



جامعة بغداد



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم المالية و المحاسبة

التخصص: تدقيق و مراقبة تسيير

من إعداد الطالبتين: شيني آمال و هواري حياة

بعنوان:

دور التدقيق الداخلي الإداري في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية دراسة حالة بمدينة توزيعة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بغرداية

نوقشت و أنجزت علنا بتاريخ: 2018/05/03

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم:

- 1_الدكتور: بن نوي مصطفى (أستاذ محاضر ب _جامعة غرداية) رئيسا
- 2_الدكتور: بوخاري عبد الحميد (أستاذ تعليم عالي _ جامعة غرداية) مشرفا.
- 3_الأستاذ: بهاز الجيلالي (أستاذ مساعد أ _ جامعة غرداية) مناقشا
- 4_الأستاذة: زقيب خيرة (جامعة غرداية) مناقشا

السنة الجامعية : 2018/2017



جامعة بغداد



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم المالية و المحاسبة

التخصص: تدقيق و مراقبة تسيير

من إعداد الطالبتين: شيني آمال و هواري حياة

بعنوان:

دور التدقيق الداخلي الإداري في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بغرداية

نوقشت و أنجزت علنا بتاريخ: 2018/05/03

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم:

- 1_الدكتور: بن نوي مصطفى (أستاذ محاضر ب _جامعة غرداية) رئيسا
- 2_الدكتور: بوخاري عبد الحميد (أستاذ تعليم عالي _ جامعة غرداية) مشرفا.
- 3_الأستاذ: بهاز الجيلالي (أستاذ مساعد أ _ جامعة غرداية) مناقشا
- 4_الأستاذة: زقيب خيرة (جامعة غرداية) مناقشا

السنة الجامعية : 2018/2017

شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يقول عز وجل ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ [سورة إبراهيم الآية: 7]

- ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ومجدك على ما أنعمت علينا من نعم لا تحصى... منها توفيقك إيانا لإنجاز هذا العمل.
- قال "رسول الله صلى الله عليه وسلم {من لم يشكر الناس لم يشكر الله} رواه الترمذي يطيب لنا بكثير من الاحترام أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور بوخاري عبد الحميد الذي أثار طريقنا ووجه مسارنا في إعداد هذا البحث وعلى كل ما قدمه لنا من صنائع ومتابعة وتوجيه، فله منا كل الشكر والوفاء و التقدير.
- كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا إلى المؤطر بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز "أولاد حيمودة لخير" بغارداية.
- كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا الكرام لوفائهم وتوجيهاتهم في تقدم يد العون و تزويدنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث فجزأهم الله عنا خير جزاء.
- كما نتقدم مسبقا بالشكر والتقدير وعظيم الامتنان الى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل ، ومجهوداتهم الجبارة في تصحيح الأخطاء و النقائص من أجل الاستفادة من هذا البحث.
- وشكر خاص لكل من ساهم في الترجمة.
- وفي الأخير نتوجه بخالص شكرنا وأمانينا إلى الوالدين.

التهنئة

خير ما يقال الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا

و حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم

أشكر الله عز وجل الذي منحني الصبر و العطاء و بقدرته أتممنا هذا العمل الذي

أهدي ثماره إلى من رحل له يكن معي في هذه اللحظات المنتظرة { { أبي الحنون رحمه الله } }

و أسكنه فسيح جناته.

و إلى من تعبته حتى أصل إلى ما أنا عليه وكنيت أحتمى بدعائها الخالص و حنانها أهدبها

و أهدبها بعمرى { { أمي الحنونة } }

كما أهدبته إلى من ساندتني و تعبته معي على إنجاز حديقتي و شريكتي شينيني آمال

و إلى سندي في الحياة أخواتي عبد الحميد و زوجته، صالح، أمال، بومدين

و براعم الشغار هديل، حفيفة، عبد الرزاق و إلى جميع أقاربي وأهلي من قريب و بعيد

و إلى رفقاء الدرب المشوار و حديقاتي وزميلاتي إيمان، منال، منيرة، مريم،

كاثوم، مليكة، ألاء، نعيمة، زينب، سمية

ولا ننسى أعضاء المكتبة المركزية بالجامعة بمساندتهم لنا بالكتب و المذكرات و المجلات،

كل من زينب، حمزة، هفيدة، وردة

كل من ساعدني و ساندني في إنجاز هذا العمل من قريب أم بعيد

و إلى من فتح هذه المذكرة و تصفحها من بعدي

حياة



الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات . الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا العمل

فإلهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

أهدي ثمرة جهدي الى سندي في هذه الحياة إلى من زرع في طموحاً صار يدفعني نحو الأمام ،

الى من جرع الكأس فارحاً ليسقيني قطرة حب ، الى من كلت أنامله ليخدم لنا لحظة سعادة،

الى من حصد الأشواق عن دربي ليهد لي طرق العلم وكل الشكر له لا يافيه حقه

الى القلب الكبير { { الرجل العظيم أبي حفظه الله } }

الى من أخذت بيدي وشجعت خطواتي وولقت بي في عالم الحرية، الى من علمتني ابجديات الحب والعنان،

الى شمعة حياتي التي تحترق لتضيء لي دربي، الى من منحت لي من بحر خبرتها وعطائه،

الى رمز الحب و بلسم الشفاء، الى من دعواتها تيسر طريقي ، الى التي جعل الله الجنة تحب قدميها،

الى القلب الناصع بالبياض { { أمي الغالية حفظها الله } }

الى من قاسمتني هذا العمل الى صديقتي و رفيقة دربي هواري حياة.

الى من ساندوني و صبروا معي في إنجاز هذه المذكرة إخوتي أطال الله في عمرهم ووفقهم .

الى كل أساتذة و طلبة قسم علوم المالية و المحاسبة و أخص بالذكر طلبة تخصص تدقيق

و مراقبة تسيير دفعة 2018.

إلهم جميعاً أهدي لكم هذا العمل.

أمال

الملخص:

يعتبر التدقيق الداخلي الإداري من المجالات الحديثة في علم الإدارة كونه الوظيفة المهمة داخل المؤسسة إلا أن له أثر كبير على مصلحة الموارد البشرية، حيث يساعدها في تحديد نقاط القوة والضعف و اكتشاف الأخطاء و الغش والتلاعبات التي تظهر في قوائمها المالية و مدى التزامها بالإجراءات و القوانين المتبعة.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يقوم به التدقيق الداخلي الإداري في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وقد تم اجراء هذه الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بغارداية، وذلك من أجل معرفة مدى ممارسة مهنة التدقيق الداخلي الإداري على أداء ادارة الموارد البشرية ولدراسة ذلك اعتمدنا على قياس لوحه القيادة التي تعتبر الأداة المستعملة في المؤسسة، باعتبارها أداة رقابية على أداء ادارة الموارد البشرية. بحيث توصلنا من خلالها الى أن للتدقيق الداخلي الإداري دور فعال في تحديد نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية ومن تحليل تلك النقاط يمكن أن يظهر لنا قدرة المؤسسة على التنبؤ بالفرص و التهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية، و من تم يستطيع مسير المؤسسة أن يتخذ القرارات الملائمة للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: _تدقيق داخلي اداري، موارد بشرية، لوحه القيادة ، تقييم أداء، بيئة داخلية و خارجية.

Résumé :

L'audit de gestion interne est l'un des domaines modernes de la science de l'administration, car c'est une fonction importante au sein de l'institution, mais elle a un impact important au bénéfice de la gestion des ressources humaines. Cela les aide à identifier les points de forces, les faiblesses, à détecter les erreurs, les fraudes et manipulations apparaissant dans leurs états financiers et à se conformer aux procédures et aux lois applicables.

Cette étude vise à mettre en lumière le rôle joué par l'audit administratif interne dans l'activation de la performance de la gestion des ressources humaines dans l'institution économique, cette étude a été réalisée au sein de la direction de distribution d'électricité et de gaz < sonalgaz > Ghardaïa, Afin de connaître l'impact de la pratique de la profession d'audit interne sur la performance de la gestion des ressources humaines, et pour l'étudier, nous nous sommes appuyés sur la mesure du tableau de bord utilisé comme outil de contrôle de la performance de la gestion des ressources humaines.

Alors, nous concluons que l'audit administratif interne joue un rôle efficace dans la détermination des forces et des faiblesses de l'environnement interne de la gestion des ressources humaines, et à partir de l'analyse de ces points il peut nous montrer la capacité de l'institution à prédire les opportunités et les menaces auxquelles nous sommes confrontés dans l'environnement externe, pour que le gestionnaire à partir de ces prédictions peut prendre des décisions appropriées au profit de l'institution.

Les mots clés: l'audit administratif interne, ressources humaines, tableau de bord, évaluation de rendement, environnement interne et externe.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46_44	جدول يوضح مقارنة الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	[1]
64	جدول متغيرات الدراسة	[2]
66	جدول وضعية اليد العاملة لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012	[3]
67	جدول وضعية اليد العاملة لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013	[4]
67	جدول وضعية اليد العاملة لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014	[5]
68	جدول وضعية اليد العاملة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	[6]
69	جدول وضعية اليد العاملة لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016	[7]
70	جدول توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سنة 2012	[8]
71	جدول توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سنة 2013	[9]
71	جدول توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سنة 2014	[10]
72	جدول توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سنة 2015	[11]
73	جدول توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سنة 2016	[12]
73	جدول توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سنة 2017	[13]
74	جدول تكوينات العمال لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012	[14]
75	جدول تكوينات العمال لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013	[15]
76	جدول تكوينات العمال لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014	[16]
76	جدول تكوينات العمال لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	[17]
77	جدول تكوينات العمال لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016	[18]
77	جدول التمهين و الدراسات التطبيقية لمؤسسة خلال 6 سنوات	[19]
78	جدول ساعات العمل الإضافية لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012	[20]
79	جدول ساعات العمل الإضافية لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013	[21]
80	جدول ساعات العمل الإضافية لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014	[22]
81	جدول ساعات العمل الإضافية لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	[23]
82	جدول ساعات العمل الإضافية لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016	[24]
83	جدول الغياب لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012	[25]
84	جدول الغياب لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013	[26]
84	جدول الغياب لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014	[27]
85	جدول الغياب لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	[28]

86	جدول الغياب لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016	[29]
86	جدول الكتلة الأجرية خلال 6 سنوات	[30]
88	جدول مقارنة انحرافات اليد العاملة النشطة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز خلال 6 سنوات	[31]
90	جدول مقارنة انحرافات توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز خلال 6 سنوات	[32]
93	جدول مقارنة انحرافات تكوينات العمال في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز خلال 6 سنوات	[33]
95	جدول مقارنة الانحرافات التمهين و الدراسات التطبيقية للمؤسسة خلال 6 سنوات	[34]
97	جدول مقارنة الانحرافات لساعات العمل الإضافية للمؤسسة خلال 6 سنوات	[35]
99	جدول مقارنة الانحرافات في الغياب للمؤسسة خلال 6 سنوات	[36]
102	جدول مقارنة الانحرافات الكتلة الأجرية للمؤسسة خلال 6 سنوات	[37]

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
53	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية	[1]
59	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	[2]
66	يوضح تطور اليد العاملة لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012	[3]
67	يوضح تطور اليد العاملة لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013	[4]
68	يوضح تطور اليد العاملة لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014	[5]
68	يوضح تطور اليد العاملة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	[6]
69	يوضح تطور اليد العاملة لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016	[7]
70	يوضح الانحراف لتوظيف العمال لسنة 2012	[8]
71	يوضح الانحراف لتوظيف العمال لسنة 2013	[9]
72	يوضح الانحراف لتوظيف العمال لسنة 2014	[10]
72	يوضح الانحراف لتوظيف العمال لسنة 2015	[11]
73	يوضح الانحراف لتوظيف العمال لسنة 2016	[12]
74	توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سنة 2017	[13]
75	يوضح الانحراف لتوظيف العمال لسنة 2017	[14]
75	يوضح تكوينات العمال لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012	[15]
76	يوضح تكوينات العمال لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013	[16]
77	يوضح تكوينات العمال لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	[17]
78	يوضح تكوينات العمال لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016	[18]
79	يوضح التمهين و الدراسات التطبيقية للمؤسسة خلال 6 سنوات	[19]
79	يوضح ساعات العمل الإضافية لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012	[20]
80	يوضح ساعات العمل الإضافية لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013	[21]
81	يوضح ساعات العمل الإضافية لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014	[22]
82	يوضح ساعات العمل الإضافية لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	[23]
83	يوضح ساعات العمل الإضافية لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016	[24]
84	يوضح وضعية الغياب لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012	[25]
85	يوضح وضعية الغياب لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013	[26]
85	يوضح وضعية الغياب لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014	[27]
86	يوضح وضعية الغياب لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	[28]

87	يوضح وضعية الغياب لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016	[29]
89	يوضح وضعية الكتلة الأجرية للمؤسسة خلال 6 سنوات	[30]
91	وضعية اليد العاملة النشطة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز خلال 6 سنوات	[31]
93	وضعية توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز خلال 6 سنوات	[32]
95	وضعية تكوينات العمال في مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز خلال 6 سنوات	[33]
97	يوضح وضعية التمهين و الدراسات التطبيقية للمؤسسة خلال 6 سنوات	[34]
100	يوضح وضعية ساعات العمل الإضافية للمؤسسة خلال 6 سنوات	[35]
102	يوضح وضعية الغياب للمؤسسة خلال 6 سنوات	[36]

قائمة المختصرات

المعنى باللغة العربية	المعنى باللغة الفرنسية	الاختصار
قسم استغلال الكهرباء	département techniques de ELEC	D.T.E
قسم استغلال الغاز	département techniques de gaz	D.T.G
قسم الدراسات وتنفيذ اشغال الكهرباء والغاز	département études d'exécution travaux électricité et gaz	D.E.E.T
تسيير شبكة نقل الكهرباء	Gestion du réseau transport ELEC	G .R.T.R
تسيير شبكة نقل الغاز	Gestion du réseau transport de gaz	G .R.T.G
قسم العلاقات التجارية	département relation commerciales	D.R.C
قسم الادارة والصفقات	département administration et marche	D.A.M
قسم المالية والمحاسبة	département finances et comptabilité	D.F.C
قسم الموارد البشرية	département des ressources humaines	D.R.H
متوسط النظافة	Propreté moyenne	MP
تكوين مهني خاص	Formation professionnelle spéciale	FPS
تكوين دوري لجميع عمال	Préfractionnement professionnelle	PP

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
لوحة القيادة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز	1
ورقة تسجيل حضور و غياب العمال لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز	2
الكتلة الأجرية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز	3
مخرجات برنامج Excel للوحة القيادة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز	4
أسئلة المقابلة	5

مقدمة

أ_ توطئة :

لقد أدى التطور الكبير الذي يشهده عالم التسيير الإداري و الذي يتميز بحالة التغير ، بالإضافة الى تطور و توسع المؤسسات الاقتصادية السعي الى تقييم مستوى أدائها ككل، و أداء مواردها البشرية بصفة خاصة و العمل على تحسينه بشكل متواصل كونه عنصرا أساسيا في تحقيق الخطط و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. حيث يحتل اليوم موقع الصدارة في الاهتمام العالمي من أجل التطور و النمو لدى مختلف المؤسسات، وتولي هذه الأخيرة أهمية كبيرة للموارد البشرية لأنها الطاقة الأولى للقيمة المضافة و مصدر المعلومات و الابتكار، وكذا المورد الذي سيعوض النقص الكامن في بعض الموارد الأخرى، ولا يتحقق ذلك إلا بتنمية هذه الموارد وحسن استغلالها من أجل الرفع من مستوى الإنتاجية وتحقيق الجودة وبالتالي كسب ميزة تنافسية، ولعل التنمية التي نتحدث عليها أصبحت اليوم ضرورة من الضروريات القصوى التي يجب الانتباه لها وذلك لأنها أصبحت تأخذ بعدا هاما في رصد مستقبل المؤسسة و التنبؤ بالتحديات التي تواجهها.

و في ظل وجود تلك التطورات ظهرت حاجة المؤسسة الى عملية التدقيق الداخلي الإداري لإدارة الموارد البشرية حتى تضمن التوجه الصحيح و تتأكد من الأداء الجيد لإدارة الموارد البشرية. و يعتبر التدقيق الداخلي الإداري بمثابة خط دفاع الذي يجد للمؤسسة الانحرافات التي تظهر أثناء عملية التسيير.

ب_ إشكالية الدراسة:

وما سبق ذكره يمكننا صياغة الإشكالية في السؤال التالي:

— أين يكمن دور التدقيق الداخلي الإداري في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز

بغرداية؟

من الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية نوردتها فيما يلي:

__ هل يساهم التدقيق الداخلي الإداري في اكتشاف نقاط القوة و الضعف في أداء إدارة الموارد البشرية في المديرية؟

__ هل يتم تطبيق التدقيق الداخلي الإداري بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز ؟

__ هل توجد أداة تستعملها المؤسسة في عملية التدقيق الداخلي الإداري في تقييم أداء إدارة الموارد البشرية التي تساعد في اتخاذ القرارات؟

ج_ فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

__ الفرضية الأولى: يساهم التدقيق الداخلي الإداري بشكل فعال في اكتشاف نقاط القوة و الضعف للمؤسسة ككل وادارة الموارد البشرية على وجه الخصوص.

__ الفرضية الثانية: تطبق مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لوحة القيادة للموارد البشرية كأداة رقابة على أداء ادارة الموارد البشرية.

__ الفرضية الثالثة: يؤدي الاعتماد على لوحة القيادة كأداة لترشيد التدقيق الداخلي للمؤسسة من بين الادوات التي من خلال تطبيقها تساعد متخذي القرارات للوصول الى نتائج مرضية و يظهر ذلك في فعالية الأداء.

د_ مبررات اختيار البحث:

إن اختيارنا لموضوع دور التدقيق الداخلي الإداري في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية لم يأتي محل الصدفة و إنما استنادا على مبررات و أسباب موضوعية و أسباب شخصية وهي كالتالي:

مبررات الذاتية:

الميل و الاهتمام الخاص بموضوع التدقيق و الموارد البشرية بهدف التعمق في هذا الموضوع .

كون موضوع التدقيق الداخلي الإداري جديد و ندرة الدراسات و البحث فيه.

شعورنا بأهمية الموضوع خاصة من جهة أداء إدارة الموارد البشرية التي يجب تطبيق التدقيق الداخلي الإداري عليها في المؤسسات الاقتصادية.

المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية و الإلكترونية بمثل هذه المواضيع الجديدة و ذات الأهمية البالغة في المؤسسات الاقتصادية .

مبررات موضوعية:

عدم إعطاء المؤسسات الاقتصادية الاهتمام و القدر الكافي للتدقيق الداخلي الإداري.

المساهمة في إعطاء إطار مفاهيمي لمهنة التدقيق الداخلي الإداري على ادارة الموارد البشرية.

حاجة المؤسسات الجزائرية الى الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي الإداري بهدف تفعيل أداء ادارة الموارد البشرية.

الدور الفعال و الهام الذي يؤديه التدقيق الداخلي الإداري في كشف الأخطاء و الانحرافات الحاصلة في ادارة الموارد البشرية وتحسينها والحد منها.

هـ_ أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على تطبيق مهنة التدقيق الداخلي الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

التعرف على أن ممارسة مهنة التدقيق الداخلي موجودة بالمؤسسة محل الدراسة.

محاولة إبراز أهمية التدقيق الداخلي الإداري في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة باعتباره أداة فعالة.

توضيح مدى تأثير التدقيق الداخلي الإداري على أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

صياغة جملة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في إقناع المؤسسات الاقتصادية بإجراء مراجعة دورية لإدارة الموارد البشرية.

و_ أهمية موضوع الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة لهذا الموضوع في المساهمة العلمية و العملية التي يقدمها ، وتتجلى فيما يلي:

التدقيق الداخلي الإداري كونه أداة مهمة في ظل الظروف التي تواجه المؤسسة حيث نجد المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية و الأولى للمؤسسة.

