هذا الإطار قامت المؤسسة بإنشاء مديرية للمراجعة الداخلية على مستوى المديرية العامة، تعمل على التنسيق بين وحدة غرداية ووحدة عنابة .

الفصل الثالث: واقع التدقيق الداخلي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE"

لقد اعتمدت المؤسسة هذا النمط إنطلاقا من ما يتوفر لديه من معطيات، فالتوزيع الجغرافي للوحدات عبر المنطقتين، كان من العوامل المحددة لذلك، استقلالية هذه الوحدات من الناحية المالية و التسييرية من ناحية أخرى - مع التنسيق مع الرئيس المدير العام - فنجد لكل وحدة مدير عام DG، ويمكن إظهار نمط التدقيق الداخلي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE". من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2): التنظيم الرسمي لمديرية التدقيق الداخلي لمؤسسة الأنابيب "ALFA PIPE"



المصدر: من إعداد الباحث إنطلاقا من بيانات مقدمة من وحدة لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية .

مدير المراجعة الداخلية (المشرف): يقوم المدير بالإشراف الكامل على المديرية داخل المؤسسة وهو المسؤول الأول على مخرجات المديرية، كما يعمل على مناقشة التقارير النهائية لكل عملية مراجعة مع مدير الوحدة.

رئيس المراجعين: يقوم ببرمجة الزيارات وإعداد التكاليفات بإنجاز عمليات المراجعة حسب برنامج المراجعة السنوي أو حسب ما يواجهه من ظروف غير عادية.

المراجعين: وهم الذين يقومون بمباشرة عمليات المراجعة، ويتواجدون على مستوى الوحدات.

المراجع العملياتي: يقوم بمساعدة المراجعين في بعض أعمالهم ويقوم بنسخ التقرير النهائي للعمليات، والتكاليفات بإنجاز المهمات، وكذا مسودة البرنامج السنوي للمراجعة.

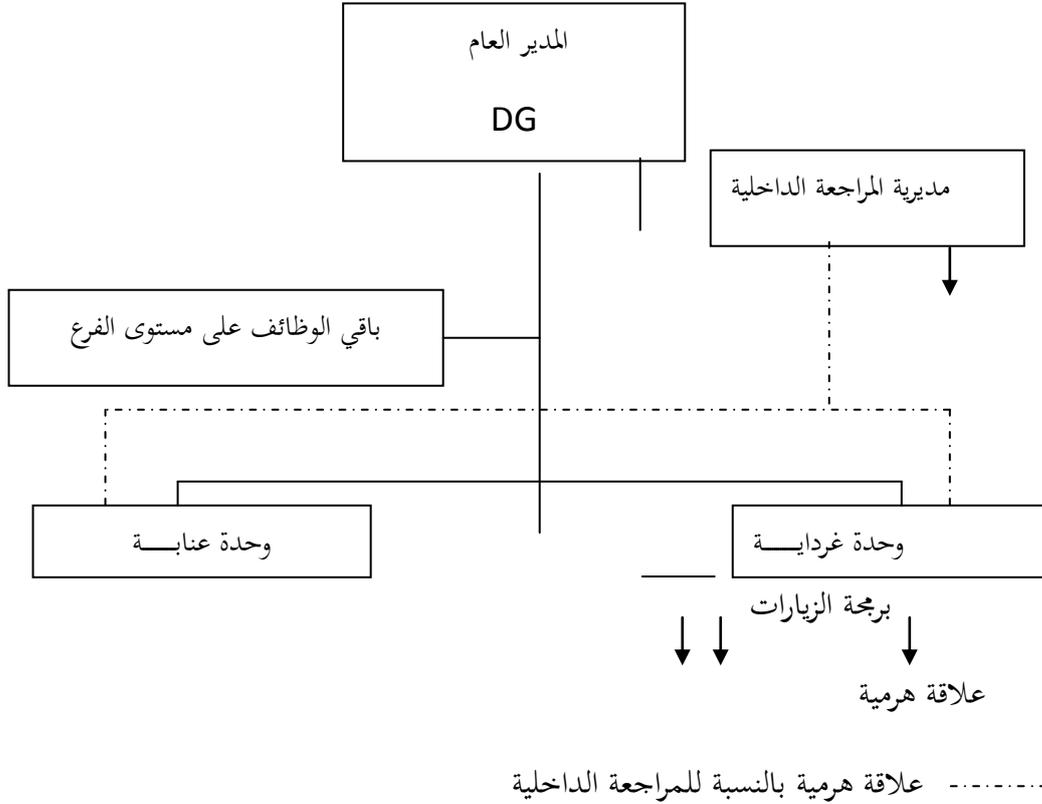
اهتمت المؤسسة بمراجعة التأهيل العلمي والمهني عند توظيف المراجعين، فأدنى تأهيل علمي اعتمده المؤسسة هو أن يكون الموظف حاصل على شهادة الليسانس في علوم التسيير والعلوم الاقتصادية وما يعادلها، مع توفر خبرة في مجال المراجعة لكل شخص يتقدم للتوظيف في المراجعة الداخلية.

إن هذا التنظيم هو ما يجب أن يكون داخل مديرية المراجعة الداخلية للمؤسسة، حتى تضمن أداءها فعالا وكفء، إلا أنه ما تم ملاحظته داخل المديرية فإن هناك نقص من حيث عدد المراجعين.

مديرية المراجعة لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE": تتواجد هذه المديرية بالجزائر

العاصمة وهي مرتبطة بالإدارة العامة ويظهر ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): تنظيم المراجعة الداخلية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE".



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من وثائق لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA

"PIPE". وحدة غرداية

المطلب الثاني: مسار التدقيق الداخلي داخل مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE".

قامت مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE". من خلال مديرية التدقيق الداخلي باعتماد المناهج العلمية، عند أداء عملية المراجعة، كما قام بنمذجة هذه المناهج لكي يكون هناك توحيد من حيث طريقة أداء المهام في جميع الوحدات، حتى يسهل التنسيق بين مخرجات مديرية المراجعة، وفهمها بصورة سليمة ليتم تقديمها للجهات العليا من الإدارة، وهذا ليتم الاعتماد عليها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

فقبل التطرق إلى الكيفية التي يتم اعتمادها في عمليات المراجعة الداخلية داخل مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE"، لا بأس أن تعرج إلى الحالة التنظيمية الذاتية لكل مديرية مراجعة أو مراجع.

كل مراجع أو مدير مراجعة يقوم بتنظيم المكتب الذي يقوم من خلاله بأداء مهامه، هذا التنظيم يسهل عليه الرجوع إلى أي معلومة يريد الحصول عليها، فيقوم بإعداد وتنظيم الملفات الجارية والدائمة بطريقة ملائمة، ومن أهم هذه الملفات، البرنامج العام السنوي لمهمة المراجعة والتقارير السابقة، التي تم إعدادها حول عمليات سابقة.

1- منهجية عملية التدقيق للمؤسسة:

يتم إعداد برنامج سنوي شامل لجميع عمليات المراجعة، فتحدد أهم العمليات التي سوف يتم مراجعتها، والتواريخ التي يجب أن تنفذ هذه العمليات، والهدف من المراجعة ومدة المراجعة، كما يتم تحديد الجهة التي يتسنى للمراجع الرجوع إليها لمباشرة مهامه وأخذ مادته منها.

هذا البرنامج يعد من قبل المراجعين ليناقدش ويعدل مع مدير المراجعة للمؤسسة، هذا وفقا لما تم مراجعته في السنوات السابقة، وما تم ملاحظته من جهة، ووفقا لتتبع مدى تنفيذ وإجاز الأهداف الإستراتيجية.

وبعد عملية المناقشة والتعديل يتم الخروج ببرنامج عام يذهب به مدير المراجعة الداخلية ليناقدشه مرة أخرى مع مجلس الإدارة، حتى يتم المصادقة عليه، بما يخدم الأهداف العامة والخاصة، ليتم تطبيق هذا البرنامج وإجاز المهام وتكليف المراجعين بذلك.

- هناك تكاليف استثنائية تأتي إما من قبل الرئيس المدير العام إلى مدير المراجعة الداخلية، وهذا التكاليف قد يخص عملية ما وقع فيها لبس أو ظهور بعض الأخطاء أو وجود انحرافات كبيرة... إلخ.