التدقيق الداخلي الإداري يعتبر أداة رقابية فعالة تعمل على كشف الفجوات و تحديد الانحرافات و العمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

التدقيق الداخلي الإداري لا يمكن الاستغناء عنه لأنه يعمل على التأكد من تطبيق الإجراءات و السياسات اللازمة التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها على وجه العموم و إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص .
إبراز مساهمة التدقيق الداخلي الإداري في تحسين أداء ادارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

ز_ حدود الدراسة:

ويتضمن هذا الإطار الحدود المكانية و الزمانية للدراسة ويتمثل فيما يلي:

1_ الحدود المكانية:

اخترنا مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بغارداية من أجل القيام بدراسة حالة وذلك للأسباب التالية:

باعتبار مؤسسة سونلغاز تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني.

مؤسسة سونلغاز كونها مؤسسة خدماتية تشتهر بتوظيف العمال كل سنة وهذا ينفع دراسة موضوعنا فيها.

تعمل بلوحة القيادة كأداة رقابة على أداء وظائفها.

تتماشى مع التطور التكنولوجي.

2_ الحدود الزمانية:

لقد أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2012 الى 2017.

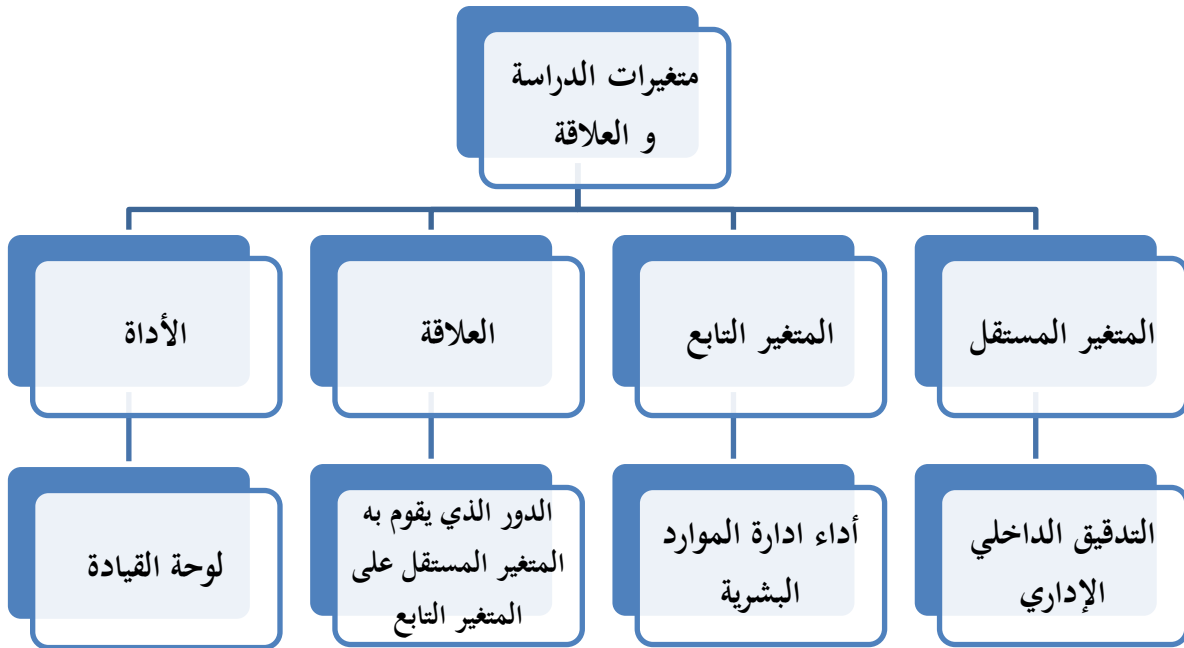
3_ الحدود البشرية:

تم اجراء هذه الدراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغارداية حيث كانت العينة مصلحة الموارد البشرية .

ح_ منهج الدراسة

من أجل الوصول الى الإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار الفرضيات والتأكد من صحتها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي. بحيث المنهج الوصفي التحليلي يقوم على تفسير الظواهر من خلال التطرق الى واقع الظاهرة المدروسة ووصفها وصفا دقيقا بحيث يختص بوصف دور التدقيق الداخلي الإداري في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية في الجانب النظري، أما المنهج التحليلي فيستخدم لتحليل ظاهرة الدراسة بناء على إحصائيات من أجل الوصول الى النتائج المرجوة. وكما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بجمع البيانات و المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة من أجل الفهم الجيد لموضوع التدقيق الداخلي الإداري و فعاليته على أداء ادارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، ويكون ذلك بالقيام بمقابلات شخصية و الوثائق و القوائم المالية للمؤسسة بهدف جمع البيانات و المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة.

ط_ متغيرات الدراسة:



ي_ صعوبات الدراسة:

خلال دراستنا لهذا الموضوع مررنا على مجموعة من الصعوبات نذكر منها ما يلي:

الصعوبة الكبيرة جدا في الحصول على المعلومات نظرا لتحفظ إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بالمعلومات الضرورية والحساسية.

قلة الدراسات السابقة المشابهة لموضوع الدراسة على مستوى ما تم الحصول عليه.

قلة الكتب التي تتناول التدقيق الداخلي الإداري في المكتبة الجامعية بشكل كبير جدا على مستوى ما تم الاطلاع عليه .

صعوبة مقابلة المسؤولين بسبب انشغالهم الكثيرة.

صعوبة الحصول على بعض الوثائق الهامة من أجل اتمام الدراسة.

ك_ هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية لموضوع دراستنا و الأسئلة الفرعية ومن أجل اختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم هذا البحث الى فصلين، ويتمثلان فيما يلي:

حيث تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري لهذه الدراسة كان تحت عنوان التدقيق الداخلي الإداري و أداء إدارة الموارد البشرية، و بدوره تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تمثل في مفهوم التدقيق الداخلي الإداري، أما المبحث الثاني تناول التدقيق الداخلي الإداري كأداة رقابة على أداء إدارة الموارد البشرية ، أما المبحث الثالث فتطرقتنا إلى الدراسات السابقة المشابهة لموضوع البحث.

أما عن الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي الذي تطرقنا من خلاله الى كيف يتم التدقيق الداخلي الإداري على إدارة الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بغارداية ، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول تقديم عام حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز ، أما المبحث الثاني فكان حول عرض منهجية و أدوات الدراسة، والمبحث الثالث تناول تحليل اختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول: مفاهيم عن التدقيق

الداخلي الإداري و إدارة الموارد

البشرية

تمهيد :

يعتبر التدقيق الداخلي الإداري عنصر مهم في المؤسسات الاقتصادية نظرا لأن له أهميته البالغة و تأثير إيجابي على أداء

المؤسسة، فأصبح من ضروريات المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التدقيق و المراجعة لجميع السجلات و القوائم الخاصة بالمؤسسة، و لها دور كبير في اكتشاف الأخطاء و الغش و التزوير، ويتم ذلك بواسطة مسؤولين داخل المؤسسة .

و بما أن المورد البشري يعتبر مورد من موارد المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه فهو يهتم و يحافظ على نمو واستمرارية المؤسسة، و نجد أن المؤسسة تطبق عملية التدقيق على وظائفها ومن بينها تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية، و هذا ما يجعل للمورد البشري علاقة مباشرة بالتدقيق الداخلي الإداري فهو يجعله يمارس نشاطه بكل موضوعية و استقلالية و مصداقية.

و من هنا سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتدقيق الداخلي الإداري وأداء إدارة الموارد البشرية، مع عرض

لأهم الدراسات السابقة و هنا قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : مفهوم التدقيق الداخلي الإداري

المبحث الثاني : التدقيق الداخلي الإداري كأداة رقابة على أداء إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث :الدراسات السابقة

المبحث الأول: مفهوم التدقيق الداخلي الإداري

تتم عملية التدقيق للتأكد من أن ما يتم تدقيقه من معلومات عن عمليات أو وظائف مطابقاً للمعايير، و تتسم عملية التدقيق بالإطار القانوني الذي يفرضه المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، فيقوم المدقق بإصدار رأيه في هذا الصدد في تقرير، ويعتبر التدقيق الداخلي الإداري نوع من أنواع التدقيق الداخلي وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم التدقيق الداخلي الإداري.

المطلب الأول: تعريف التدقيق الداخلي الإداري و أهدافه

1/ تعريف التدقيق الداخلي الإداري

قبل التطرق إلى تعريف التدقيق الداخلي الإداري سنحاول أن نعرف التدقيق و التدقيق الداخلي فيما يلي:

أ- **تعريف التدقيق:** هو عبارة عن عملية فحص مستندات ودفاتر وسجلات المؤسسة فحصاً فنياً انتقادياً محايداً للتحقق من صحة العمليات وإبداء الرأي في عدالة الكشوفات المالية للمؤسسة معتمدين في ذلك على قوة ومتانة نظام الرقابة الداخلية.¹

ب- **تعريف التدقيق الداخلي:** عرفت لجنة العمل التابعة لمعهد المدققين الداخليين أن التدقيق الداخلي هو عبارة عن نشاط مستقل، هو عملية تأكيدية موضوعية واستشارية مصممة لزيادة قيمة الشركة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وعمليات التحكم.²

ج- تعريف التدقيق الداخلي الإداري:

1- التدقيق الداخلي الإداري هو أداة تختبر و تفحص بصورة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة و فروعها أو أحد أقسامها أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي نفسه و يشتمل الفحص و الاختبار الخطط الموضوعية بما تحققه من أهداف و طرق و أساليب تنفيذ العمليات ، و استخدام الموارد البشرية و المادية، وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور وما

¹ أحمد حلمي، جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار صفاء لنشر التوزيع، الأردن، 2000، ص 7.

² أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي و الحكومي، دار صفاء لنشر التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 46-47.

يترتب عليها من أخطار في العناصر محل الفحص، ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة و التي يمكن القيام بها بشكل يساعد الإدارة على أداء مسؤولياتها بكفاءة و فعالية.¹

2- وفي تعريف آخر أن التدقيق الداخلي الإداري هو تحليل وفحص مستقل للأنشطة والعمليات والأنظمة والسياسات والبرامج ووسائل الرقابة الإدارية بهدف قياس وتقييم كفاءة الكيان الإداري ووسائل الرقابة في المنشأة كما تهدف إلى قياس وتقييم فعالية التشغيل والعمليات واستخدام الموارد المتاحة وإصدار التوصيات للإدارة بهدف ترشيد قراراتها المتعلقة بالتخطيط والرقابة.²

3- ويمكن تعريفه بأنه أداة تختبر وتفحص بصورة الهيكل التنظيمي نفسه، و يشتمل الفحص واختبار الخطط الموضوعية بما تحققه من أهدافه وطرق وأساليب تنفيذ العمليات، وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف الأخطاء، ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة، والتي يمكن القيام بها بشكل يساعد الإدارة على أداء مسؤوليتها بكفاءة و فعالية.³

4- أما من حيث مساهمة التدقيق الداخلي الإداري في تخفيض التكاليف فنعرّفها بأنها عبارة عن الأساليب الفنية التي تغير التدقيق من مجرد الضبط والرقابة إلى التدقيق بهدف تعظيم الربح. كما أن التدقيق الداخلي الإداري هي العملية التي يقوم المراجع من خلالها بتحديد ما إذا كانت الإدارة تستخدم الموارد المتاحة لديها بأكثر الطرق اقتصادا وكفاءة لتحقيق أكثر النتائج فعالية للعمليات.⁴

6- وهناك تعريف آخر الخاص بالتدقيق الداخلي الإداري أو التدقيق الحديث أو التدقيق الشامل، والذي يمكن تعريفه بأنه فحص وتقييم منتظم وشامل وبنّاء للممارسات والطرق الإدارية، ويتم بواسطة شخص مستقل.⁵

7- ويعرفه معهد المدققين الداخليين بأمريكا بأنه: عملية تقييم منتظم ومستقل وموجه للمستقبل، يتم بواسطة المدقق الداخلي

¹ عبد الرحمان بابنات وناصر دادي عدون، التدقيق الإداري و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2008، ص 68.

² محمد أحمد الأشقر، مجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 10.

³ عبد الرحمان بابنات وناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁴ محمد أحمد الأشقر، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.

⁵ بوقابة زينب، التدقيق الخارجي و تأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة و تدقيق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011، ص 128.

للأنشطة التنظيمية التي تخضع لرقابة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، بغرض تطوير ربحية المؤسسة وتحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى، تحقيق البرامج، الأهداف الاجتماعية وتنمية قدرات العاملين.¹

و يتضح من التعريفات السابقة أن التدقيق الداخلي الإداري هي أداة و وسيلة لخدمة الإدارة يتم من خلالها فحص وتقييم الأنشطة والعمليات و السياسات و الرقابة الداخلية للمؤسسة، كما تقوم بتنمية مواردها البشرية والمادية و تحديد القرارات بهدف ترشيدها بواسطة التي يتخذها المسؤولون بالمؤسسة وهذا من أجل حل المشاكل .

2/ أهداف التدقيق الداخلي الإداري

يهدف التدقيق الداخلي الإداري إلى معرفة مدى كفاءة الإدارة في أداء وظائفها و تحقيق الأهداف المحددة، و يسعى التدقيق الداخلي الإداري إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها:²

-إبداء الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة (البشرية و المادية و المعنوية) بأفضل طريقة ممكنة و تمكنت من تحقيق أقصى النتائج على ضوء أهداف المؤسسة المحددة مسبقا.

- مساعدة الإدارة على ترشيد قراراتها عن طريق اكتشاف أوجه القصور و المشاكل و الأخطاء التي تتعرض لها المؤسسة، و اقتراح وسائل التصحيح الملائمة ثم إمداد الإدارة بهذه المعلومات لغرض مساعدتها في تحسين كفاءة إنجازها في المستقبل.

- البحث عن المعوقات الموجودة في العمليات التشغيلية وتحليلها، وإظهار الأساليب التي أدت إليها، واقتراح طرق التصحيح المناسبة.

-مساعدة الإدارة في إنجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار و تقييم أنظمة الرقابة المستخدمة.

¹ أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص125.

² عبد الرحمان كشكش، متطلبات تطبيق التدقيق الإداري في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2015-2016، ص7.

- تقديم العون للإدارة في مجال تحديد النواحي غير الضرورية فيما تزاوله المؤسسة من أنشطة والتي إذا تم الاستغناء عنها قد تحقق وفرة في تكاليف وزيادة في الإيرادات.

-تقييم كفاءة الأداء الإداري في استخدام الموارد المتاحة في ضوء الأهداف و السياسات الموضوعة في الوحدة الاقتصادية.

المطلب الثاني: أهمية و أنواع التدقيق الداخلي الإداري وقواعده الأساسية

1/ أهمية التدقيق الداخلي الإداري

يقوم التدقيق الداخلي الإداري بدور هام في رفع كفاءة الأداء الإداري، ومن ثم تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المادية والبشرية، كما تعمل على رفع فعالية الأداء الإداري، و تتمثل أهمية التدقيق الداخلي الإداري في مساعدة المدقق الداخلي الإداري فيما يلي:¹

- يساعد المدقق الداخلي الإداري في تجميع وتبويب وتحليل البيانات المحاسبية والاقتصادية اللازمة للإدارة من أجل وضع السياسات الملائمة.

- يساعد المدقق الداخلي الإداري في فحص القرارات الإدارية فيما يتعلق باستراتيجية تحديد الأهداف والتأكد مما إذا كانت البيانات والمعلومات تناسب إلى الأهداف العليا بشكل سليم وملائم لاتخاذ القرارات.

- يساعد المدقق الداخلي الإداري في وضع ومراجعة نظام التخطيط ذاته فهو يساعد في عملية وضع الخطط حيث يقوم بفحصها فحصا وثيقا وعميقا لتفادي احتمال الفشل في المستقبل.

- يساعد المدقق الداخلي الإداري على توفير نظام سليم لتفويض السلطات وتوزيع المسؤوليات وذلك باشتراكه مع الإدارة العليا في القيام بهذا التحديد، حيث يقدم المساعدة في تقوية وتوسيع تدفق المعلومات بين مراكز المسؤولية.

- يلعب المدقق الداخلي الإداري دورا هاما في تحسين نظام الاتصالات داخل المؤسسة، ويساعد في تصميم قنوات الاتصال الملائمة، كما أنه يعمل على تحسين وتوحيد لغة الاتصال لتصبح محددة ومفهومة لجميع الأطراف.

- يساعد المدقق الداخلي الإداري في تحديد العمليات التي تساهم في تحسين صورة الربحية مع العمل على وضع نظام سليم لتقييم

¹ William I. campfield، Trends in Auditing Management، Plans and operations،The journal of Accountancy، July، 1961، p41 – 46.

الأداء.

- تقديم المشورة لتحسين وتطوير شكل ونوع التعليمات المتعلقة بالموازنات، الإيرادات والمصروفات لكل مركز مسؤولية.
- فحص أو تقديم الرأي في إعداد قوائم معايير الأداء ووحدات القياس التي يمكن تطبيقها في منطقة رئيسية للقرار أو الأداء.
- يساعد في عملية تصحيح الأنماط غير السليمة كذلك يقوم بالفحص الانتقائي لوحدات القياس المستخدمة في كل مركز من مراكز القرار، و كذلك يساعد في تصميم أنماط واقعية للأداء تسائر مسؤوليات العمل لكل فرد من الأفراد.¹

2/ أنواع التدقيق الداخلي الإداري

إن التدقيق الداخلي الإداري بمفهومه الحديث يتكون من ثلاثة أنواع و هي التدقيق المالي، تدقيق الفعالية، وأخيرا تدقيق الكفاءة:²

أ/ **التدقيق المالي:** يمثل هذا النوع من التدقيق فحص وتدقيق العمليات المالية التي تمت خلال الفترة والتي تتعلق بنشاط المؤسسة، ويمثل التدقيق المالي الحد الأدنى المطلوب أداءه بالنسبة للمدقق والذي لا بد من البداية به. ويحقق هذا نوع من التدقيق بصفة عامة الرقابة المالية المطلوبة بالنسبة للأنشطة والعمليات المختلفة حيث يتضمن العناصر التالية:

- 1/ التحقق من أن العمليات المالية قد تمت كما يجب أن تكون.
- 2/ تحديد ما إذا كانت اللوائح والتعليمات والإجراءات المالية التي تتضمنها القوانين والنظم الموضوعة قد تم الالتزام بها والعمل على أساسها وعدم مخالفتها أو الخروج عنها.

3/ تحديد ما إذا كانت القوائم والتقارير المالية قد أعدت بصورة موضوعية وتعرض البيانات المالية بصورة صادقة وعادلة.

4/ التحقق من أن نتيجة النشاط من ربح أو خسارة تعبر بصدق عن النتيجة الحقيقية لنشاط المؤسسة وأن الميزانية تعبر بصدق عن المركز المالي الحقيقي للمؤسسة.

5/ التحقق من مدى الالتزام بالقواعد المحاسبية المتعارف عليها فيما يتعلق بطبيعة العمل المحاسبي من حيث الدورات المستندية والمحاسبية اللازمة لتسجيل العمليات المالية المختلفة.

¹ محمد أحمد الأشقر، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث لنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 150.

ب/ **تدقيق الكفاءة:** ويمثل هذا النوع من التدقيق الداخلي الإداري مرحلة متطورة عن التدقيق المالي ويتضمن تدقيق وفحص

جوانب الاقتصاد والكفاءة في إدارة الأنشطة المختلفة إلى جانب التدقيق المالي، ويتحقق هذا نوع من التدقيق عندما يأخذ المدقق

في الاعتبار تنفيذ برنامج تدقيقه الداخلي الإداري و تشمل العناصر التالية:

1/ تحديد ما إذا كانت المؤسسة قد دبرت مواردها المختلفة بطريقة اقتصادية ومثالية سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مادية.

2/ التحقق من استخدام هذه الموارد استخداماً أمثلاً وبكفاءة عالية.