وقد تأتي هذه التكاليف الاستثنائية من قبل مدير وحدة معين إلى مدير المراجعة الداخلية، فتكون هذه التكاليف في صورة أمر بالقيام بعملية التدقيق (المراجعة) في عملية ما كالمخزن أو الإنتاج أو المالية... إلخ، ليقوم مدير المراجعة الداخلية بدوره بالتحرك من خلال مراجعته من إنجاز مثل هذه العمليات.

وعلى العموم فإن منهجية المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" ما توصل إليه المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية وهو كالتالي:

- الأمر بمهمة.
- مخطط عمل.
- تحليل الخطر.

- تقرير حول التوجيه العام؛ Rapport D'orientation .
- برنامج لتحقيق.
- التخطيط.
- مباشرة العمل في الميدان.
- تحديد هيكل التقرير.
- مردودية العمل (إعداد تقرير مبدئي).
- إعداد التقرير النهائي.
- متابعة التوصيات (مناقشة وتنفيذ).

2- معايير إعداد تقرير المراجع الداخلي في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE":

لفهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من قبل مديري الوحدات ومدير المراجعة، لجأت المؤسسة لاستعمال نموذج عام يتم على أساسه إعداد التقارير النهائية لعمليات المراجعة.

يجب أن يعد التقرير النهائي لأي عملية بجودة يحترم فيها مجموعة من النقاط، وهذه النقاط تم استنباطها من معايير إعداد التقارير، الصادر عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي IIA والمتمثلة فيما يلي:

- يجب أن يكون التقرير موضوعي وواضح، مختصر وبناء وفي الوقت المناسب.
- يحتوي التقرير الموضوعي على حقائق تكون غير متحيزة وخالية من التشويه، كما يجب أن تشمل الأسباب، والنتائج والتوصيات بدون تحيز.
- يجب أن تبين التقارير الغرض والنطاق عندما يكون ذلك ملائم.
- يجب أن يحتوي التقرير على رأي المراجع.
- من الممكن أن يحتوي التقرير على معلومات عامة كخلفية للتقرير وعلى ملخصات وتبين المعلومات العامة للوحدات التنظيمية والأنشطة محل الفحص، كما توفر معلومات تفسيرية ملائمة وقد تشمل أيضا الأسباب والنتائج والتوصيات الخاصة بفترات سابقة.

- يوضح التقرير ما إذا كان يغطي عملية مراجعة مجدولة (مبرمجة) أم أنها عملية خاصة تم طلبها خلال الفترة.
- إذا اشتمل التقرير على ملخصات، فيجب أن تكون معبرة عن محتويات التقرير.
- يجب أن تحدد البيانات الخاصة بالأنشطة محل المراجعة وأن تشمل عند اللزوم معلومات دالة (موضحة) مثل المدة الزمنية للمراجعة، ويجب تحديد الأنشطة ذات العلاقة التي ليست محل مراجعة إذا كان ضروريا ليصف بدقة محيط عملية المراجعة، ويجب أيضا وصف طبيعة ومدى المراجعة التي تم القيام بها، وقد تشمل النتائج الحقائق التي وجدها المراجع، والاستنتاجات والتوصيات.
- قد يشتمل التقرير توصيات لتحسينات مستقبلية، وأن تعترف بالأداء المرضي وبالإجراء التصحيحي، وتبني التوصيات على ما وجدته المراجع الداخلي واستنتاجاته، وهي تدعو إلى إتخاذ تصرف لتصحيح الأحوال الموجودة أو تحسين العمليات التشغيلية وقد تقترح التوصيات طرقا لتصحيح أو تحسين الأداء كإرشاد الإدارة لتحقيق النتائج المرجوة، وقد تكون التوصيات عامة أو محددة.
- قد يشتمل تقرير المراجعة، ما قامت به الجهة محل المراجعة من تحسينات منذ آخر عملية مراجعة، وقد تكون هذه المعلومات ضرورية لتمثل الظروف الموجودة ولإعطاء صورة مناسبة وتوازن ملائم لتقرير المراجعة، وهذا النوع من المراجعة المتتالية L'audit de Suivi لأنه عندما تتم المراجعة لأول مرة لمادة معينة يقال عليها المراجعة الأولية.
- قد يشتمل تقرير المراجعة آراء الجهة محل المراجعة لتحويل إلى استنتاجات المراجع أو توصياته، ويجب على المراجع الداخلي كجزء من مناقشته مع الجهة المراجعة، أن يحاول الحصول على موافقتهم على نتائج المراجعة، وعلى خطة للعمل على تحسين العمليات التشغيلية، كلما كان ضروريا، فإذا اختلف المراجع الداخلي مع الجهة محل المراجعة على نتائج المراجعة، فقد يذكر تقرير المراجعة وجهتي النظر وأسباب عدم الاتفاق، وقد تضاف تعليقات الجهة محل المراجعة المكتوبة كملحق لتقرير المراجعة، ويمكن عرض آراء الجهة محل المراجعة في صلب التقرير أو في خطاب مرفق.
- قد يكون من غير الملائم الإفصاح عن بعض المعلومات إلى جميع من يتلقون التقرير لأن هذه المعلومات قد تكون سرية، أو يكون إفشاؤها في غير صالح المؤسسة.

3- حركة التقرير داخل مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE": يقوم المراجعون بإعداد تقارير أعمالهم، لترفع إلى مدير المراجعة الداخلية، ليقوم بدراستها ومناقشتها معهم، ليتم تجميع التقارير وإعداد تقرير شامل، يتم مناقشته مع الرئيس المدير العام، وهذا حسب موضوع عملية المراجعة، ليتم التطرق خاصة إلى التوصيات التي تم التوصل إليها ومناقشة إمكانية تطبيقها وجدواها ومدى ملاءمتها للأهداف المرجوة، والفترة الزمنية اللازمة لتطبيقها.

4- الشكل العام للتقرير في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE":

يجب أن تعد كل التقارير بصفة عامة على النحو التالي:

- عنوان عملية المراجعة.
- فهرس أو خطة التقرير.
- مجال وأهداف ونطاق العمل.
- تقييم نظام الرقابة الداخلية.
- الوضع التشغيلي Mis En Œuvre .
- تطبيق الفحص.
- نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية.
- ملخص.
- توصيات.

المطلب الثالث: التدقيق الداخلي وتقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة الجزائرية للصناعة الأنابيب

"ALFA PIPE" غرداية

تساهم المراجعة الداخلية بدرجة كبيرة في تحسين الأداء على مستوى المؤسسة، وخير دليل على ذلك هو مدى اعتماد المسؤولين على تقاريرها، وما ورد فيه من نتائج وتوصيات، حيث يتم تنفيذها بشكل كامل أو أغلبها، وهذا لدرجة الثقة التي منحت في موظفي مديرية المراجعة.

فعلى مستوى الوحدة تشكل المراجعة الداخلية الدعامة الأساسية للوحدة، بالنسبة لمدير هذا الأخير، ففي كل مرة يواجه المدير فيها مشكل ما أو يكون أمام قرارات تتعدد فيها البدائل، فإنه يستعين بمدير المراجعة الداخلية التابع له، ليشير عليه إما بما توصل إليه من توصيات ونتائج، وإما بصفة مباشرة أين يكون الاتصال بينهما مشافهة.

أما بالنسبة لرئيس المدير العام فإنه ما تم ملاحظته من خلال مجموعة من المعطيات والمتمثلة في عدة مواقف وقرارات تم فيه لجوء الرئيس المدير العام إلى مدير المراجعة، حيث يقوم باستشارته في العديد من القرارات التي يقبل على إتخاذها، وكانت نتائج هذه الاستشارة ملموسة على أرض الواقع، مما أدى بتنامي الثقة والرضا على عمل المراجعة داخل المؤسسة من خلال طاقمها في جميع الوحدات.

يبدل المراجعين الداخليين جهدا كبيرا أثناء أداء مهامهم مستعينين في ذلك بمجموعة من الأدوات والآليات المستعملة في عمليات المراجعة الممارسة داخل المؤسسة، تتوفر على درجة عالية من التكنولوجيا والحداثة، كما تسعى المؤسسة في كل مرة إلى جلب نماذج مراقبة وفحص حديثة، لتقوم بتطوير عمل ومنهجية المراجعة الداخلية لرفع فاعليتها وكفاءتها.