3/ التحقق من أن المنافع التي تعود على المؤسسة من وراء استخدام هذه الموارد تفوق بكثير تكاليف استخدامها.

4/ تحديد أسباب عدم الاستخدام الأمثل وبكفاءة لهذه الموارد وبشكل اقتصادي.

5/ تحديد مدى كفاءة نظم المعلومات الإدارية والإجراءات المرتبطة بالهيكل الإداري في التنظيم.

ج/ **تدقيق الفعالية:** ويمثل هذا النوع الحد الأقصى المطلوب أو المستهدف أن تصل إليه عملية التدقيق، حيث تعطي عملية تدقيق

الفعالية النتائج والأهداف النهائية، والتي تتضمن العناصر التالية:¹

1/ تحديد ما إذا كانت النتائج المستهدفة والمتوقعة قد تحققت أم لا.

2/ تحديد ما إذا كانت هذه النتائج التي تحققت تتفق مع مستوى الأداء المطلوب أو لا.

3/ تحديد ما إذا كانت هذه الأهداف قد تحققت بكفاءة أي بأقل تكلفة ممكنة.

4/ تحديد ما إذا كانت الأهداف النهائية والتي سبق التخطيط لها قد تحققت أم لا.

5/ تقييم الأداء النهائي للمؤسسة باستخدام معدلات ومعايير أداء محددة من قبل، لقياس فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها.

و لا ننسى أن للمدقق الإداري مؤهلات شخصية و ينبغي أن تتضمن هذه المؤهلات المصداقية و الموضوعية، اليقظة و الاستقامة

و النزاهة، كما ينبغي أن يكون مستمعاً جيداً، و لديه موقف إيجابي و فوق كل شيء يحترم الآخرين، فضلاً عن ذلك ينبغي أن

يركز على المناقشة مع أفراد القسم عن كيفية قيامهم بالأنشطة و حول أية مشاكل يشعرون بها، و ينبغي على المدقق الداخلي

الإداري أن يفهم محتوى عملية التدقيق، و يأخذ العديد من المسؤوليات أهمها:

- إعداد جدول التدقيق مسبقاً وتنفيذ عملية التدقيق وفقاً لسياسات التدقيق معطيات معلومات موضوعية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 151.

- يكون مسئولاً عن انجاز العملية الإدارية تحت المعاينة، و ليس لديه سلطة و لكن يمكن أن يضع بعض المقترحات.
- بعد الانتهاء من عملية التدقيق يقوم بإعلام الوحدة الإدارية (المدقق) بالأشياء التي وجدها قبل تقديم تقريره الرسمي.
- إعطاء الوقت الكافي للمدقق ليقوم بتصحيح الأخطاء ويضع الخطط للقصور المكتشفة قبل تقديم التقرير النهائي بعد المتابعة.
- عند وجود قصور أو انحراف فإن اقتراح الإجراء التصحيحي ينبغي أن يتم مناقشته مع الوحدة الإدارية و معرفة إمكاناتها (المادية و المعنوية) التي تؤهلها لإجراء التصحيح المناسب.
- إن المدقق الداخلي الإداري مسئول عن متابعة خطة العمل ليتأكد من أن الإجراءات التصحيحية قد تم القيام بها.
- إن المدقق الداخلي الإداري هو الذي يستخدم مجموعة من الأدوات و التقنيات لأجل جمع و تقييم الأدلة الموضوعية لبرنامج التدقيق.

3/ القواعد الأساسية للتدقيق الداخلي الإداري

لغرض أداء التدقيق الداخلي الإداري للغايات المرجوة منه و تحقيق أهدافه الأساسية هناك أربع قواعد أساسية ينبغي مراعاتها عند إجراء عملية التدقيق الداخلي الإداري وهي:¹

أ/ تحديد الغرض و المدى من عملية التدقيق: أن تحدد الغرض (الهدف) من عملية التدقيق الداخلي الإداري من أهم القواعد التي ينبغي مراعاتها، فالأهداف المكتوبة لعملية التدقيق الداخلي الإداري تكون أساساً له و تعطينا أساساً مرشدة أثناء القيام بعملية التدقيق لغرض التأكد من:²

- الإذعان للسياسات و الخطط و الإجراءات و القوانين و التعليمات.
- الاستخدام الأمثل و الكفاء للموارد (بشرية، مادية، معلوماتية) و مصداقية و تكامل المعلومات .

¹ بماء زكي محمد، دليل عمل التدقيق الإداري، مكتب المفتش العام لوزارة النفط، العراق، 2008، ص 12.

² نفس المرجع السابق، ص 13.

ب/ **تحديد معايير الأداء:** إن المعايير هي مقاييس تتضمن لوائح و أنظمة بواسطتها يتم قياس أداء أي فعالية لهذه المعايير، وتأتي من مصادر متعددة ومعتمدة بتلك العملية الإدارية المشمولة بالتدقيق و بدون هذه المعايير تصبح عملية التدقيق الداخلي الإداري عبارة عن حدس أو تقدير و ليست حقيقة.

ج/ **الاختبارات:** ينبغي على المدقق الداخلي الإداري أن يحصل على دليل الذي يثبت أن الإجراءات الإدارية تعمل كما مخطط لها، وهذا يتطلب فهم للعمليات الإدارية كافة و كذلك الطرق أو الوسائل التي سيتم الاختبار من خلالها، وهذه الاختبارات و الإجراءات ينبغي توثيقها في برنامج التدقيق و تحديد الخطوات التي يتم إتباعها للقيام بالاختبار و كيف يتم اختبار عملية ما.

د/ **نتائج التدقيق:** ينبغي أن توضع نتائج التدقيق الداخلي الإداري بشكل تقارير رسمية و هي الناتج النهائي، فكل ما تم رؤيته و ملاحظته، ينبغي أن يتضمنه التقرير.

المطلب الثالث: مجالات و معايير التدقيق الداخلي الإداري

1/ مجالات التدقيق الداخلي الإداري

سنتعرض إلى مجالات عمل التدقيق الداخلي الإداري بغرض تحقيقه لأهدافه المرجوة منها، وهذه الجوانب تتناول المؤسسة من جميع جوانبها آخذين في الاعتبار أنه ليس هناك قيود على عمل التدقيق الداخلي الإداري، و تتمثل المجالات في:

أ/ **فحص صلاحية أهداف و دوافع المؤسسة:** أنها عملية في التنفيذ و المدى الذي وصلت إليه في التنفيذ و يقوم التدقيق

الداخلي الإداري بتقييم أهداف و دوافع المؤسسة وفقاً للمتطلبات و ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:¹

- هل الأهداف واضحة و واقعية و تتماشى مع المتغيرات المستجدة؟

- هل الأهداف مناسبة لنمو المؤسسة و تتميز بالمرونة من حيث إمكاناتها تطبيقها في ظل تغير الظروف المحيطة؟

- هل يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة عملياً؟

¹ عبد الرحمان بابنات، ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 70.

ب/ السمعة الحالية للمؤسسة: التحقق من سمعة ومركز المؤسسة في الصناعة المعنية أو التجارة و يكون بصفة مستمرة، من حيث حصول المدقق الداخلي الإداري على المعلومات المتعلقة بالتقدير العام للمؤسسة و متوجاتها و المسح الشامل و المفضل عن المبيعات و التوزيع. و من العوامل المحددة لسمعة المؤسسة كذلك هو مدى التزام المؤسسة بتنفيذ تعهداتها في الآجال المحددة و حصة المؤسسة في السوق.

ج/ معدل العائد على رأس المال المستثمر: تتداخل هنا المعلومات المحاسبية في مجال التدقيق الداخلي، فالتحليل المالي يتطلب معرفة عن فترة سابقة للمعلومات التالية:

- معدل العائد على رأس المال المستثمر بما في ذلك الأرباح المعاد استثمارها في المؤسسة.

- العائد الموزع مقارنة بالمؤسسات الأخرى المثيلة.

د/ علاقة المؤسسة بأصحاب رأس المال وبالمستثمر: ترتبط علاقة المؤسسة بأصحاب رأس مالها و المستثمرين المحتملين بالمعلومات المحاسبية المذكورة سابقا و ذلك من خلال الاجابة عن الأسئلة بإضافة علاوة على المجالات التالية:

- هل يحصل أصحاب رأس المال على المعلومات الكاملة و الواضحة من جانب إدارة المؤسسة؟

- هل هناك مخاطرة من اقتناء أسهم المؤسسة؟

- ما هو دخل المؤسسة الذي تحققه خلال الفترات السابقة؟

هـ/ معدلات التشغيل و معدل عائد الاستثمارات: يعتبر معدل عائد التشغيل و معدل الاستثمارات أهم معدلات في الحكم على مقدرة المؤسسة على اكتساب الدخل، كما يستخدم نفس المعدلين في إجراء المقارنات بين المؤسسات لها نفس المجال.¹

و/ علاقة الإدارة مع هيئة العاملين: لكي يستشعر المدقق الداخلي الإداري استمرار علاقة الإدارة بالعاملين، ويتأكد أن لهم اتصال قوي بين الطرفين، وأن يحدد مواطن الضعف في هذه العلاقة مع تقديم الاقتراحات المناسبة لعلاجها من حيث تسهيل الاتصال، وأي ضعف في الاتصال بين الإدارة و العاملين قد يفسد ما يقترحه المدقق الداخلي الإداري من تغيير في التنظيم.

¹ عبد الرحمان بابنات، ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 72.

ز/ أهداف و كفاءة الإدارة: إن من مهام المدقق الداخلي الإداري أن يقيم الإدارة من حيث أهدافها الموضوعية، و تنفيذ هذه الأهداف وما يترتب عليها من سياسات موضوعية، و تنفيذ السياسات بما يحقق الكفاءة المطلوبة.

ح/ السياسات المالية و الرقابية: يتحقق المدقق الداخلي الإداري من أن القرارات المالية التي تتخذها الإدارة في مناسبة، و تتخذ في الوقت المناسب و أنها تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، و أثر هذه القرارات على السياسة المالية الحالية و المستقبلية للمؤسسة.

كما أنه يتحقق من مواطن الضعف الناتجة من عدم وجود الرقابة من جانب الإدارة أو السرعة في اتخاذ القرارات قبل دراسة أثرها.¹

ط/ الإنتاج: المدقق الداخلي الإداري في مجال الإنتاج يدرس تخطيط و رقابة الإنتاج و معلومتها عن التكاليف تساعده كخلفية مفيدة في تفهم العملية الإنتاجية، كما تشمل عملية الإنتاجية المادة المستخدمة و العاملين في الإنتاج و الإمكانيات الآلية للإنتاج بجانب عامل الوقت المؤثر في الإنتاج، كما يستطيع أن يحصل المدقق الإداري من خلال مناقشته مع الفنيين في الورشات على معلومات عن نواحي التحسين التي يطلبها العمل و أن ينقل الآراء و الاقتراحات إلى الإدارة لتوضع موضع التنفيذ.

ي/ البيع و التوزيع: يهتم المدقق الداخلي الإداري في هذا المجال بعدة جوانب منها: تخطيط المبيعات، خدمة و هيئة البيع، الإعلان، التوزيع. ويسعى المدقق الداخلي الإداري إلى إجراء التقييمات اللازمة و تقديم الاقتراحات التي تفيد التحسين، و الرفع من حجم المبيعات و زيادة الأرباح و تعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

2/ معايير التدقيق الداخلي الإداري

من خلال الطبيعة التي تميز التدقيق الداخلي الإداري يمكن القول أن له معايير متعارف عليها، تتمثل هذه المعايير في:

أ/ المعايير العامة أو الشخصية للمدقق: تنقسم المعايير العامة والشخصية إلى:

1- معيار التأهيل العلمي والعملي للمدقق: يمكن استخدام هذا المعيار ولكن بشي من التحفظ بالنسبة لتدقيق الداخلي

الإداري، ولأن المدقق الداخلي الإداري يقوم بعمل له طبيعة خاصة تجمع بين نواحي إدارية ومالية و اقتصادية فإن تأهيله يتطلب أن يكون ذا طبيعة تتلاءم مع العمل الذي سيقوم به، وبهذا فإن المدقق الداخلي الإداري يجب أن يعد طريقة تمكنه من القدرة على

¹ عبد الرحمان بابنات و ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 73.

فهم الأحداث الاجتماعية الاقتصادية و المتغيرات البيئية في أنشطة المؤسسات، و من أجل تأهيله يجب أن يكون على علم بمشاكل الأعمال و اتخاذ القرارات، و التخطيط الإداري، و نظرية التدقيق، أدوات و أساليب الاتصال، والعلاقات الإنسانية بجانب علم النفس الإداري.¹

2- معيار الاستقلال المدقق و معيار بذل العناية المهنية: يمكن استخدامها دون أية تحفظات ،فالاستقلال و مراعاة السلوك

المهني، و الدقة في الأداء عناصر ضرورية عند القيام بالتدقيق الداخلي الإداري.

ب/ معايير الأداء المهني: تستخدم هذه المعايير و ما يرتبط بها من إجراءات تتمثل في:

- كأساس للعمل الميداني في التدقيق الداخلي الإداري دون أية تعديلات.

- مدى العمل و الالتزام المؤسسة بقواعد المحاسبية و القوانين لتحقيق أهدافها.

- مدى تقييم المدقق الإداري للمخاطر إدارية و الضوابط الرقابية.

ج/ معايير إعداد التقرير: تتمثل فيما توصل إليه المدقق الداخلي الإداري من نتائج خلال عمليات الفحص و التقييم، و من ثمة

فإن الأمر يتطلب ضرورة إيجاد مجموعة من المعايير لإعداد تقرير المدقق الداخلي الإداري تتماشى مع الطبيعة المميزة لمجالات

الفحص و التقييم و النتائج المتوقعة، ولقد أوضحت إحدى الدراسات هذه المعايير حيث يشمل التقرير فيما يلي: وصف كامل

لجميع الأنشطة الإدارية و الوظائف و أنظمة الرقابة و ما يتعلق بها بيانات و سجلات التي خضعت للفحص و التقييم. وإشارة

مباشرة إلى معايير التدقيق الإداري، و ما يرتبط به من إجراءات التي وجدت ملائمة للقيام بعملية التدقيق، وإجراء التقييم لأداء

الإدارة.²

¹ عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل، محمود ناجي درويش، المراجعة الخارجية موضوعات متخصصة ، دار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع، اسكندرية ، مصر، 2001، ص 159.

² عبد الرحمان بابنات و ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 75_ص 76.

المبحث الثاني: التدقيق الداخلي الإداري كأداة رقابة على أداء إدارة الموارد البشرية

ظهرت الحاجة إلى تدقيق إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية و ذلك من خلال عملية التدقيق لإدارة الموارد البشرية الذي يقوم به شخص محترف يقوم بالكشف عن مواطن الضعف والتعرف على نقاط القوة، و ذلك باستعمال مجموعة من الطرق وأدوات المختلفة التي تساعد المدقق بمهنته لكي تعطيه مصداقية و الدقة أكثر في النتائج المتوصل إليها وتساعدده على اتخاذ قراره، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية والطرق والأدوات المستخدمة لتدقيق إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

نظرا لأهمية إدارة الموارد البشرية و اعتماد المؤسسات الاقتصادية عليها في تحقيق أهدافها، فقد سعت الكثير من المؤسسات المعاصرة الى الاعتراف بدورها وأهميتها، وسوف نتطرق ضمن هذا المطلب إلى تعريف إدارة الموارد البشرية و أهدافها و أهميتها والعوامل التي تؤثر عليها.

1/ تعريف و نشأة إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه في إدارة الموارد البشرية، ونجد أن العديد من الباحثين و المفكرين أوردوا تعريف لوظيفة إدارة الموارد البشرية، نذكر منها ما يلي:

أ-التعريف الأول: تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها و مصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة.¹

¹ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 20.

ب- التعريف الثاني: تعرف أيضا أنها مجموعة من أنشطة تتمثل في الحصول على التطوير و الحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة و مستقرة و راضية.¹

ج-التعريف الثالث: تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال وضع و اتخاذ الإجراءات والقرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة.²

د-التعريف الرابع: نجد أنها عبارة عن عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، صيانتها و الحفاظ عليها، توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.³

هـ- التعريف الخامس: نجد أنها عبارة عن نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المنظمة، كما أن هذه الوظائف هي عبارة عن تنظيم عمل الأفراد مع المنظمة أكثر من كونها استثمارا للجوانب الإنسانية.⁴

و- التعريف السادس: تعرف على أنها مجموعة أنشطة تهدف إلى تسيير المواهب و القدرات للمساهمة في تحقيق الرسالة و الرؤية و الاستراتيجية و الأهداف التنظيمية.⁵

ز- التعريف السابع: هناك بعض المفكرين عرفها بأنها هي جميع الأنشطة بما فيها تلك التي تدار بواسطة العاملين أنفسهم، و التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للعاملين بالمؤسسة و إسعادهم.⁶

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الاقتصادية، وهذا باستخدام

العنصر البشري و نجد أن المؤسسة تهتم بالحصول على الموارد البشرية وتطويرها وتمكين هذه القدرات في الإسهام في إنجاز الأهداف

¹ Bélanger L ، La nature et l'évolution de la gestion des ressources humaines، Dans un Ouvrage collectif « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » ،Ed° Gaëtan Morin ،1993 ،canada،p5-28 .

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت، الطبعة الأولى، 2002، ص 18.

³ J.P. Citeau، gestion des ressources humaines،principes généraux et cas pratiques، Dalloz ،paris ،3emeéditions 1994،p 32.

⁴ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص 26.

⁵ Dolan SH L et Saba T et Autres، La gestio.n des ressources humaines ،Tendances، enjeux et pratiques actuelles ، Ed° Pearson Education ، Paris ،2002،p 5.

⁶ عبد الرحيم محمد، التنمية البشرية و مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، مجلة العربية السادسة للإدارة البيئية بعنوان التنمية البشرية و أثرها على التنمية المستدامة، العدد 16، جمهورية مصر العربية، ماي 2007، ص 6.

بكفاءة وفعالية وأيضاً تعمل على تخطيط الاحتياجات المهمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية عبر عدة مراحل، اعتمدت على وجود العديد من العوامل المؤثرة الداخلية منها والخارجية و يمكن استعراض أهم تلك المراحل نذكر منها ما يلي:

أ- المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية: كانت الصناعات سابقاً قبل الثورة الصناعية محصورة في نظام الطوائف المتخصصة،

حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، و بنظرة شمولية فقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل الإنسانية إذا نظرت إلى العامل بصفته سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج و السلع.¹

ب- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية: من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هو انتشار

حركة الإدارة العلمية بقيادة (فريدريك تايلور) الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة و هي:

1_ تطور حقيقي في الإدارة: يقصد بذلك استبدال الطريقة التجريبية في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس

المنطقية، و تقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط الأعمال المطلوبة.

2_ الاختبار العلمي للعاملين: و يعتبره الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد أن نتأكد من قدراتهم و مهاراتهم اللازمة

لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

3_ الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم: إذ يؤكد أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون

لديه استعداد للعمل، و تدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4_ التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية: أكد أنه بالإمكان التوفيق بين الرغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة

صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل.

¹ عطا الله الشريعة وغالب محمود سنجدق، إدارة الموارد البشرية، دار منهجية لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص26.

ج- المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت و قويت المنظمات العمالية في دول مختلفة، خاصة

في مجال المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل.¹

د- المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى: أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار

الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا و بيتا) و طبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة

العلمية و علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في الإدارة الموارد البشرية. و ثم أنشئت أقسام إدارة الموارد البشرية مستقلة،

حيث تم إعداد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد

البشرية عام 1919 و عام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية.

هـ- المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثاني: شهدت نهاية العشرينيات و بداية الثلاثينيات من هذا القرن

تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب (هوثورن) في مصانع جنرال الكتريك بواسطة (التون مايو)، وأقنعت

الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم و توفير الظروف المناسبة للعمل مما أدى إلى ظهور جديدة تقودها حركة العلاقات

الإنسانية.

و- المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ

شملت تدريب و تنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية، و ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية

و ضبط حضورهم، و انصرافهم، و الأعمال الروتينية اليومية.

و مستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت، وهناك تحديات يجب أن تتصدى

لها إدارة الموارد البشرية مثل الضغوطات السياسية و الاقتصادية، و التغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن

و التخصصات، و يجب التأكيد من استخدام المفاهيم الجديدة، مثل هندسة الإدارة و الجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

2/ أهداف و أهمية الإدارة الموارد البشرية

¹ نفس المرجع السابق ، ص 27.

من الطبيعي أن تعطي إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحق، نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها. ونظرا للتأثيرات و الوسائل و التقنيات المرافقة لنشاطاتها، أما أهداف إدارة الموارد البشرية، فلها مكانة هامة مخصصة لدراسة إدارة الموارد البشرية كونها تأتي مكملة للأهمية .

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فإنه يمكن استنتاج أهداف هذه الإدارة التي تسعى إلى تحقيقه و الذي يتجسد فيما يلي:

- 1/ الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل والبحث عن مصادر الموارد البشرية وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين.
- 2/ تنمية الأفراد وتحسين مهاراتهم و قدراتهم من أجل الاستفادة من جهودهم، بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين في فترات دورية وبشكل موضوعي لتشجيع الاستمرار في العمل.
- 3/ كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، بحيث تقوم على تسهيل قدرة المؤسسة على المنافسة، بإضافة إلى تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد مؤسسة.
- 4/ توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل حوا مناسباً لإنتاج وعدم تعريض العمال أية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- 5/ توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل جهود ممكنة.
- 6/ إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته و سياساته و لوائحه و توصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.¹

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

¹ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 19.

تؤكد جميع الدراسات العلمية على أهمية العنصر البشرية، وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفير واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره، من هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وذلك لعلاقتها المباشرة بالأفراد العاملين، وبالتالي فأهميتها بالنسبة للمؤسسات تكمن في:¹

- 1/ تساعد المدراء في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين، والتي تؤثر على فاعلية المؤسسة.
- 2/ تضمن التنسيق بين جميع النشاطات التي تتعلق بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة وذلك من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.
- 3/ العنصر البشري أساس النجاح ولقد أثبتت الدراسات هذا، كما اعتبرته العنصر الرئيسي لزيادة الإنتاج، وأن نجاح أو فشل المنظمات مرهون بالعنصر البشري، وإذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- 4/ تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.
- 5/ العنصر البشري هو استثمار إذ أحسن تدريبه و تنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.²

و توجد أهمية أخرى لإدارة الموارد البشرية تتمثل في:

- 1/ انخفاض معدل الغياب و التأخير و دوران العمل و الشكاوى.
- 2/ كفاءة و فعالية برامج التسويق والعمليات الانتاجية.
- 3/ الجودة الشاملة في أعمال المنظمة و زيادة معدل أداء الأفراد.³

¹ زكّال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص3_5.

² بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، مجلة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، العدد37، الشارقة، القاهرة، 2006، ص 650.

3/ وظائف و تنظيم الإدارة الموارد البشرية

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، على اعتبار أنها جزء من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، و تختلف هذه الوظائف تبعاً لاختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمؤسسات المختلفة. وبصفة عامة يمكن القول أن وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة تتمثل فيما يلي:¹

1/ وظيفة تخطيط الموارد البشرية: تعتبر من أبرز وأهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة، وتهدف إلى تقدير احتياجات

التنظيم من الموارد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.
- إعداد الأفراد اللازمين من كل أنواع الوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة إدارة الموارد البشرية.
- تنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، وإعداد الأفراد اللازمة موزعة على مختلف الإدارات.²

2/ وظيفة استقطاب الموارد البشرية: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات

التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

و تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب هما:

أ- الاستقطاب الداخلي: حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد المحليين الذين يعملون

لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب.

¹ سراج وهيب، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، التخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 19.

² زكّال يمينة، مرجع سبق ذكره، ص6-ص7.

ب- الاستقطاب الخارجي: تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب، وهذا ما من شأنه إغناء الوظائف بخبرات جديدة و قد تلجأ هنا إلى وسائل الاتصال و الإعلام المختلفة.

3/ وظيفة الاختيار و التعيين: الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات و الموصفات اللازمة لشغل المنصب، أما التعيين فهو العملية التي تتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر و مسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا و السياسات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل.

4/ وظيفة تنمية الموارد البشرية: وهذا من خلال

أ- التدريب: يعتبر التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه من خلالها يتم تأهيل و رفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجريات التحولات الحاصلة في مجال العمل لذا فإن النظرة الحديثة لعملية التدريب في عصر المعلومات للموارد البشرية هي بمثابة استثمار مستقبلي و ليس تكلفة يتحملها التنظيم كما كان عليه الحال سابقاً.¹

ب- تقييم الأداء: و هو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث تسمح لنا بـ

- معرفة الفرد الذي يستحق الترقية، و يبرر المنح و العلاوات.

- يبين لنا الذي يجب تدريبه أو الذي يجب نقله لوظيفة أخرى أو الذي يستغني عنه.

- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.

- يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع المتوقع و بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

5/ وظيفة علاقات الموارد البشرية: هذه الوظيفة تشمل نشاطين فرعيين هما

أ- دمج الموارد البشرية: هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير

الرعاية الاجتماعية، و المعاملة الإنسانية الطيبة لهم و حل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم و بين المؤسسة.²

¹ كلال يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

² بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

ب- **علاقات العمل:** ويمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسة بالتفاوض معها فيما يتعلق بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

6/ المحافظة على الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية باستعمال العديد من الأساليب قصد إلزام الأفراد بأهداف و ذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة. وإن المحافظة على الكفاءات البشرية ليست أمرا سهلا لأنها تنطوي على عوامل مادية و معنوية فرما السبب الكبير لهجرة الكفاءات البشرية من البلدان النامية نحو البلدان المتقدمة كان وراثها غياب سياسة واضحة للحفاظ على هذه الكفاءات.¹

ثانيا: دور إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تعني بأهم مورد في المؤسسة ألا وهو المورد البشري، وحتى تحقق هذه الإدارة أهدافها، لابد عليها من ممارسة الأدوار التالية:²

أ. **الدور الاستشاري:** ويتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

ب. **الدور التنفيذي:** وهذا يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين من خلال ما تقوم به من وظائف، كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز.

ج. **الدور الوظيفي:** يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

د. **الدور المشارك:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

هـ. **الدور الاستراتيجي:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة استراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية لإدارة الموارد البشرية، ويجدر الإشارة أن هناك بعض الدراسات تشير إلى أن المؤسسات الناجحة تكون

¹ زكّال يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

² سراج وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

بصدد تقديم منتجات جديدة، وتعمل على وضع استراتيجية لمواردها البشرية حتى تكفل بتحقيق خططها الإنتاجية والتسويقية بنجاح.

4/ تنظيم إدارة الموارد البشرية

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يراعي في تصميمه عدة عوامل ليكون وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف هذه الإدارة، فقد دلت الدراسة أن نسبة كبيرة من المنظمات لازالت تقوم بتوفير المشورة والتنسيق للإدارات العامة في العمليات المتعلقة باستقطاب و تعيين وتدريب و حفظ القيود و السجلات للعاملين و العمل كضابط ارتباط بين الإدارة و العاملين و الحكومة و النقابات العمالية للعاملين، فبعض المنشآت خاصة في مراحل الولاء و التأسيس تحول الإدارات العامة القيام باستقطاب و تعيين العاملين، و قد تخصص موظف وحدة صغيرة لمتابعة و تنظيم و تنسيق تلك المهام إلا أن اتساع حجم المنظمات و تعدد تخصصاتها و انتشارها الجغرافي لا يسمح لها بالمضي قدما في ترك أعمال إدارة الأفراد للإدارات العاملة، و تظهر الحاجة إلى ضرورة إنشاء قسم أو إدارة متخصصة للقيام بأعباء إدارة العاملين في المنشأة، و سنقوم فيما يلي ببحث حجم إدارة الموارد البشرية و تنظيمها.¹

1- العوامل المؤثرة في تحديد حجم إدارة الموارد البشرية:

إن حجم هذه الإدارة يتأثر بمجموعة من العوامل كالتالي:

أ/ مدى الأهمية التي يوليها المسئولون للعنصر البشري وعدد العاملين في المنشأة.

ب/ مدى تركيز (تجمع) العاملين أو انتشارهم وتمرکزهم ومدى المركزية المتبعة في ممارسة نشاطات إدارة الأفراد.

ج/ مدى تأثير الضغوط الخارجية على إدارة الأفراد في ممارسة نشاطها (النقابات و التشريعات الحكومية).

2- المركزية و اللامركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية: يحتاج هذا التنظيم إلى التطوير مع نمو المنظمة و اتساع أعمالها

و انتشارها في مناطق جغرافية، و تظهر الحاجة إلى إتباع شيء من اللامركزية المتمثلة في إحداث وحدات و أقسام لإدارة الأفراد في

¹ نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 12.

الفروع و الإدارات التابعة للمنشأة أو تحويل بعض الإدارات صلاحيات في اتخاذ الإجراءات وممارسة بعض النشاطات إدارة الأفراد، بحيث يتم تطبيق أسلوب مركزي ولا مركزي في نفس الوقت.¹

3- دور الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وفق هذا التنظيم كآلاتي:

أ/ وضع خطط القوى العاملة للنشأة و تنسيق كافة نشاطات الوحدات أو الأقسام لإدارة الأفراد.

ب/ وضع السياسات و الأنظمة المتصلة بالأجور و الحوافز و المنافع.

ج/ وضع أساليب عمل قياسية لممارسة نشاط إدارة الموارد البشرية (الخاصة بالتعيين و الترقية و الفصل من الإجازات بأنواعها.

د/ تقديم المشورة و النصح لوحدة إدارات الأفراد و كذلك للمسؤولين في المنشأة حول المسائل المتصلة بالعاملين و كيفية تطبيق و تفسير الأنظمة و اللوائح.

هـ/ مراقبة و تقييم و متابعة إنجازات أقسام إدارات الأفراد ومدى تطبيقها للأنظمة و الإجراءات القياسية.

5/ العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

إن العوامل التي كان لها تأثيرا محتملا على إدارة الموارد البشرية عديدة و لكننا سنركز على أربعة عوامل رئيسية كان لها تأثيرا جوهريا على هذا الموضوع و هي العوامل الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية، والتكنولوجية:²

أ/ **العوامل الاقتصادية:** إن حالة الاقتصاد القومي و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج و تقلصها في فترات الكساد و يتضح هذا من التأثير الشديد للاتجاهات و الممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد العظيم، و أثناء فترة الرواج و أيضا خلال فترات الركود الاقتصادي.

ب/ **العوامل القانونية:** إن البعد القانوني كان له أكبر الأثر على السياسات و الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات فتدخلت التشريعات و القوانين لتحديد دور المنظمات العمالية و حقوقها و الحد الأدنى للأجر و الحد الأقصى لساعات العمل، و كل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، ومقابلتهم، و اختبارهم و تدريبهم، وأمنهم و صحتهم و ترقيتهم، وتقييمهم.³

¹ نفس المرجع السابق، ص 13.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطباعة و النشر، بيروت، 1993، ص 39.

³ نفس المرجع السابق، ص 40.

ج/ **العوامل الاجتماعية:** يتأثر هذا العامل في أسلوب معيشة أفرادها و أسلوب تفكيرهم فنظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت في اتجاه اتساع هذا الدور و تغيرت أيضا اتجاهات هذا المجتمع و موافقة من التجمعات العمالية المنظمة (النقابات و اتحادات العمال) ومن إتاحة فرص التعليم و أهمية التعليم العالي، ومن أخلاقيات العمل، و من مكانة الوظائف التي تنتمي إلى فئة الياقات الزرقاء و إلى فئة الياقات البيضاء و من دور النساء و الأقليات في المنظمات.

د/ **العوامل التكنولوجية:** إن التقدم التكنولوجي الذي حدث، منذ ما قبل الثورة الصناعية و حتى الوقت الحالي كان مذهلا، صاحبه تغيرات جزئية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات و متطلبات المنظمات، ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية (الآلية أو المكيئة) و زيادة الاعتماد على الحاسبات الالكترونية.

المطلب الثاني: مفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية

يعد تدقيق إدارة الموارد البشرية فرع من فروع التدقيق الداخلي الإداري الذي يهتم بالجانب الإنساني من التسيير، ومن أجل التغيرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية صار لزاما على المؤسسة إتباع منهجية تدقيق شاملة بما فيها مواردها البشرية و ذلك باستخدام مجموعة من الأدوات و الطرق، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى ما يلي:

أولاً: تعريف التدقيق الداخلي الإداري لإدارة الموارد البشرية

- 1- يقصد بتدقيق إدارة الموارد البشرية عملية فحص مدى تطبيق الموارد البشرية والإدارات المختلفة بالمنظمة لسياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، وتتم عملية التدقيق من خلال نظام بحثي يغطي كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعمل هذا النظام كنظام تحكم في جودة أداء الموارد البشرية وكيفية إدارتها.¹
- 2- ويعرف أيضا تدقيق إدارة الموارد البشرية بأنه مسح منظم وتحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية، لمعرفة مدى مطابقة الممارسات مع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ورفع تقرير بالنتائج والتوصيات لمعالجة الانحرافات السالبة ومعرفة مواقع القوة والكفاءة في نظام إدارة الموارد البشرية.²

¹ عمر محمد آدم الإمام و الطاهر أحمد محمد علي، نحو أطار لتدقيق الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، كلية الدراسات التجارية، عمادة البحث العلمي للعلوم و تكنولوجيا، جامعة السودان، 2013، ص 114.

² نفس المرجع السابق، ص 115.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تدقيق إدارة الموارد البشرية ماهي الاعملية رقابية تقوم بفحص و تقييم العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار و تحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة و فعالية.

ثانيا: طرق تقييم تدقيق إدارة الموارد البشرية

لتحقيق عملية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية لابد على المدقق استعمال مجموعة من الطرق و الأساليب المساعدة على إتمام هذه المهمة و لعل أبرز هذه الطرق ما سيأتي ذكره على النحو التالي:¹

1/ طريقة المقارنة: في هذه الطريقة يحدد المدقق معايير التدقيق وفقاً لأفضل المنظمات المنافسة و يجعلها كنموذج يحتذى به، ويتم بعد ذلك مقارنة أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمة بالنموذج المنافس بهدف أن تتفوق إدارة الموارد البشرية بالمنظمة عليه.

2/ طريقة السلطة الخارجية: يعتمد المدقق في هذه الطريقة على معايير تم وضعها بواسطة جهة استشارية خارجية ليتم المقارنة على أساسها.

3/ الطريقة الإحصائية: بناء على المعلومات المتوفرة في المنظمة يتم وضع معايير إحصائية خاصة يتم المعايرة على أساسها.

4 / طريقة الالتزام: يجمع المدقق معلومات عن جميع الممارسات الإدارية التي تتم داخل المنظمة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها وأنشطتها، ومعرفة ما إذا كانت هذه الممارسات الإدارية تتم وفقاً للسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح التي تنظم عمل هذه الممارسات داخل المنظمة.

5/ طريقة الإدارة بالأهداف: تعمل هذه الطريقة على خلق أهداف معينة تقابل أداء معين يمكن قياسه والمعايرة على أساسه.

ثالثا: أهداف تدقيق إدارة الموارد البشرية

يتم تحقيق الهدف من إجراء تدقيق إدارة الموارد البشرية بواسطة الجهة التي تطلب إجراءها، ولذلك تختلف أهداف التدقيق باختلاف هذه الجهة وغرضها، وبصورة عامة يهدف تدقيق إدارة الموارد البشرية إلى:

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

¹ عمر محمد أدام الإمام و الطاهر أحمد محمد علي، نفس المرجع السابق، ص 122.

2. التأكد من مواءمة ومطابقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة.
3. تطوير مقاييس لرأس مال بشري ومصنوفة موارد بشرية تسمح للمنظمة بقياس القيمة المضافة بواسطة إدارة الموارد البشرية.
4. كشف مدى قدرة إدارة المنظمة في إدارة مواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها بواسطتها.
5. تحليل العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية وتقديم تقرير تصحيحي للأخطاء التي يجب تلافيها.
6. تصحيح الممارسات الخاطئة وتعظيم الاستفادة من الممارسات الصحيحة لمقابلة التحديات التي تواجه المنظمة وإدارة الموارد البشرية.

7. تقييم الضوابط الرقابية التشغيلية الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى اختبار مدى التقيد بالسياسات و الإجراءات النافذة.¹

رابعاً: أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية

إن تدقيق إدارة الموارد البشرية يعمل على تقييم مدى احترام إدارة المنظمة لإدارة الموارد البشرية وسياساتها وأنظمتها، وتنبع أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية من أنه:

- 1/ مدخل لنظام الجودة الشاملة (أداة ضبط الجودة).
- 2/ أداة تحكم في إدارة الموارد البشرية.
- 3/ أنها وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق العمل تجسيد روح العمل الجماعي.
- 4/ يعمل كأداة تشخيصية تحليلية لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية.
- 5/ يساعد في إعادة هيكلة المنظمة من ناحية الموارد البشرية واستراتيجياتها وممارساتها.
- 6/ يجدد ويغير المعرفة والمهارات والاحتياجات الضرورية للموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- 7/ أداة تساهم في توفير الوسائل المادية و البشرية المناسبة في الوقت المناسب.

¹ التدقيق الداخلي لإدارة الموارد البشرية، ورقة عمل، مؤتمر اتحاد المدربين العرب في الكويت، نقلا عن <http://www.arabtrainers.org/New/images/Papers/P15.pdf>، في يوم 23/11/2017، على الساعة 10:50، ص 4.

8/ أداة تمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.¹

9/ تساهم في تشجيع التغيير من خلال تشجيعها للسلوكيات المدعومة.

المطلب الثالث: الأدوات و اتخاذ القرار لتدقيق إدارة الموارد البشرية

1/ أدوات تدقيق إدارة الموارد البشرية

يعتمد تدقيق الموارد البشرية على مجموعة من الأدوات منها أدوات الكيفية و أدوات كمية نذكر منها ما يلي:²

أ/ الأدوات الكيفية: و هي كالآتي

1/ المقابلات: يتم إجراء المقابلة بصورة منفردة مع العاملين بإدارة المنظمة (المستوى الإداري الأول) لمعرفة خطط المنظمة في

المستقبل ونظرتها تجاه العاملين فيها، كما يتم إجراء مقابلات جماعية مع العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لجمع المعلومات عن مدى فعالية وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها وأسلوب إدارتها وثقافتها.

و تساعد المقابلات الجماعية المدقق على توفير الجهد و الوقت خصوصا في حالة التعامل مع فرق أو مجموعات عمل حيث تكون إجاباتهم مكتملة لبعضها البعض.

2/ مجموعات النقاش المفتوحة: في المنظمات الكبيرة يتم إجراء مقابلات لمجموعات كبيرة من العاملين (لقاءات جماعية)،

يناقش فيها المدقق مع العاملين على مدى فعالية وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها وأسلوب إدارتها وثقافتها.

3/ الملاحظة: يلجأ المدقق أيضا للملاحظة لتقييم مكان وبيئة العمل و الثقافة السائدة ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف،

وتدون الملاحظات خلال المقابلات الفردية والجماعية، و يستخدم أيضا المدقق الملاحظة المادية بهدف التحقق من وجود ظاهرة ما

أو لتقييم أنشطة معينة، وهذا ما يمكنه من اكتشاف المشاكل و الاختلالات التي لا يمكن التوصل إليها من خلال تحليل

المعلومات المكتوبة، و تعتبر الملاحظة مصدرا هاما بالنسبة للمدقق للحصول على أمثلة لتدعيم النتائج المتوصل إليها.