وللوقوف على مدى كفاءة وفاعلية عملية المراجعة الداخلية لوحدة غرداية، تم إستعمال أداة المقابلة مع مراجع داخلي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" وكانت نتائج هذه المقابلة كالتالي:

الفصل الثالث: واقع التدقيق الداخلي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE"

لا	نعم	جيد	مقبول	قابل للتحسين	الأسئلة
					1- سؤال عام
	*				هل تعتقد ان المراجعة الداخلية قيمة مضافة للمؤسسة
				*	بشكل عام كيف تقيم
					2- أسئلة تتعلق بالمخطط التنفيذي للمراجعة الداخلية
				*	ما مدى استقلالية المخطط التنظيمي للمراجعة الداخلية
			*		كيف تقيم ملائمة المخطط التنظيمي للمراجعة الداخلية مع ما يفرض عليها من مهام
	*				هل تساهم الهيكلية الحالية لخلية المراجعة الداخلية في تحديد الانحرافات
					3- أسئلة تتعلق بعمليات (مهام) المراجعة الداخلية
				*	ما مدى ملائمة نطاق المراجعة الداخلية مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة
		*			كيف تقيم الآليات المستخدمة في المراجعة الداخلية مع ما تحققه من نتائج
	*				هل ترك برنامج العمل المراجعة الداخلية بعض النقاط الحساسة دون تغطية

					4- أسئلة تتعلق بنظام الرقابة الداخلية
				*	كيف تقيم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة
			*		كيف تقيم كفاءة الموظفين في مصلحة مراقبة التسيير
					5- أسئلة تتعلق بطاقم خلية المراجعة الداخلية
			*		كيف تقيم درجة استقلالية طاقم خلية المراجعة الداخلية
				*	كيف تقيم كفاءة وفاعلية طاقم خلية المراجعة الداخلية لدورات التكوينية
		*			كيف تقيم كيفية تعامل المراجع الداخلي مع المهام الموكلة إليه

جدول رقم 03 يوضح أسئلة المقابلة مع المراجع الداخلي

من خلال النتائج هذه المقابلة نلاحظ أنه على العموم قد نجحت المراجعة الداخلية في قدر معين من النفعية للمؤسسة من خلال تحقيق نتيجة مضافة مما يثبت أن خلية المراجعة الداخلية تستحق مكانها في المؤسسة بكل جدارة، أما فيما يخص هيكلية خلية المراجعة الداخلية وتموضعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقد أظهرت المقابلة أن هذا التموضع لا يخدم بشكل كبير إستقلالية المراجعة الداخلية كما لا يسمح إلا بتحقيق القدر الضروري فقط من الأعمال والمهام دون بلوغ درجات عليا من الكفاءة والفعالية، بينما يبدو أن مهام وعمليات المراجعة الداخلية تسيير عموما على وجه مقبول سواء تعلق الأمر بمدى ملائمة المراجعة الداخلية لإحتياجات المؤسسة او من حيث الآليات والمناهج المتبعة في عملية المراجعة إلا ان برنامج العمل يبقى يعاني من بعض النقائص التي قد تكلف المؤسسة الكثير على المدى المتوسط، القصير او الطويل، وفيما يخص نظام الرقابة الداخلية فنجد أنه يحتاج إلى المزيد من التحسين والتطوير والذي من شأنه أن يخفف من ضغط المهام الملقاة على كامل المراجعين الداخليين، كذلك من خلال هذه المقابلة إتضح لنا ان طاقم المراجعة الداخلية لا يزال بحاجة إلى اكتساب المزيد من الخبرات والمهارات لذلك على المؤسسة توفير دورات تكوينية لهذا الطاقم من شأنه ان يزيد من كفاءتهم وفعاليتهم اثناء ادائهم لمهامهم المختلفة.

الفصل الثالث: واقع التدقيق الداخلي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE"

من خلال هذه المقابلة ومن خلال ما وجدناه داخل مديرية المراجعة الداخلية نستطيع القول ان المراجعة الداخلية في المؤسسة لا ترتقي إلى المستوى المثالي من عدة جوانب، إلا ان الموظفين داخل مصلحة المراجعة الداخلية وعبر سعيهم الدائم بالنهوض بالمؤسسة وحمائتها من كافة انواع الغش والتلاعب ساهموا ولازالوا يساهموا بالنهوض بالمراجعة الداخلية في المؤسسة لترقيتها وتطويرها.