¹ بكون محمد، دور تدقيق إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة غرداية، غرداية، 2014-2015، ص 23.

² عمر محمد أدام الإمام و الطاهر أحمد محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

4/ الاستبيانات: يتم تصميم عدد من الاستبيانات أو استبيان واحد على حسب حجم الوظائف المراد تدقيقها و ينقسم إلى

- استبيان الاطلاع: يستخدم في مرحلة جمع البيانات و هي مرحلة جد مهمة في التدقيق، وهذا ما يسمح بالحصول على نظرة عامة حول نظام الرقابة الداخلية و تحديد المشكلات الرئيسية.¹

- استبيان الرقابة الداخلية: يهدف استبيان الرقابة الداخلية إلى توجيه العمليات المدققة نحو أهداف المهمة، ويمكن المدقق من معرفة مدى فعالية و سلامة نظام الرقابة الداخلية و قدرته على التحكم في المخاطر الكامنة، و يستخدم المدقق في هذا الاستبيان الأسئلة المغلقة و التي تكون الإجابة عليها بنعم أو لا، حيث أن الإجابات بنعم تعبر على نقاط القوة، والإجابات بلا تعبر على نقاط الضعف، و يضم الاستبيان الآتي:

أ. نظام الوظائف: ويشمل تخطيط الموارد البشرية، التعيين، وتقييم الوظائف، والترقيات، والتطوير الوظيفي.

ب. تخطيط العمل: ويشمل وضع الأهداف وتحليل الأدوار وتقييم الأداء و وظائف إدارة الموارد البشرية.

ج. نظام تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية: و يضم نظم التدريب والتعليم والقيادة والاستشارة ودوران العاملين في الوظائف.

د. نظام التجديد الذاتي: و يضم الكفاءة والفاعلية والتطوير الوظيفي ونظم البحث والمعلومات.

هـ. النظم الثقافية: و يضم مناخ الموارد البشرية، والقيم، وفرق العمل، والجودة، والمعلومات، والاتصالات، والتمكين.

ب/ الأدوات الكمية: نذكر منها ما يلي

1/ تحليل المستندات ومقارنتها: يحلل المدقق المعلومات الواردة في ملفات العاملين، من تقييم سنوي، وتقييم معانية، والفوائد

المنوحة، والشهادات المطلوبة للوظيفة.

¹ Jacques Igalens & Jean marie Peretti ، Audit social ، Meilleurs pratique méthodes outils، Eyrolles édition، paris ، 2008،p 53-54.

2/ **لوحة القيادة:** هي أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع و بسيط و ديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة لقياس

نتائج الخاصة بإدارة الموارد البشرية و إدارتهم من طرف المؤسسة، أي تعتبر أداة لقياس أنشطة الموارد البشرية، وهي وسيلة التي

تسمح بتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المدقق لاتخاذ القرار المناسب و الجيد.¹

3/ **بطاقة الأداء المتوازن:** هي أداة لقياس أداء إدارة الموارد البشرية و تعتبر أحد الأساليب و التقنيات الإدارية الحديثة التي

ساهمت في ضبط أداء المنشآت، و يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية و رضا العملاء و فاعلية العمليات الداخلية و جوانب

التعلم و التطوير و الإبداع في المنشأة.²

2/ القرارات المتخذة لتدقيق إدارة الموارد البشرية

تعد عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية أداة فعالة و مناسبة لمعرفة مدى كفاءة وفعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية، و تحديدا في

المؤسسات اليوم التي تعتمد اعتمادا كبيرا علي رأس المال البشري. وإذا تم إجراء التدقيق بواسطة مدقق داخلي من إدارة المنظمة أو

مدقق خارجي تم التعاقد معه خصيصا من أجل إجراء عملية التدقيق، فلا بد من إتباع خطوات محددة تؤدي إلى نجاح عملية

التدقيق و تنحصر هذه الخطوات في:³

أ/ **تحديد الهدف من عملية التدقيق:** فقد يكون الهدف منها معرفة كفاءة السياسات و الإجراءات و الأنشطة التي تطبق في

المنظمة أو معرفة مدى التطابق بين الممارسة و التخطيط و درجة الموازنة بين استراتيجية المنظمة و إدارة الموارد البشرية، أو حل مشكلة

عملية أو معرفة أسباب دوران العمال و غيابهم و إصابات العمل التي تحدث.

ب/ **تصميم خطة مبدئية للتدقيق:** و تضم الخطة معرفة من أين يبدأ التدقيق و مصادر المعلومات و كيفية الحصول عليها

ومعالجتها، بجانب أي المناطق سيتم التركيز عليها و الموارد التي سيتم استخدامها.

ج/ **جمع المعلومات الأولية:** و تشمل معلومات عن بيئة العمل و المنظمات المنافسة و سوق العمل و رسالة المنظمة ورؤيتها

¹الوازن طارق، دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، قسم التسيير، التخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص 5.

²جدي مسعود، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة استراتيجية الاندماج، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، قسم التسيير، التخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015، ص 8.

³عمر محمد أدام الإمام، الطاهر أحمد محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 124-125.

والسياسات و الإجراءات والقوانين التي تحكم إدارة الموارد البشرية وكل ما يتعلق أصحاب المصلحة.

د/ تحديد الطريقة والمنهج الذي سيتم به جمع المعلومات: ويشمل طبيعة المعلومات المطلوبة وكيفية معالجتها وتقييمها و زمن جمعها و أدوات جمعها.

ه/ تصميم الخطة النهائية للتدقيق: وذلك اعتمادا على الخطوات السابقة و ما يقتضيه الأمر من تغيير للأهداف و المصادر و المناطق التي سيتم تدقيقها.

و/ تكملة بيانات التدقيق: يتم عن طريق جمع ودمج المعلومات المختلفة مع بعضها البعض، وعقد المقابلات وتوزيع الاستبيانات وتدقيق الملفات، ومن ثم تحليل المعلومات وفق الطريقة والمنهج المعتمد.

ز/ تصميم تقرير التدقيق: الذي يوضح نقاط القوة في النظام الحالي والمخاطر التي تواجهه، والمناطق التي يجب توفير معلومات عنها في المستقبل لإنجاح التدقيق.

ك/ نتائج التدقيق: وتتم هذه الخطوة بمعرفة مدى استجابة إدارة المنظمة لتوصيات المدقق.¹

و تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية إلى تبني أدوات حديثة تساعدها في اتخاذ القرار و ذلك من خلال الرقابة على سير مختلف أنشطتها عامة و رقابة أداء العاملين على وجه الخصوص، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر كأهم أداة تقوم بها المؤسسة الاقتصادية، و يقوم مسئول إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمقارنة أداء العاملين الفعلي مع الأداء المتوقع، وذلك بطريقة مستمرة، وهذا ما يسمح له بتحليل ومراجعة مختلف الانحرافات ومعرفة مسبباتها، وهذا من خلال أداة لوحة القيادة باعتبارها أهم أداة اتصال و مراقبة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، لكي يتم اتخاذ القرار المناسب لها، حيث تشمل على مجموعة من المؤشرات منها ما تقيس الكمية والكيفية، وتعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة سير أداء المورد البشري في المؤسسة وذلك من خلال عرضها لمؤشرات المتعلقة بالمورد البشري مثل مؤشر العمالة، مؤشر التكوين، مؤشر الغيابات و مؤشر التوظيف... الخ، يلفت انتباه مسئول هذه المصلحة (إدارة الموارد البشرية) إلى الانحرافات المسجلة بين الأهداف المسطرة و الأهداف المتوصل إليها للقيام باتخاذ القرارات اللازمة لتعديل ومراجعة المخططات العملية، التي يقوم بها المسئول لمعالجة و تدقيق كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

¹ عمر محمد أدام الإمام و الطاهر أحمد محمد علي، مرجع سبق ذكره ، ص125.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث ستناول في المطلب الأول الدراسات الوطنية، أما المطلب الثاني

الدراسات الأجنبية، أما عن المطلب الثالث مقارنة بين الدراسات الحالية و الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات الوطنية

1/ دراسة عبد الرحمان كشكش: تحت عنوان "متطلبات تطبيق التدقيق الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة

حالة مؤسسة لصناعة الأنابيب ALFA PIPE وحدة غارداية)".

و هي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير التخصص تدقيق و مراقبة التسيير من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير بجامعة غارداية خلال الموسم الدراسي 2015-2016 م و كان من إعداد الباحث عبد الرحمان كشكش حيث

قام بتحديد متغيرات الدراسة حسب المتغير المستقل على أنه متطلبات تطبيق التدقيق الإداري أما المتغير التابع فهو عبارة عن

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. و تم طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:- ما هي متطلبات تطبيق التدقيق الإداري

في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

وكان الهدف من القيام بهذه الدراسة هو التعرف على أهمية و أهداف وأهم مجالات التدقيق الإداري في الخدمة العلمية و العملية

الإدارية كما تطرقت إلى التحديات و المشاكل التي تواجه المدقق الإداري من أجل وجود الحلول لها. و كانت أهمية الدراسة تتجلى

في إبراز أهم معايير للحكم على أداء الوظائف للمؤسسة و تركيز على أحد الاتجاهات الحديثة للتدقيق الإداري.

و في الأخير توصلت الدراسة إلى نتائج هامة و هي أن الاستقلالية مطلوبة لمزاولة عملية التدقيق الإداري و ذلك لدعم مبادئ

المساءلة و المصادقية و الشفافية و يعزز الاستقلالية، وتوفر الخبرة الفنية المطلوبة لتوفير مخرجات سليمة، كما نجد أيضا أن نتيجة

لعمل التدقيق الإداري في تحسين الأداء و تقييمه في المؤسسات الاقتصادية يمس لكل من الموظفين و الإدارة و ذلك بتطبيق اللوائح

و التعليمات الصادرة من طرف الإدارة العليا و من خلال التقارير النهائية للمدقق الإداري، كما يمكن للمدقق الإداري أن يوجه

قرارات إدارية و ذلك بناء على الاستراتيجيات المستقبلية من خلال فحص و تقييم البيئة الداخلية و الخارجية و تحليل الفرص

و التهديدات للمؤسسة الاقتصادية .

2/ دراسة الوزان طارق: "تحت عنوان دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة lindgaz للغازات الصناعية بورقلة)".

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تدقيق و مراقبة التسيير من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة خلال الموسم الدراسي 2013/2012م وكانت من إعداد الباحث الوزان طارق حيث قام بتحديد المتغيرات الدراسة حسب المتغير المستقل على أنها دور لوحة القيادة أما المتغير التابع فهو عبارة عن أداء الموارد البشرية. وتم طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي: - ما هو دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية ؟

وكان الهدف من وراء القيام بهذه الدراسة هو التعرف على لوحة القيادة وطرق تصميمها ومراحل إعدادها وكذلك إظهار لوحة القيادة لمسير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، وأيضاً كيف تساعد لوحة القيادة على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. أما أهمية الدراسة تتجلى في أن تقييم أداء العاملين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي و معايير عملهم و كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام لمهامهم على أكمل وجه، و تظهر أيضاً أهميتها على إيضاح أهم أدوات قياس أداء وأكثرها استعمالاً في المؤسسة و هي لوحة القيادة.

و في أخيراً توصلت الدراسة إلى نتائج هامة و هي أن المؤسسة تقوم بالفعل باستخدام لوحة القيادة التي تعتبر كأداة من أدوات مراقبة التسيير وعند وقوع مشكلة داخل مصلحة إدارة الموارد البشرية تقوم بحلها في أسرع وقت ممكن، و أنها وسيلة تنبؤية تستطيع المؤسسة التنبؤ بها في المستقبل، كما تقوم المؤسسة بإعداد لوحة القيادة شهريا و يكون هناك اجتماع لمختلف الوظائف من أجل مناقشة الانحرافات إن وجدت ثم يتم معالجتها و اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية.

3/ دراسة حملة جاسم: تحت عنوان "تدقيق الموارد البشرية كأداة لتشخيص و تحسين واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود)"

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم تدقيق و مراقبة التسيير من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غارداية خلال 2016-2017 م و كان من إعداد الباحث حملة جاسم حيث قام بتحديد المتغيرات الدراسة حسب المتغير المستقل على أنه تدقيق الموارد البشرية أما عن المتغير التابع فهو عبارة عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية. وتم طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو الآتي :- ما مدى تأثير تدقيق إدارة الموارد البشرية في تشخيص و تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية؟ وكان الهدف من القيام بهذه الدراسة هو التعرف على تطبيق إجراءات تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة والتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و توضيح أثر لتدقيق الموارد البشرية في المؤسسة. أما الأهمية تتمثل في أن تدقيق إدارة الموارد البشرية بمثابة أداة تشخيصية و غير إلزامية تساعد في اكتشاف الأخطاء و التجاوزات المرتكبة على مستوى إدارة الموارد البشرية باعتبارها تحتوى على أهم عنصر في المؤسسة وهو العنصر البشري ، كما أن تدقيق إدارة الموارد البشرية يعد بمثابة وسيلة من وسائل الرقابة الفعالة باعتباره عنصرا مهما في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل خاص و على المؤسسة ككل.

و في الأخير توصلت الدراسة الى نتائج هامة و هي أن التدقيق الموارد البشرية تلعب دور مهم في كشف المشاكل و العقابيل التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية و المؤسسة ككل و اقتراح الحلول المناسبة لها في شكل تقارير، كما تطرقت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية في الغالب لا تتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقها بقدر ما تتطلب قدر هائل من الأفكار الجديدة و الغير مألوفة. ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى أهم التوصيات تتمثل في ضرورة تنفيذ تدقيق الموارد البشرية و ممارسته بشكل منتظم و ليس مرة واحدة وخلق نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة تجاه مشروعات ذات العلاقة بتدقيق الموارد البشرية.

4/ دراسة بهون محمد: تحت عنوان " دور تدقيق الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة ميترو الجزائر (métrô d'Alger)".

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم تدقيق و مراقبة التسيير من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غارداية خلال 2014-2015 م و كان من إعداد الباحث بهون محمد حيث قام بتحديد المتغيرات الدراسة حسب المتغير المستقل على

أنه دور تدقيق الموارد البشرية أما المتغير التابع فهو عبارة عن تعزيز المسؤولية الاجتماعية. و تم طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:- ما هو دور تدقيق إدارة الموارد البشرية في تعزيز أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية؟

وكان الهدف من وراء القيام بهذه الدراسة هو التعرف على الدور التي تلعبه وظيفة تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى التزام المؤسسات الاقتصادية بفحص و تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية كما أشارت إلى مساهمة تدقيق إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وكانت أهمية الدراسة تنجلي في أن وظيفة تدقيق إدارة الموارد البشرية تعتبر أداة رقابية فعالة تأخذ على عاتقها عملية التسهيل لمعرفة الفجوات في الأداء و تحديد الانحرافات و العمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية نحوها كما تعمل على التأكد من تطبيق الإجراءات و الخطط المسطرة بالشكل الصحيح إضافة لسعيها نحو تحقيق الرفاهية للمجتمع الذي تنشط ضمنه على وجه العموم و مواردها البشري بالخصوص، و من خلال اشتراك الأفراد "العمال" و الأخذ بأرائهم وإجراء الاتصالات معهم و الحصول على التغذية العكسية منهم و التي تساهم في التحسين المستمر لأداء المؤسسة ككل.

و في الأخير توصلت الدراسة إلى نتائج هامة وهي توفير إدارة المؤسسة لبيئة العمل مناسبة تتسم بكل إجراءات الأمن و السلامة كما تعمل على امتصاص البطالة من المجتمع الذي تستثمر فيه و تخلق تكافؤ في الفرص لجميع الأفراد كما توفر أيضا مناصب عمل لفائدة الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

1/ دراسة ستيفورت و كونت: تحت عنوان " استخدام التدقيق الداخلي للشركات المدرجة في البورصة

The use of internal audit by Australian companies مذكر ماجستير ، قسم المحاسبة والمالية و

الاقتصاد، كلية إدارة الأعمال جامعة جريفيث / جولد كوست ، استراليا سنة 2006، حيث قاما الباحثان بتحديد متغيرات

الدراسة حسب المتغير المستقل الذي هو عبارة عن استخدام التدقيق الداخلي و المتغير التابع الشركات الاسترالية، و تمثلت

اشكاليته في:- ما مدى الاستخدام الطوعي للتدقيق الداخلي للشركات المدرجة في البورصة ؟

و تهدف الدراسة إلى استطلاع مدى استخدام الشركات الأسترالية المدرجة في السوق المراجعة الداخلية بشكل طوعي و تحديد

العوامل التي دعت الشركات لإنشاء وظيفة التدقيق الداخلي. و تمثلت أهمية الدراسة في إبراز أهمية التدقيق الداخلي في تحسين

الأداء المالي و الإداري للشركات الأسترالية المدرجة في سوق البورصة و ذلك عبر استبيان وزع على الشركات الأسترالية، وقد اعتمدت الدراسة عن تعريف معهد المدققين الداخليين كمفهوم يحدد نظام الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر و الحكومة كعوامل تشجيع على تبني وظيفة التدقيق الداخلي، وأجري على ضوءه مسح جميع الشركات المدرجة وقد وجدت دراسة أن ثلث الشركات الأسترالية فقط قامت باستخدام المراجعة الداخلية كوظيفة وفق مفهوم معهد المدققين الداخليين و أن العامل الأساسي وراء ذلك هو حجم الشركة كما استنتجت الدراسة وجود علاقة قوية بين التدقيق الداخلي و نظام الرقابة الداخلية و كذلك وجود علاقة بين التدقيق الداخلي و القدرة على إدارة المخاطر كما وجدت الدراسة أن هناك علاقة غير قوية بين الحكومة و وجود التدقيق الداخلي و لجنة التدقيق، كما أوصت بضرورة دعم طواقم المراجعة الداخلية بموظفين على قدر من المهنية و الكفاءة، حيث يوجد لدى العديد من الشركات طاقم غير كافي للقيام بالتدقيق الداخلي وفق منظور الحديث لها ومن الواضح أن هذه الدراسة تناولت مدى استخدام وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات الأسترالية و تم التطرق إلى الدور المنوط لهذه الوظيفة في تحسين الأداء و ضبط الأداء المالي و الإداري.

2/ دراسة محاسن سليمان البرغوثي: تحت عنوان " دورة وحدة الرقابة و التدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في

المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين و موظفي الشؤون الإدارية "

رسالة ماجستير، تخصص بناء المؤسسات و التنمية البشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس سنة 2010. حيث قام الباحث بتحديد دراسة المتغيرات الدراسة حسب المتغير المستقل الذي هو عبارة عن دور وحدة الرقابة و التدقيق الإداري و المتغير التابع الذي تمثل في مبادئ الحكم الصالح، و تتلخص المشكلة البحثية في :- ما هو دور وحدة الرقابة و التدقيق الإداري إلى تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين و مدراء عاميين و موظفي الشؤون الإدارية؟

وتهدف الدراسة إلى تحليل دور وحدة الرقابة و التدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة الغربية و دراسة العلاقة بينها. أما أهمية الدراسة تكمن في التعريف بالدور التطبيقي لوحدة رقابة التدقيق الإداري العاملة في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية في تعزيز مبادئ الحكم الصالح و تطوير آليات تساهم في تحسين أداء المنفذين العاملين في وحدة الرقابة و التدقيق الإداري.

و في الأخير توصلت الدراسة إلى نتائج هامة و هي ضرورة الرقابة الإدارية كجزء متمم لوظائف العملية الإدارية إلى دور المدققين في الوزارات أسهم في رفع نسبة الالتزام بالعمل و التقليل من فترات الدورات المكاتبية التي تستغرقها عمليات المكاتبات بين المؤسسات العامة، وذلك من خلال تحديث العمل و استخدام تقنيات أكثر فاعلية و كفاءة، كما توصلت الدراسة إلى توافق بين عمر وحدة الرقابة و التدقيق الإداري و مبادئ مدونة السلوك و وحدة الرقابة و التدقيق الإداري على تفعيله عبر الجوانب بعمل المدقق.