خلاصة الفصل :

تسعى مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" إلى بلوغ مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، بما توفر لديها من إمكانيات، وتركيزها على الطرق الرقابية الأكثر تطورا، كما اختارت المؤسسة المراجعة الداخلية ليستعملها كأداة تساعد على الوقوف على التسيير الجيد لمختلف نشاطاته، وتحسين أدائها ومحاولة منع وقوع أي انحرافات أو ظهور ثغرات تبطل أو تعرقل الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف.

خاتمة

في هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بأداء من أدوات الرقابة و المسلمات ب : تدقيق إدارة الموارد البشرية ، والتركيز على بعض تأثيراتها لتحسين أداءها ، والتي بإمكانها إحداث أثر فعال في المؤسسة – إن حسن إستغلالها – وكمحاولة منا دراسة هذا المجال ، وهذا بتعرف على الإطار العام للأساسيات الأداء وتبيين مختلف العناصر التي يعتمد عليها عمل تدقيق إدارة الموارد البشرية وكذا كيفية فعالية تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " الجزائرية لصناعة الأنابيب " ALFAPIPE ، قمنا بدراستنا هذه تحت عنوان " ماهو دور التدقيق الداخلي في تحسين جودة أداء المورد البشري " ، والتي ركزت على جانبين نظري وميداني من اجل الإحاطة بإشكالية البحث والتساؤلات مرافقة لها .

وتظهر أهمية التدقيق على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لما لها تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة بالموارد البشرية ، و أداة في يد الإدارة العليا للمؤسسة ، حيث تعمل على مد الإدارة بالمعلومات المستمرة فيما يتعلق بفحص النظام التقييم السائد في المؤسسة ، قصد الوقوف على الصعوبات و المشاكل و الظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام ، وبتالي الوصول إلى الفجوة التي يمكن من خلالها تحسين الأداء داخل المؤسسة .

أولا : الأستنتاجات :

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع ودراسة الميدانية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

ALFAPIPE – غرداية ومن خلال الدراسة لهذه الأراء نستنتج مايلي :

1- الفرضية الأولى المتمثلة في : أن ظهور تدقيق الموارد البشرية كان نتيجة التطور الذي شهدته مهنة المراجعة في ظل التغيرات المحيطة بها .

من خلال تناولنا للفصل الأول من هذا البحث والذي حاولنا بواسطته الإجابة على إشكالية الفرع الأول، وهو:

هل أن قيام تدقيق للموارد البشرية كان نتيجة التطور الذي شهدته مهنة التدقيق في جانب المالي والمحاسبي ؟

ولقد توصلنا إلى الاستنتاجات التالية :

1-1 المراجعة شهدت تطورا ملحوظا عبر الزمن فمن التدقيق المالية والمحاسبية إلى تدقيق التسويق و الجباية إلى

آخره من التدقيقات ، كتدقيق الموارد البشرية (الإجتماعية) .

1-2 ظهور التدقيق الموارد البشرية نتيجة أن التقارير المالية والمحاسبية تهتم وتركز على الجوانب المالية و المحاسبية

دون إشارة لمعلومات المتعلقة بالأداء الموارد البشرية للمؤسسة .

من خلال الإستنتاجات السابقة تبين ان ظهور تدقيق الموارد البشرية كان نتيجة التغيرات المحيطة بها وهذا مايبث

صحة الفرضية الاولى .

2- الفرضة الثانية المتمثلة في : تحاول المؤسسات الجزائرية اتخاذ إجراءات تحسين الأداء بناء على تقرير تدقيق الموارد البشرية ، حيث يعتبر التقرير محل اهتمام بالنسبة لها وهذا لما لتدقيق الموارد البشرية من اسهام في تحقيق هذه النتائج

من خلال تناولنا للفصل الثالث من هذا البحث والذي حاولنا بواسطتها العجاجة على إشكالية الفرع الثاني ، هل ان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه العموم والمؤسسة " الجزائرية لصناعة الأنابيب " تعمل على تطبيق هذا المدخل من مداخل الرقابة و المسامات بتدقيق تسيير الموارد البشرية ؟ وهل يمكن ان تساهم تدقيق الموارد البشرية في تحسين الأداء ؟ ولقد توصلنا إلى استنتاجات التالية :

2-1 وجود هيئة لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية وكذلك هناك خريطة تنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة توضح خطوط السلطة والمسؤولية ووجود نظام للتدقيق إدارة الموارد البشرية للعمليات المالية (الاجور) كما ثبت ايضا انه يتم عمل تقارير دورية بنتائج بتدقيق الموارد البشرية إلى كافة المستويات لتصحيح أخطائها ويكون هذا بطريقة كتابية وشفوية .