3/ دراسة محمد أحمد الأشقر: تحت عنوان مجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة و ترشيد قراراتها في الشركة المساهمة

العامّة الفلسطينية. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة و التمويل، كلية التجارة بجامعة الإسلامية، غزة، خلال الموسم الدراسي 2008-2009، وكانت من إعداد الباحث محمد أحمد الأشقر حيث قام الباحث بتحديد متغيرات الدراسة منها المتغير المستقل الذي هو عبارة عن المراجعة الإدارية أما المتغير التابع هو ترشيد القرارات في الشركة المساهمة تم طرح الإشكالية الرئيسية لدراسة على نحو التالي: - ما مدى مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة و ترشيد قراراتها؟

و كان الهدف من وراء القيام بهذه الدراسة هو معرفة قدرة الإدارة على استخدام الموارد المتاحة البشرية و المادية بأفضل طريقة و معرفة الإطار العام لمعوقات المراجعة الإدارية بإضافة إلى معوقات الموجودة في العمليات التشغيلية و أسباب التي أدت إليها و اقتراح التصحيح المناسب، و محاولة التعرف على متطلبات اللازمة لتقييم الأداء الإداري. و كانت أهمية الدراسة تتمثل في أن المراجعة الإدارية تساعد الإدارة الشركات المساهمة العامة في فلسطين على تدعيم الثقة في أدائها، مما يساهم في مساعدتها في الحصول التمويلات اللازمة لدعم مواردها و مساعدتها أيضا على ترشيد قراراتها عن طريق اكتشاف أوجه القصور والمشاكل و الأخطاء التي تتعرض لها و اقتراح وسائل التصحيح الملائمة ثم إمداد الإدارة لهذه المعلومات لغرض مساعدتها في تحسين كفاءة إنجازها في المستقبل، كما تساعد المراجعة الإدارية الإدارة على إنجاز وظيفية الرقابة من خلال اختيار و تقييم أنظمة الرقابة المستخدمة.

و في الأخير توصلت الدراسة إلى نتائج هامة وهي أن مزاوله عملية المراجعة الإدارية يجب أن تتميز بالاستقلالية، وذلك من خلال توفر الخبرات الفنية المطلوبة لتقييم الأداء الإداري، كما أن عمل المراجعة الإدارية متمحورة في قياس كفاءة و فعالية و تقييم الأداء في شركات المساهمة و مساعدتها على حل المشكلات و اتخاذ أحسن القرارات و مواجهة المواقف الطارئة.

المطلب الثالث :المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية من خلال الجدول الاتي:

الجدول رقم(1) : مقارنة الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

اسم الباحث و عنوان الدراسة	الدراسات السابقة	الدراسات الحالية
كشكش عبد الرحمان	التعرف على أهمية و أهداف و أهم مجالات التدقيق الإداري والتطرق إلى التحديات التي تواجه المدقق الإداري.	التعرف على تطبيق مهنة التدقيق الداخلي الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
متطلبات التدقيق الإداري في المؤسسات الجزائرية	ماهي متطلبات التدقيق الإداري في المؤسسات الجزائرية ؟	أين يكمن دور التدقيق الداخلي الإداري في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز؟
أدوات الدراسة	استبيان	لوحة القيادة ، المقابلة
النتائج المتوصل إليها	أن الاستقلالية مطلوبة لمزاولة عملية التدقيق الإداري لدعم مبادئ المساءلة و الشفافية و المصادقية، و توفر الخبرة الفنية لتوفر مخرجات سليمة.	إن التدقيق الداخلي الإداري أصبح وسيلة ضرورية في المؤسسة لإدارة الموارد البشرية لأنه يلعب دور مهم في كشف المشاكل والانحرافات التي تعاني منها ادارة الموارد البشرية .
الوزان طارق	التعرف على لوحة القيادة و خصائصها و طرق تصميمها و كيفية إظهارها لمسير الموارد البشرية .	محاولة إبراز أهمية التدقيق الداخلي الإداري على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة باعتباره أداة فعالة.
دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية	ما هو دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية؟	/
أدوات الدراسة	قوائم مالية	/
النتائج المتوصل إليها	إن المؤسسة تستخدم لوحة القيادة و هي وسيلة تنبؤيه تنبأ بها بالمستقبل من أجل مناقشة الانحرافات و معالجتها و اتخاذ القرارات المناسبة لها.	تساعد لوحة القيادة الرئيس في معرفة أداء مرؤوسيه وذلك من خلال التطور الحاصل بين كل شهر.

<p>توضح مدى تأثير التدقيق الداخلي الإداري على أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.</p>	<p>التعرف على تطبيق إجراءات تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة و التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثر تدقيق المورد البشرية في المؤسسة.</p>	<p>الهدف</p>	<p>حملة جاسم تدقيق الموارد البشرية كأداة</p>
<p>/</p>	<p>ما مدى تأثير تدقيق إدارة الموارد البشرية في تشخيص وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ؟</p>	<p>الإشكالية</p>	<p>لتشخيص و تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية</p>
<p>/</p>	<p>استبيان</p>	<p>أدوات الدراسة</p>	
<p>ان ادارة الموارد البشرية تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة أي كلما زادت المؤسسة اهتمام بإدارة موردها البشري كلما زاد تحسين أداء المؤسسة ككل.</p>	<p>إن إدارة الموارد البشرية في الغالب لا تتطلب تكنولوجيا جديدة بقدر ما تتطلب قدر هائل من الأفكار الجديدة .</p>	<p>نتائج المتوصل إليها</p>	
<p>/</p>	<p>التعرف على الدور التي تلعبه وظيفة تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و مدى التزامها بفحص و تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>الهدف</p>	<p>دراسة بهون محمد دور تدقيق الموارد البشري</p>
<p>/</p>	<p>ما هو دور تدقيق إدارة الموارد البشرية في تعزيز أنشطة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية؟</p>	<p>الإشكالية</p>	<p>في تعزيز المسؤولية الاجتماعية</p>
<p>/</p>	<p>استبيان</p>	<p>أدوات الدراسة</p>	
<p>/</p>	<p>توفر بيئة عمل مناسبة تتسم بكل إجراءات الأمن و السلامة .</p>	<p>نتائج المتوصل إليها</p>	
<p>/</p>	<p>مدى استخدام الشركات الاسترالية المدرجة في السوق للمراجعة الداخلية بشكل طوعي وتحديد العوامل التي دعت لإنشاء وظيفة التدقيق الداخلي.</p>	<p>الهدف</p>	<p>ستيوارت و كونت استخدام التدقيق الداخلي في شركات الاسترالية</p>
<p>/</p>	<p>ما مدى استخدام الطوعي للتدقيق الداخلي في الشركات الاسترالية المدرجة في السوق البورصة؟</p>	<p>الإشكالية</p>	

/	استبيان	أدوات الدراسة	
/	وجود قوية علاقة بين التدقيق الداخلي و نظام الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر	نتائج المتوصل إليها	
/	التعرف على دور وحدة الرقابة و التدقيق الإداري في تعزيز احكم الصالح في المؤسسات الحكومية.	الهدف	محاسن سليمان البرغوثي
/	ما هو دور وحدة الرقابة و التدقيق الداخلي إلى تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية؟	الاشكالية	دور وحدة الرقابة و التدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح
/	استبيان	أدوات الدراسة	
/	ضرورة الرقابة الإدارية كجزء متمم لوظائف العملية الإدارية و استخدام تقنيات أكثر فاعلية و كفاءة.	نتائج المتوصل إليها	
/	معرفة قدرة الإدارة على استخدام الموارد البشرية و المادية بأفضل طريقة ،و معرفة معوقات المراجعة الإدارية	الهدف	محمد أحمد الأشقر
/	ما مدى مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة و ترشيد قراراتها؟	الاشكالية	مجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة و ترشيد قراراتها
/	استبيان	أدوات الدراسة	
/	أن مزاوله عملية المراجعة الادارية يجب أن تتميز بالاستقلالية ،وتوفر الخبرات الفنية المطلوبة لتقييم الأداء الإداري.	نتائج المتوصل إليها	

المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن التدقيق الداخلي الإداري من الجانب المفاهيمي يعتبر من أهم الأنشطة التي تحظى باهتمام الكبير من طرف المؤسسة وفي مختلف المؤسسات الاقتصادية المعاصرة و الذي يكون له علاقة كبيرة بالعنصر البشري، وذلك نظرا لأهميته و مساهمته الكبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، فوجود التدقيق الداخلي الإداري يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة و أداء إدارة الموارد البشرية، أي كلما كانت عملية التدقيق فعالة في المؤسسة كلما انعكس ذلك إيجابيا على تطوير و نمو المؤسسة و أداء إدارة الموارد البشرية، و تعتبر لوحة القيادة أحد أدوات لتحديد الانحرافات إن وجدت و اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها. وهذا ما تم إثباته في هذا الفصل من خلال الإلمام بأن التدقيق الداخلي الإداري يعتبر كأداة رقابية لأداء إدارة الموارد البشرية.

كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع واستخلصنا أن التدقيق الداخلي الإداري هي عملية رقابية هدفها سلامة مواردها البشرية و المادية أيضا و كل هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

لتدقيق الداخلي الإداري في

تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية

بمؤسسة "سونلغاز" بغرداية

تمهيد

بعدما تطرقنا في الدراسة النظرية من خلال الفصل السابق الى مفهوم التدقيق الداخلي الإداري و إدارة الموارد البشرية، وبعد معرفة التدقيق الداخلي الإداري يعتبر كأداة رقابة على إدارة الموارد البشرية. سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع، وهذا من خلال الدراسة التي قمنا بها في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بغارداية، وذلك لمعرفة واقع دور التدقيق الداخلي الإداري في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية بإحدى المؤسسات الجزائرية، و قمنا بقياس مؤشرات لوحة القيادة كأداة للتدقيق الداخلي الإداري على أداء ادارة الموارد البشرية وما يدفع بالمؤسسة لاعتمادها وكيفية تمكنها بمقارنة النتائج و اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة للانحرافات، وكذلك سنحاول عرض منهج الدراسة و مجتمع الدراسة وعميتها، وكذا عرض أدوات الدراسة، وأخيرا تحليل نتائج الدراسة ثم إبراز أهم النتائج التي توصلنا اليها من هذه الدراسة.

لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول : تقديم عام حول مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغارداية

المبحث الثاني: عرض أدوات الدراسة

المبحث الثالث: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول : تقديم عام حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بغارداية

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على نبذة تاريخية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بغارداية و الهيكل

التنظيمي لها.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن شركة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغارداية

أولا : نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز".

تعتبر النشأة الحقيقية لنشأة وتأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 59/69 من يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969 المتضمن إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز شركة محل كهرباء وغاز الجزائر التي كانت تنشط في الجزائر حسب نفس المرسوم، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج ونقل توزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة. كما أن احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت في سنة 1973م بإعداد تشكّل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969م إلى 1200 ميغاواط سنة 1974م، بفضل المركز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تقرت، غارداية، مستعملة بذلك خطوطا لنقل يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط والمنخفض.¹

في سنة 1978 طورت المؤسسة خدماتها لتحقيق أهداف المخطط الوطني المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء بغية تلبية الحاجيات حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطا جديدة قدر طولها ب: m60000، كما ركزت جهودها في برنامج إيصال الكهرباء لمختلف التجمعات السكانية عبر إقليم الوطن بهدف تطوير شروط حياة المواطن الجزائري.

¹ من مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "غرداية".

وفي سنة 1983م شهدت شركة سونلغاز أول عملية هيكلية وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تفلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لئتمخض عنها ستة مؤسسات فرعية وهي:

أشغال الكهرباء (KAHRIF)

تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية (KAHRAKIB)

إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز (KANAGHAZ)

أعمال الهندسة المدنية (INERGA)

التركيب الصناعي (ETTERKIB)

صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة (AMC)

في سنة 1991 أصبحت شركة سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري و ذلك حسب المرسوم التنفيذي 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 لتحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية:

إنتاج ونقل الكهرباء. (مجمع صناعي) وحدة SP

نقل الكهرباء المنتجة GRTE

نقل الغاز GRTG

توزيع الكهرباء و الغاز SD¹

أما في سنة 2002 تحولت مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 2002/195 المؤرخ في 1 يونيو 2002 سمحت لسونلغاز بتوسيع أنشطتها إلى ميادين أخرى متعلقة بمجال الطاقة، و أيضا تسمح للمؤسسة بالنشاط خارج

¹ من مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "غرداية".

التراب الوطني و المشاركة في رأس مال شركات أخرى وطنية أو أجنبية، هذا ما سمح للشركة إلى أن ترقى إلى مجمع صناعي في سنة 2004.

ما بين 2004 و 2006 شهد مجمع سونلغاز توسعا كبيرا حيث أصبح عبارة عن هولدينغ يشمل شركة أم و عدة مؤسسات متفرعة منها المختصة بالمهام القاعدية.

و في سنة 2006 تم هيكلة وظيفة توزيع الكهرباء و الغاز، حيث تم استحداث أربعة مؤسسات للتوزيع حسب المناطق وهي: الجزائر، الشرق، الغرب، و الوسط.

ما بين 2007 و 2008 تمت نحاية عملية الهيكلة، إذ ركزت الجهود في العمل على تحسين نوعية الخدمة الموجهة للزبون، من خلال ضخ امكانيات مالية الضخمة موجهة لتعزيز البنية التحتية لوسائل إنتاج و توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

ثانيا : التعريف بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغارداية

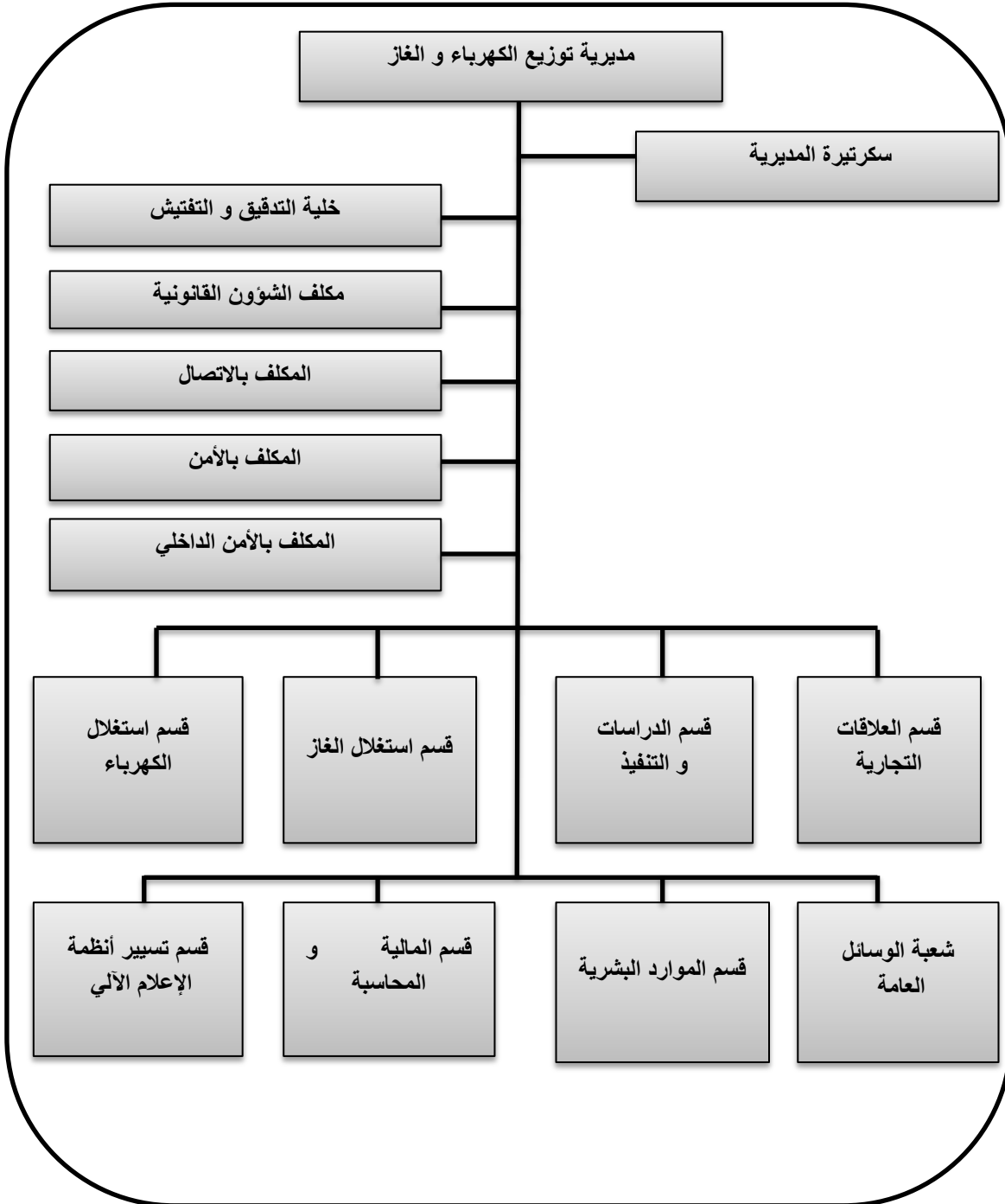
تأسست المديرية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2005م المتضمن إنشاء مديريات جهوية للتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة (شركة توزيع الجزائر SDA - شركة توزيع الوسط SDC - شركة توزيع الغرب SDO - شركة توزيع الشرق SDE) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004. تنتمي المديرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغارداية إلى شركة توزيع الوسط -البليدة- SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية (ولاية البليدة ، تيزي وزو ، المدية ، الأعواط ، ورقلة ، الجلفة، تمنراست، الوادي ، بسكرة و إيليزي .) يقدر رأس مال المديرية بـ 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز.¹

¹ من مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "غرداية".

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي وأهم الدوائر والأقسام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية

أولاً: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (1): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات المؤسسة

1_ مهام المديرية:

تلخص مهام المديرية بما يلي:

المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.

تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه.

توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة و بالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم.

ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء و الغاز و تطويرها و مختلف عمليات الصيانة بما.

وضع برامج الأشغال و ضمان تنفيذها.

تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.

ضمان أمن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

2- دراسة مختلف أقسام المديرية:**قسم استغلال الكهرباء (D.E.T):**

و ينقسم إلى عدة مصالح: المصلحة التقنية للكهرباء، مصلحة الصيانة، مصلحة المراقبة واستغلال الكهرباء، مصلحة تطوير

الشبكة، مصلحة أشغال sous tension، مصلحة التحكم في الشبكة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (télé conduite)

و يهتم هذا القسم بما يلي:¹

إعداد برامج و مقاسات التوتر المنخفض و المتوسط و متابعتها.

إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية و متابعتها.

¹ من مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "غرداية".

تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.

ضمان تسيير المحولات.

إعداد برنامج التجهيز السنوي وعلى المدى القصير.

التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة و إصلاحه.

متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لها مثل : غرداية ، متليلي ، بنورة ، القرارة، بريان، المنبوعة، ضاية، زلفانة.

تسيير العدادات و إصلاحها.

استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما و اتخاذ الإجراءات اللازمة.

قسم استغلال الغاز (D.T.G):

ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي: المصلحة التقنية للغاز، مصلحة صيانة الغاز ، مصلحة المراقبة و استغلال الغاز ،

مصلحة تطوير الشبكة ويهتم هذا القسم بما يلي:¹

ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها و إعداد برامج الصيانة.

متابعة المقاسات دوريا و تحليل الأخطار.

تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية.

إعداد و تحليل المعطيات الإحصائية اللازمة ووضع مخططات الحماية العامة وتحليل النتائج.

إعداد مخططات قنوات الغاز و تحديثها.

إعداد برنامج عملية البحث عن الأعطاب و تفعيلها.

ضمان إصلاح كل الأعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث أو إبلاغ المواطنين عنها.

ضمان صيانة كل العدادات والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسربات الغازية .

¹ من مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "غرداية".

ج_ قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز (DEET):

يتكون هذا القسم من : مصلحة الدراسات و أشغال الغاز ،تسيير الاستثمارات ، مصلحة الدراسات و أشغال الكهرباء، شعبة

تسيير برامج الدولة و يقوم هذا القسم بما يلي:

وضع برنامج إنجاز الأشغال و التحكم فيها.

دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن الجدد RCN أو الكهرباء الريفية أو التوزيع العمومي للغاز.

جمع الملفات التقنية للأشغال المرجحة للإنجاز.

تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة ومراقبتها من حيث النوعية والآجال طبقا لمخطط الإنجاز.

المصادقة على الكشوف الكمية و إنجاز تقارير الأشغال.

تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني.

استقبال و تقييد كل فواتير المؤسسات.

وضع برامج الاستثمار على المدى القصير و المتوسط طبقا لتوجيهات المديرية المركزية و بالتنسيق مع المصالح التقنية.

الحرص على استعمال التقنيات و العتاد الحديث في الإنجاز.¹

¹ من مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "غرداية".

د_ قسم العلاقات التجارية (D.R.C):

يتكون هذا القسم من: الوكالات التجارية ، مصلحة تنمية المبيعات ، مصلحة التقنيات التجارية ، مصلحة التغطية والتحصيل ، مصلحة الحسابات الكبرى (الضغط العالي و التوتر العالي و ضغط المتوسط و التوتر المتوسط)

و يقوم هذا القسم بضمان مهام المجالات التالية:¹

احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد و أشغال الخدمات المعوضة TPR بما في ذلك عقود الأشغال و طلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة.

إعداد عقود المشتركين من التوتر و الضغط المتوسطين و المنخفضين و مطابقتهم. وتسيير المشتركين ذوي التوتر و الضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد و الفوترة و التحصيل.

تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد.

إعداد و تسيير الفوترة على أساس المذكرات FSM.

فوترة مختلف الخدمات.

القيام بتحريات حول الزبائن.

اقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن.

إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد.

إعداد الميزانية النهائية.

متابعة و تحليل ديون الزبائن حساب بحساب.

التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات.

¹ من مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "غرداية".

احترام رزنامة التعداد و نوعية التعداد و متابعته دوريا.

القطع و الوضع بالخدمة للعدادات.

التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد.

هـ قسم الإدارة و الصفقات (D.A.M):

يتكون هذا القسم من المصالح التالية: مصلحة الاستثمار و تسيير المنشآت ، مصلحة الاستثمار و تسيير برنامج الذاتي و الزبائن،

مصلحة الاستثمار و تسيير برنامج الدولة و من بين مهامه :

طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشركة او ببرامج الدولة

إعداد الصفقات (COMMANDE /MARCHE)

تحرير الأمر بتحصيل الفواتير للمؤسسات

تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز و قسم المالية والمحاسبة

تحرير الاعتذارات عند تأخر انجاز المشاريع

استقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال¹

و قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي : يتكون من برامج التسيير (GDO- SIG-SGC) تسيير برامج الاعلام الآلي.

زـ قسم المالية و المحاسبة (D.F.C): يتكون من: مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير، مصلحة الاستغلال المحاسبي، مصلحة

المالية.

حـ قسم الوسائل العامة: يتكون هذا من قسم توثيق و أرشيف، موقف السيارات، التموين، العقارات.

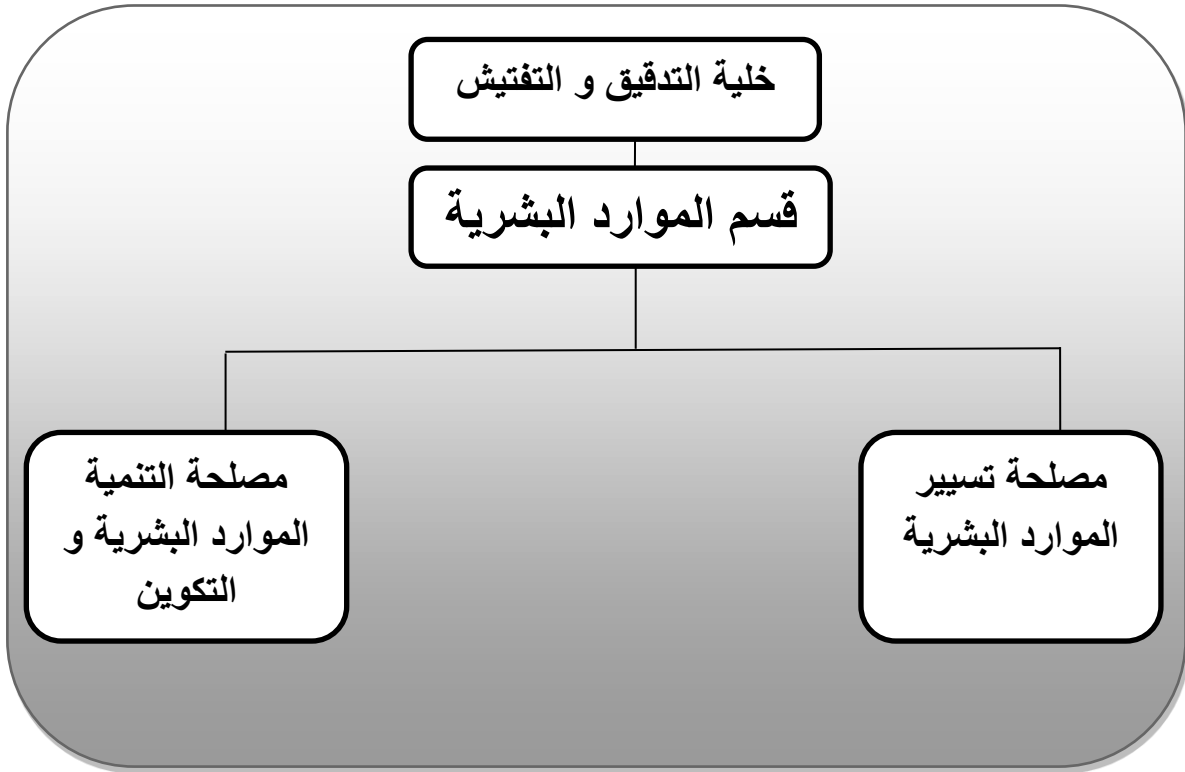
¹ من مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "غرداية".

ط_ قسم الموارد البشرية (D.R.H): يتكون من مصلحة التسيير الموارد البشرية ، مصلحة تنمية الموارد البشرية و التكوين، و يقوم هذا القسم بما يلي:

إعداد و توجيه و مراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف و التكوين و الترقية .
ضمان ، تنسيق و ترقية النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين.
متابعة الأجور .

إعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج تكوين.¹

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات المؤسسة

¹ من مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "غرداية".

ي_ لجنة التدقيق الداخلي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز غرداية

هي لجنة موجودة في أعلى الهرم التنظيمي للمديرية متصلة مباشرة بالمدير باعتباره المخول قانوناً في اتخاذ أهم القرارات في المؤسسة تتكون اللجنة من موظفين مؤهلين، حيث الموظف الأول يكون متحصل على شهادة مهندس دوله أو شهادة ماستر في الجانب التقني مكلف بالتدقيق في الجانب التقني. أما الموظف الثاني يكون متحصل على شهادة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير. أو شهادة ليسانس نظام كلاسيكي في التسيير ومحاسبة + تكوين متخصص في التدقيق بحيث يدقق جانب التسيير للمؤسسة حيث تتولى اللجنة بإعداد التقرير الذي يرفع إلى مدير مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بغرداية . عند الانتهاء من كل عملية تقوم لجنة التدقيق الداخلي بدورات روتينية لكل الأقسام ومصالح المديرية وفق الرزنامة التي تضعها وفق برنامجها المسطر .

وتهدف لجنة التدقيق الداخلي إلى القيام بالعمليات التالية :

القيام بزيارات ميدانية و فحائية لجميع الأقسام و المصالح التابعة للمديرية و إجراء التدقيق فيها.

إجراء التدقيق لجميع الأقسام والمصالح واستخراج الأخطاء والانحرافات إن وجدت مع إعطاء توجيهات واقتراحات لرؤساء

الأقسام والمصالح لتداركها وعدم تكرارها مستقبلاً.

إعداد تقرير دوري حسب البرنامج المخطط وتسليمه للمدير عند الانتهاء منه .

المشاركة في جميع اللجان التي لها علاقة بمهام اللجنة .

إحاطة محافظ الحسابات بتقارير اللجنة عند الطلب مع توضيح الإجراءات الضرورية التي تم إتخاذها .

السهر على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بالتنسيق مع مدير المديرية.¹

¹ من مديرية توزيع الكهرباء و الغاز " غرداية".

نرى أن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغارداية لها قيمة ومكانة كبيرة و هامة جدا في المحيط ، بحيث تقوم بخدمة المجتمع و تزويده بالكهرباء والغاز لتوفير العيش المريح له، بالإضافة الى ذلك هي مؤسسة خدماتية تقوم بالتوظيف الكبير للعمال وهذا ما دلت عليه النتائج التي توصلنا اليها. وتنقص من معدل البطالة وهذا لخدمة المجتمع من ناحية أخرى .

المبحث الثاني: عرض منهجية و أدوات الدراسة

تعتمد مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لمراقبة سير نشاطها حسب ما خطط له و الحكم على أدائها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، و تعتبر لوحة القيادة كأداة أو وسيلة حديثة لمراقبة التسيير بحيث تقوم بإعطاء نظرة عامة و شاملة عن وضعية المؤسسة و ذلك يسهل العمل على المسير حتى يستطيع و يتمكن المسير من قراءتها و الاطلاع عليها من أجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة و استخراج الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن وجدت. حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على ثلاثة أدوات من أجل الوصول الى المعلومات و بدقة كبيرة ومنها لوحة القيادة والقوائم المالية ، و أداة الملاحظة العلمية، و المقابلة الشخصية، كل هذا ما سوف نعرضه في المبحث التالي:

المطلب الأول: طرق الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض المنهج المتبع في الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة

قصد الوصول الى الأهداف المرجو تحقيقها من هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل البيانات و المعلومات المتحصل عليها، ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت من أجل دراسة دور التدقيق الداخلي الإداري في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية ، و سنقوم بتطبيق ذلك في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بغارداية، واعتمادنا على هذا المنهج باعتباره المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة كونه هو الأسلوب المناسب للحصول على المعلومات و الوصول الى الأهداف المنشودة ، حيث اشتملت الدراسة في جانبها الميداني على لوحة القيادة و الملاحظة العلمية و المقابلة الشخصية بالإضافة الى بعض الوثائق المحصل عليها من طرف المؤسسة بهدف الوصول الى النتائج التي تدعم هذه الدراسة و تقديم التوصيات التي تخدم موضوع الدراسة و تساهم في حل مشكلة الدراسة.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة على قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغارداية ، وتمت المقابلة مع بعض الأشخاص من بينهم مدير قسم الموارد البشرية و مع اطارين من مصلحة الموارد البشرية. كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على لوحة القيادة للموارد البشرية لستة سنوات متتالية المتحصل عليها من المصلحة.

ثالثا: أساليب جمع البيانات

1_ المصادر أولية لجمع البيانات و المعلومات:

ثم الحصول على المعلومات من خلال لوحة القيادة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغارداية خلال 6 سنوات الأخيرة و القوائم المالية، حيث تم تحليل و جمع المعلومات باستخدام برنامج (Excel) وكذلك اعتمدنا على المقابلة الشخصية و الملاحظة العلمية بهدف الوصول الى دلائل ذات قيمة ، ومؤشرات تدعم البحث.

2_ المصادر ثانوية لجمع البيانات و المعلومات:

ثم الحصول عليها من خلال المنشورات الورقية و الإلكترونية والكتب و الرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع البحث والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

رابعا: متغيرات الدراسة

ثم الاعتماد على متغيرين في هذه الدراسة وهما المتغير المستقل و المتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): متغيرات الدراسة

الإسم	المتغيرات
التدقيق الداخلي الإداري	المتغير المستقل
أداء إدارة الموارد البشرية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : عرض أدوات الدراسة

أولاً: تعريف لوحة القيادة المستعمل بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بغارداية

- هي نظام معلوماتي يساعد المؤسسة في تقييم مدى ربحيتها و تحقيق للأهداف المسطرة خلال فترة زمنية معينة على المدى القصير (شهري، ثلاثي ، سداسي ، سنوي)، حيث تقييم المعلومات في لوحة القيادة يتم وفق مقارنتها بالتوقعات الموضوعية و استخراج الفروقات لاتخاذ القرارات اللازمة .

- هي أداة تساعد المديرية في معرفة كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة من توظيف، تكوين، غياب.... الخ ومقارنتها بالأهداف المسطرة من أجل تقييم مردودية العامل البشري في الشركة أي تقييم علاقة المؤسسة بالعامل .

1_ أهمية لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمديرية :

تمثل لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة أداة أساسية، حيث تكمن أهميتها في 3 وظائف رئيسية وهي :

أ/ القياس الداخلي للمديرية: حيث تمكن من متابعة مختلف المؤشرات الاجتماعية في المؤسسة و يتعلق القياس بعدد العمال (الإطارات، أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ...) الغيابات .

ب/ الرصد: تتمثل في ملاحظة التطورات الاجتماعية للمؤسسة .

ج/ التنبؤات المستقبلية: حيث تمكن من متابعة مختلف المؤشرات الاجتماعية من تجنب حوادث قد تقع مستقبلا، و هذا حول انخفاض عدد العمال مثل استقالة العمال.

2)_ كيفية إعداد لوحة القيادة في مديرية التوزيع :

يتم إعداد لوحة القيادة من طرف رئيس كل قسم من أقسام المديرية على حدى و يتم رصد كل المؤشرات الخاصة بالقسم و ما حققه خلال فترة زمنية محددة، وهذا من أجل تحقيق كل قسم و الوصول إلى الهدف الأسمى للمديرية، وهو تعميم تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغازية و مقارنة هذه الانجازات بالتقديرات المتوقعة و من ثم استخراج الفروق و النقائص لاتخاذ القرارات . و يقوم رئيس قسم الموارد البشرية بمتابعة تطور العمال عن طريق المؤشرات الخاصة بالعمالة.

3)_ كيفية عرض لوحة القيادة في المديرية :

على مستوى المديرية يعقد اجتماع شهري على مستوى مديرية سونلغاز بغارداية باسم لوحة القيادة كل شهر مع رؤساء أقسام المديرية حيث يعرض كل قسم حصيلة نشاطه أمام المدير من طرف رئيس القسم و هذا عن طريق تقنية (data Show)، و يتم المقارنة بين الأهداف المخططة و ما تم تحقيقه و استخراج الفروقات، مع تبرير النتائج و التعليق عليها في حالة الوصول إلى الهدف من عدمه ، و يتم اتخاذ القرارات اللازمة و إعطاء حلول لتصحيح الانحرافات و محاولة الوصول إلى الأهداف في الشهر المقبل.¹

أما على مستوى المديرية العامة يعقد الاجتماع على مستوى المديرية العامة للتوزيع الوسط بالبلدية مع مديري الولايات التابع لها، وهذا بعد اللامركزي بمديرية التوزيع لغارداية، و يتم فيه عرض لوحات القيادة لكل ولاية من طرف المساعد المكلف بهذه المهمة التابع للمدير العام بالتنسيق مع قسم تسيير الميزانية و مراقبة التسيير، الذي بدوره يقوم بتحليل المعلومات و مقارنتها بالتقديرات الموضوعية و استخراج الانحرافات و تقديم حوصلة حول نتائج لوحة قيادة كل ولاية، و يتم التعليق عليها و تبريرها من طرف مدير التوزيع للولاية، و في الأخير يقوم المدير العام باتخاذ القرارات اللازمة لإدراك النقائص في أقرب الآجال و المحافظة على الانجازات المحققة حسب كل وظيفة.

¹ أنظر الملحق رقم (1).

4_ عرض لوحة القيادة للمديرية لمدة 6 سنوات

يتم العرض بالنسبة للمؤشرات فيما يلي:

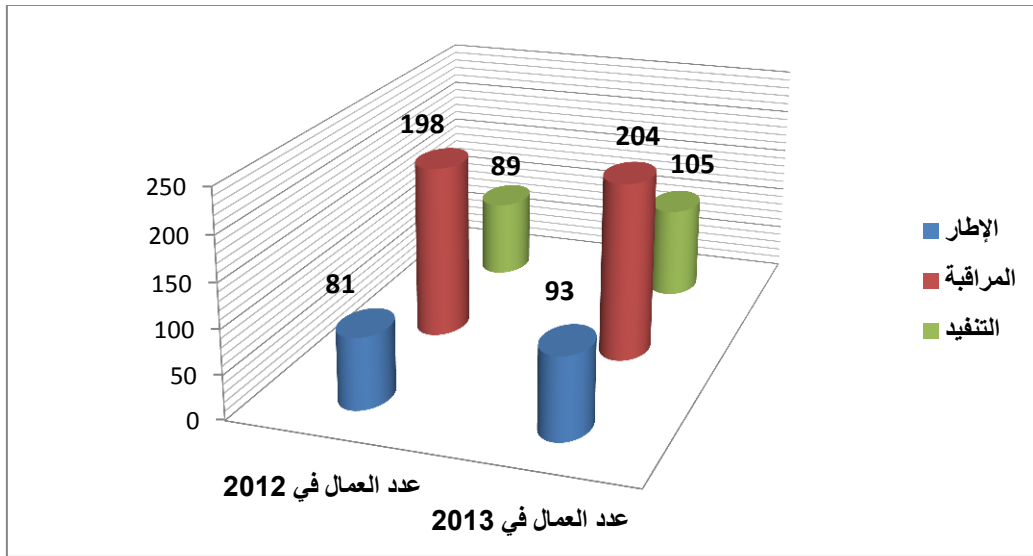
مؤشر وضعية اليد العاملة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز :

الجدول رقم (3): وضعية اليد العاملة لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012

الفرق	عدد العمال في 2013	عدد العمال في 2012	
12	93	81	الإطار
6	204	198	المراقبة
16	105	89	التنفيذ
34	402	368	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم(3): يوضح تطور اليد العاملة لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012



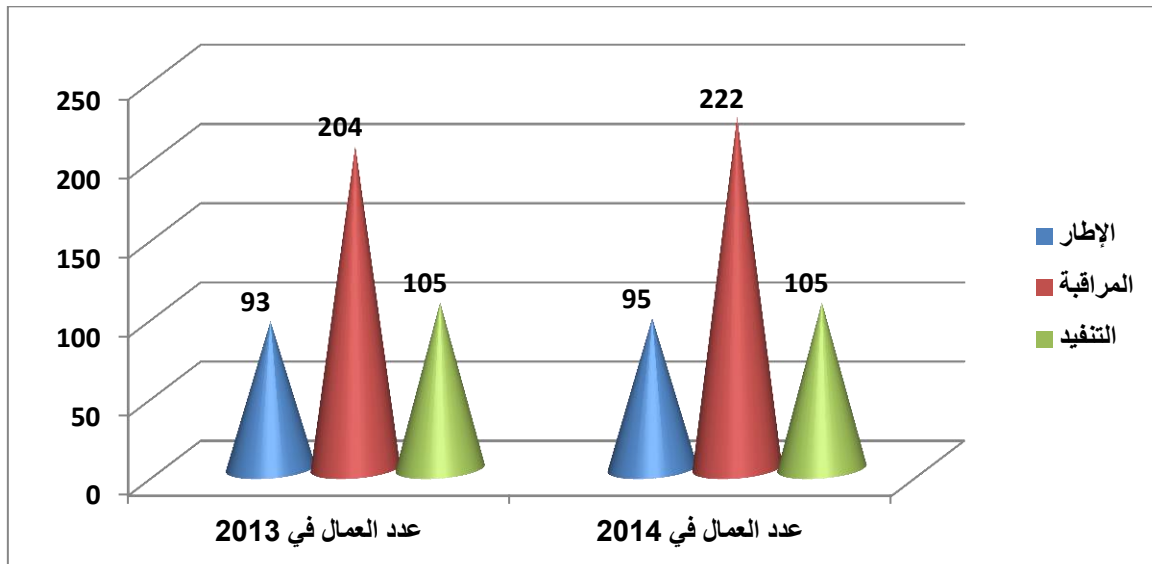
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (4): وضعية اليد العاملة لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013