2-2 تكمن مساهمة تدقيق إدارة الموارد البشرية من خلال نظام التقييم السائد وتبين ايضا أن هدف الأساسي هو اختيار الأشخاص المؤهلين لترقية ونشير ان الترقية في المؤسسة ALFAPIPE ؛ افقية تركز على زيادة الأجور

2-3 وعلى العموم يعتبر تخطيط تدقيق إدارة الموارد البشرية من حيث ملائمة الأهداف التي يستعملها هذا النظام في تقييم فئات العمال المختلفة مقبول نوعا ما .

من خلال الاستنتاجات السابقة تبين أن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب أنه يتم تحسين الأداء بنا على تقرير تدقيق والذي من شأنه المساهمة في تحقيق نتائج المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

3- الفرضية الثالثة المتمثلة في : يعمل تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية على اكتشاف و ابراز نقاط القوة ونقاط ضعف الموارد البشرية ضمن تحليلنا للفصل الثالث المتعلق بمحاولة الإجابة على السؤال الفرعي الثالث وهو : ما مدى أهمية تدقيق كأداة رقابية لأنشطة إدارة الموارد البشرية ؟. ولقد توصلنا إلى استنتاجات التالية :

3-1 تبين ان النتائج التقييم القرارات المتعلقة بتدقيق سياسات شؤون العمال المختلفة في المؤسسة محل دراسة ، سواء تعلق الأمر بنقطة تقييمها وتكون معرفتها من خلال كشف الراتب .

3-2 تبين ان الحوافز المادية المؤدية ليس لها علاقة بنقطة تقييمية ، ترقية ، تحديد الإحتياجات التدريبية ، او حتى بما يتعلق بالعقوبات .

خاتمة

3-3 كشفت نتائج الدراسة عن جملة من المشاكل و الأخطاء ، كما تما عرضها في الإستنتاجات السابقة وهي أخطاء متعلقة أساسا : بلقائمين على عملية تقييم ، مشاكل واطعاء المتعلقة بنظان تقييم نفسه ، كل هذه الأخطاء حالت دون الوصول إل تقدير عادل وموضوعي لمستوى اداء العامل ، حيث يسيطر تمييز رئيس المباشر وبناءا على الاستنتاجات السابقة تبين لنا أن تدقيق تسيير الموارد البشرية تعمل على اكتشاف وابرار نقاط القوى والضعف وبالتالي يمكن لنا تأكيد صحة الفرضية الثالثة .

ثانيا : توصيات :

- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها ، موضوعيتها وكفاءة وفعالية عملياتها وخاصة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب .
 - الاستفادة بقدر مايمكن من التكامل الذي يجب أن يكون بين تدقيق إدارة الموارد البشرية ومدير الشؤون الاجتماعية ، بما يحقق الأهداف المرسومة .
 - ضرورة اهتمام بتوصيات واقتراحات التي تدرج ضمن التقرير النهائي لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية .
 - انطلاقا من النتائج السالفة الذكر يمكن القول ان - نظام تقييم - التنقيط يعتبر من انظمة التقييم التي لا تخدم لاطموحات المؤسسة ، كما انه لا يوفر لهم التغذية العكسية الكافية كما ثبت ذلك ميدانيا .
 - ضرورة تدقيق ادارة الموارد البشرية تقلم اقتراحات يراها ضرورية لتطوير وتفعيل نظام تقييم السائد في المؤسسة أهم هذه الاقتراحات مايلي :
 - وضع اطار تنظيمي وقانوني ينفي الشرعية الكافية على النظام تقييم ويجعله احد اسس ثقافة المؤسسة .
 - اشراك الفئات التنظيمية الدنيا في اعداد أهداف العامة للمؤسسة ، وهذا من خلال مقابلة لتحديد الأهداف ، ومحاولة توفير جميع الوسائل الضرورية للوصول اهدافها .
 - اعلام وتحسين المقيمين و الخاضعين لعملية تقييم على حد سواء بضرورة و أهمية عملية التقييم ، ومحاولة إضفاء نوع من الجدبة على تطبيق هذا النظام .
 - نظام تقييم يجب أن يقومعلى مقابلات لتقييم الأداء ، يتم فيها 'لام العاملين بنتائج تقييم أدائهم ، وعدم الاكتفاء بإدراجها في كشف الراتب كما ثبت ذلك ميدانيا .
 - ضرورة التركيز على مبدأ حق التظلم ترسيخا لمبدأ المصادقية و الموضوعية .
- ثالثا : آفاق البحث :

- دور التدقيق افي تسيير الموارد البشرية في تعزيز الثقة والمصادقية في التقارير المالية للأجور
- معوقات عمل قسم تدقيق إدارة الموارد البشرية و الآليات المقترحة لزيادة فاعليتها

ﺧﺘﻤﺔ

- ﻣﺮﺍﺟﻌﺔ ﺗﺴﻴﻴﺮ ﺍﻟﻤﻮﺍﺭﺩ ﺑﺸﺮﻳﺔ ﻭﻣﺪﻯ ﻓﻌﺎﻟﻴﺘﻬﺎ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﺳﻴﺎﺳﺔ ﺍﻟﺘﻮﺯﻳﻒ
- ﺩﻭﺭ ﻣﺮﺍﺟﻌﺔ ﺗﺴﻴﻴﺮ ﺍﻟﻤﻮﺍﺭﺩ ﺑﺸﺮﻳﺔ ﻓﻲ ﺗﺤﺴﻴﻦ ﺳﻴﺎﺳﺔ ﺍﻟﺘﻜﻮﻳﻦ .

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

الكتب :

- إسماعيل إبراهيم القزاز ، سيكس سيكما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، سنة 2009 .
- ثناء علي الفتاح، نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2006 .
- ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض ، العربية السعودية ، 2003 .
- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، سنة 2006 .
- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، سنة 2000 .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية،سنة 2002.
- عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب، مركز البحوث المهنية للإدارة يميك ، الطبعة الثالثة،سنة2004 .
- عقيل جاسم عبد الله ، مدخل في تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر ،عمان،1999 .
- علاء فرحان طالب ، عبد الفتاح حاسم محمد ، أساسيات المقارنة المرجعية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان ، سنة 2009 .
- علي السلمي ، إدارة الإنتاجية ، دار غريب ، القاهرة ، سنة 1999 .
- فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي و الإداري ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر ، سنة 2001 .
- فتححي رزق السوافيري و آخرون، الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002..
- محمد توفيق ماضي ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
- محمد مصطفى الخرشوم ، نبيل محمد مرسي ، إدارة الأعمال – المبادئ والمهارات والوظائف ، مكتبة القشري ، الرياض ، الطبعة الثالثة ، سنة 1999 .
- مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية – أدارة الأفراد ، الشروق ، الأردن ، سنة 2004 .
- وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، دار وائل المنشر ، الطبعة الأولى، 2009.

المذكرات :

- بعجي سعادة ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، قسم العلوم التجارية ، سنة 2006 .
- جاء الله شريف ، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، قسم علوم التسيير ، سنة 2008.
- عزوز ميلود ، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية ، بكرة رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة .
- نعيمة فضيل ، أهمية تقسيم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، مذكرة ، ماجستير ، جامعة المركز ، سنة 2006-2005 .
- عادل عشي ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، إدارة أعمال ، جامعة محمد خيضر بكرة ، سنة 2006 .

المجلات و المطبوعات :

- زاوي صورية ، تومي ميلود ، دور نظام المعلومات الموارد البشرية فب تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة كلية الداب والعلوم الإنسانية ، العادد السابع ، جامعة محمد خيضر بكرة - جوان 2010 .
- سنا عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقي العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة الجزائر ، مارس 2005 .
- عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بكرة ، العدد الأول ، نوفمبر 2001 .