الفرق	عدد العمال في 2014	عدد العمال في 2013	
2	95	93	الإطار
18	222	204	المراقبة
0	105	105	التنفيذ
20	422	402	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (4): يوضح تطور اليد العاملة لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013



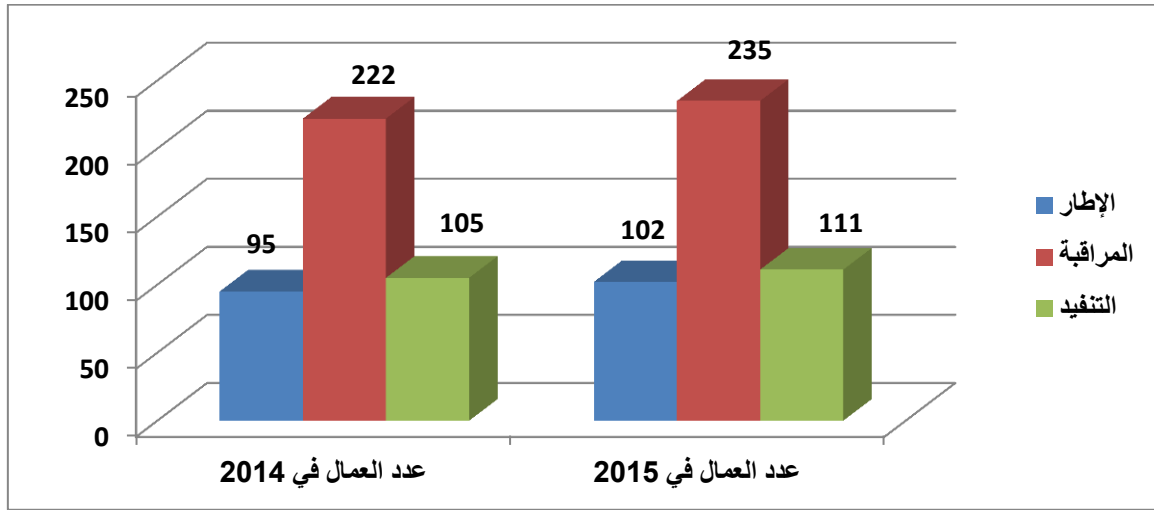
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (5): وضعية اليد العاملة لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014

الفرق	عدد العمال في 2015	عدد العمال في 2014	
7	102	95	الإطار
13	235	222	المراقبة
6	111	105	التنفيذ
26	448	422	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم(5): يوضح تطور اليد العاملة لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014



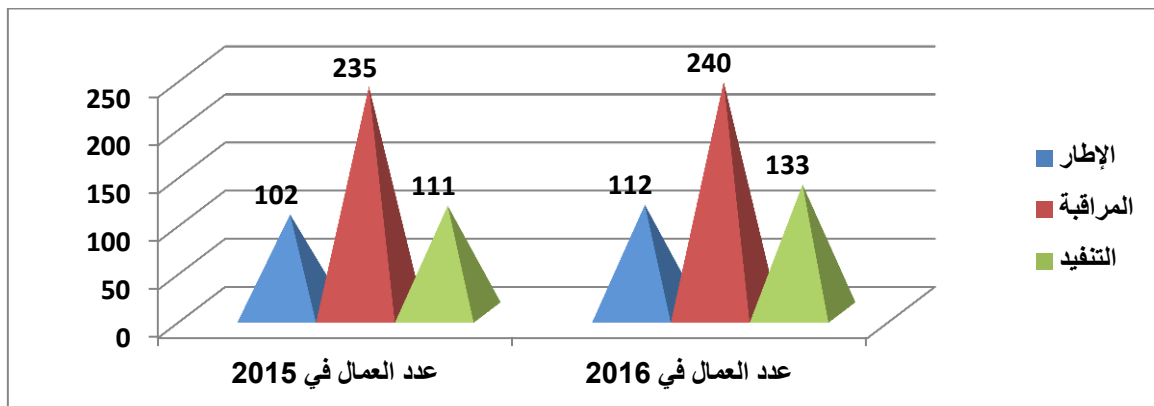
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (6): وضعية اليد العاملة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015

الفرق	عدد العمال في 2016	عدد العمال في 2015	
10	112	102	الإطار
5	240	235	المراقبة
22	133	111	التنفيذ
34	482	448	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم(6): يوضح تطور اليد العاملة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015



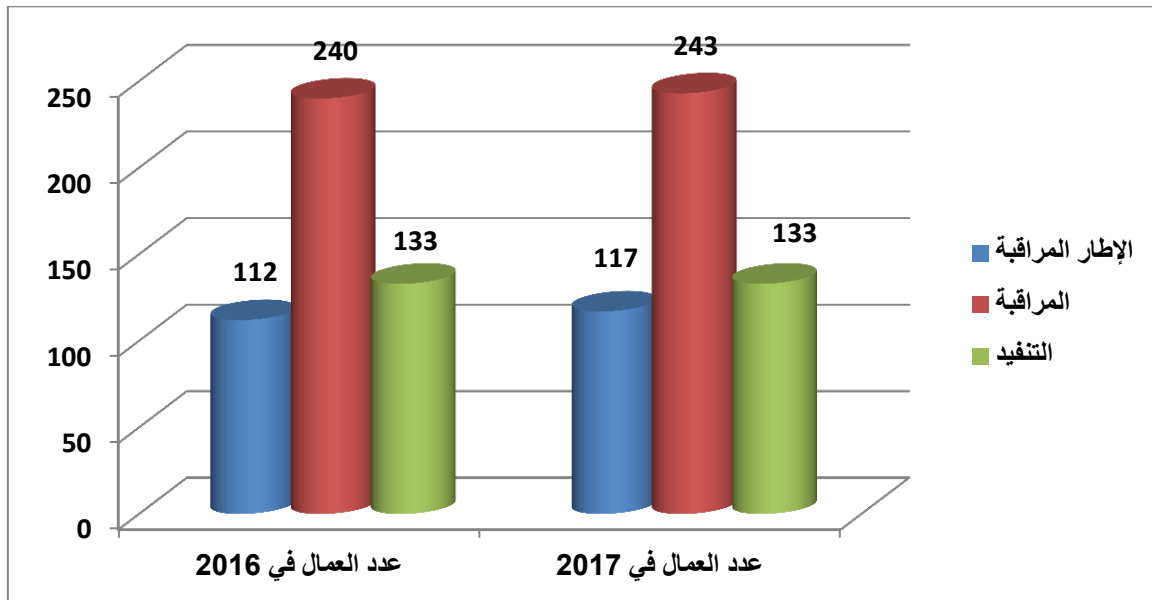
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (7): وضعية اليد العاملة لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016

الفرق	عدد العمال في 2017	عدد العمال في 2016	
5	117	112	الإطار
3	243	240	المراقبة
0	133	133	التنفيذ
11	493	482	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (7): يوضح تطور اليد العاملة لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

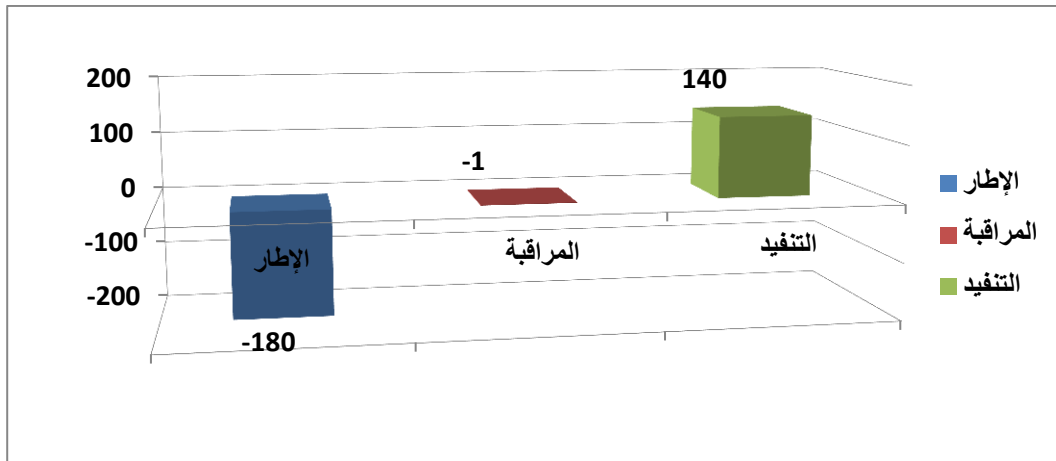
2_ مؤشر توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز:

الجدول رقم(8): توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سنة 2012

الفرق	الهدف	التوظيف		
		الكمية	السنة	
-180	180	0	0	الإطار
-1	60	61	21	المراقبة
140	180	40	6	التنفيذ
321	420	101	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (8): يوضح الانحراف لتوظيف العمال لسنة 2012



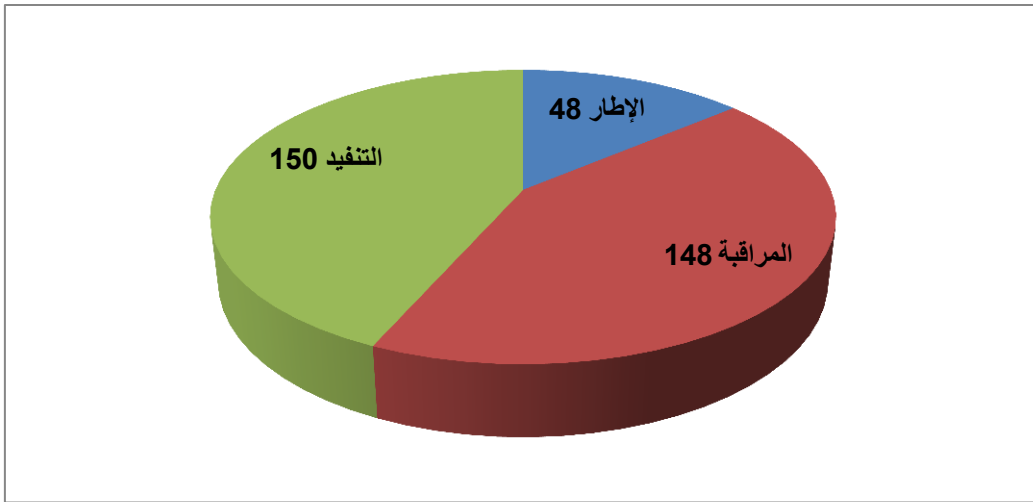
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم(9): توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سنة 2013

الفرق	الهدف	التوظيف		
		الكمية	السنة	
48	48	0	0	الإطار
148	156	8	2	المراقبة
150	180	30	10	التنفيذ
346	384	38	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (9): يوضح الانحراف لتوظيف العمال لسنة 2013



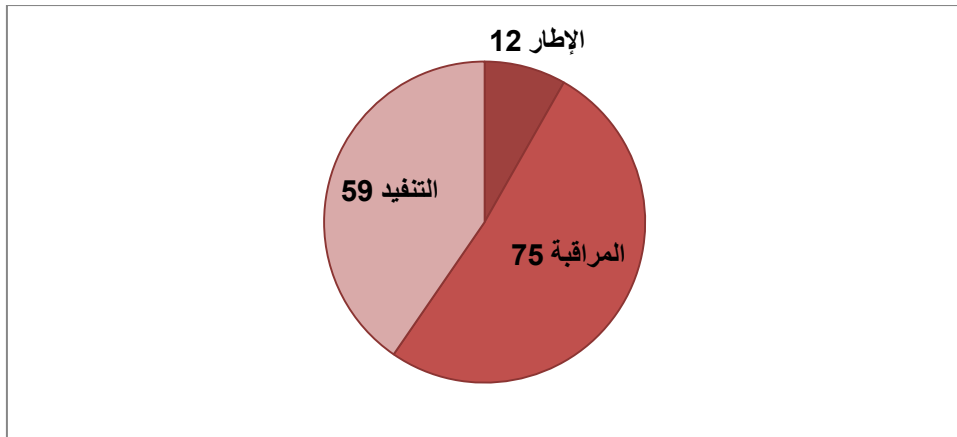
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم(10): توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سنة 2014

الفرق	الهدف	التوظيف		
		الكمية	السنة	
12	72	60	14	الإطار
75	120	45	12	المراقبة
59	140	81	10	التنفيذ
146	332	186	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (10): يوضح الانحراف لتوظيف العمال لسنة 2014



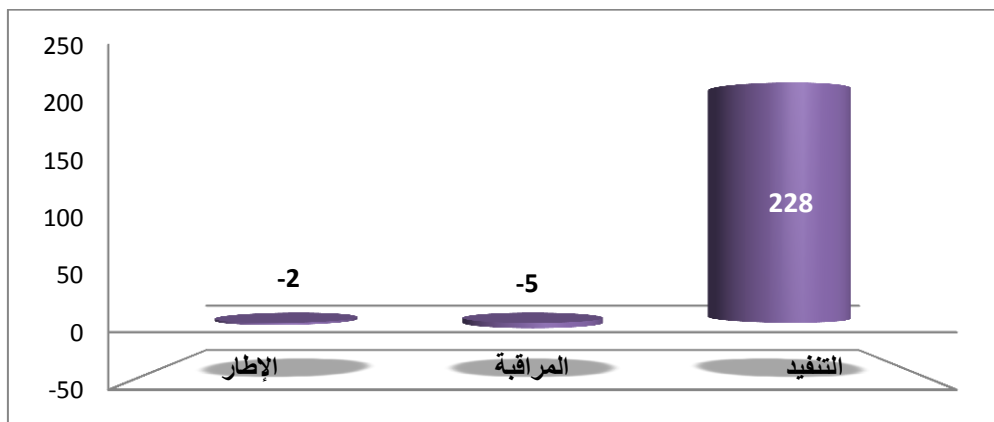
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم(11): توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سنة 2015

الفرق	الهدف	التوظيف		
		الكمية	السنة	
-2	96	98	18	الإطار
-5	83	88	15	المراقبة
228	240	12	0	التنفيذ
235	419	198	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (11): يوضح الانحراف لتوظيف العمال لسنة 2015



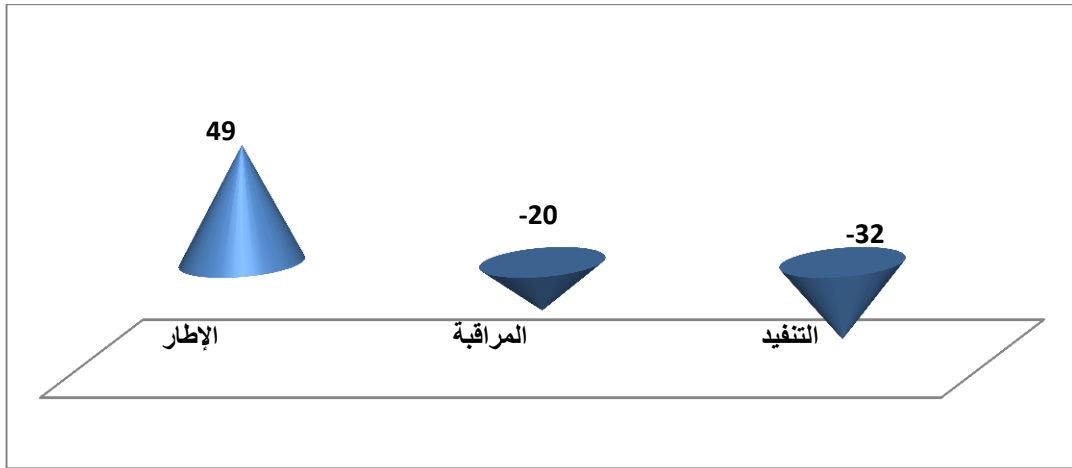
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم(12): توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سنة 2016

الفرق	الهدف	التوظيف		
		الكمية	السنة	
49	54	5	5	الإطار
-20	45	65	5	المراقبة
-32	144	176	40	التنفيذ
-101	243	246	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (12): يوضح الانحراف لتوظيف العمال لسنة 2016



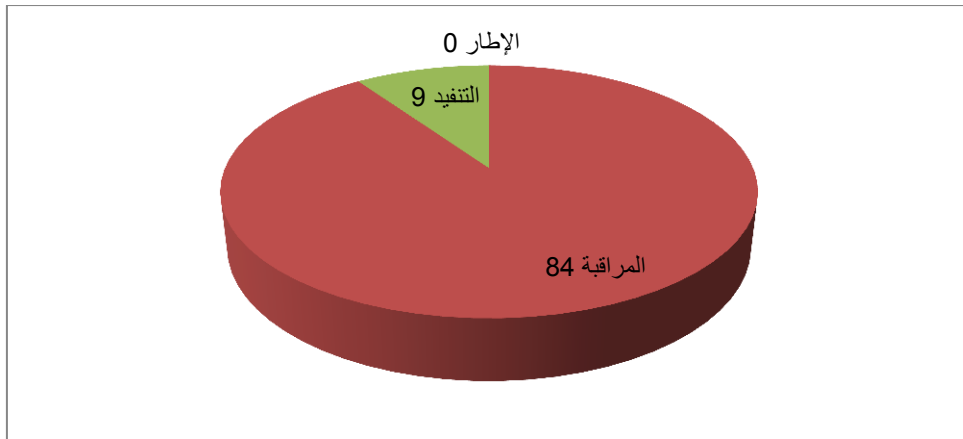
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم(13): توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سنة 2017

الفرق	الهدف	التوظيف		
		الكمية	السنة	
0	0	0	0	الإطار
84	84	0	0	المراقبة
9	96	87	29	التنفيذ
93	180	87	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (13): يوضح الانحراف لتوظيف العمال لسنة 2017



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

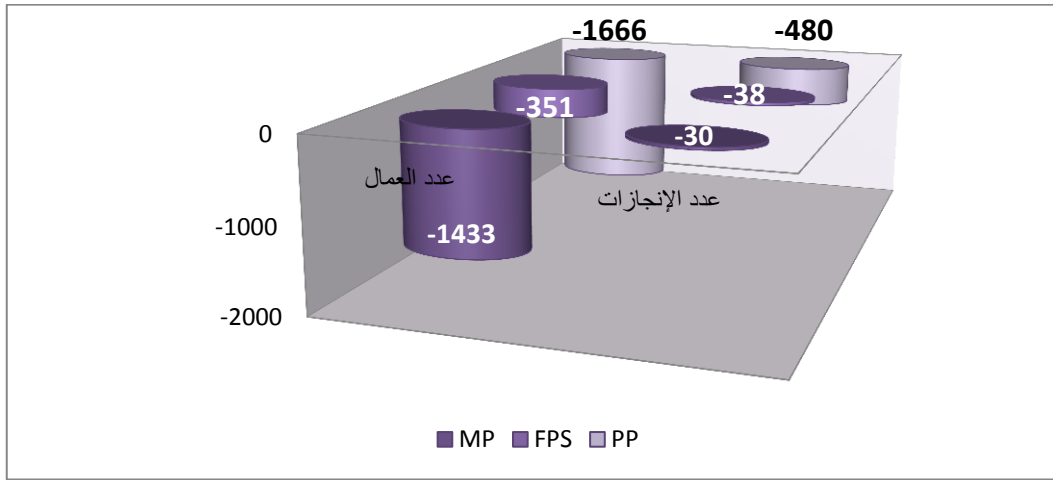
3_ مؤشر تكوينات العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز :

الجدول رقم (14): تكوينات العمال لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012

الانحرافات		التكوينات سنة 2012		التكوينات سنة 2013		
عدد العمال	عدد الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	
_1433	_30	2935	112	1502	82	MP
_351	_38	567	64	216	26	FPS
_1666	_480	2066	516	400	36	PP

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (14): يوضح تكوينات العمال لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012



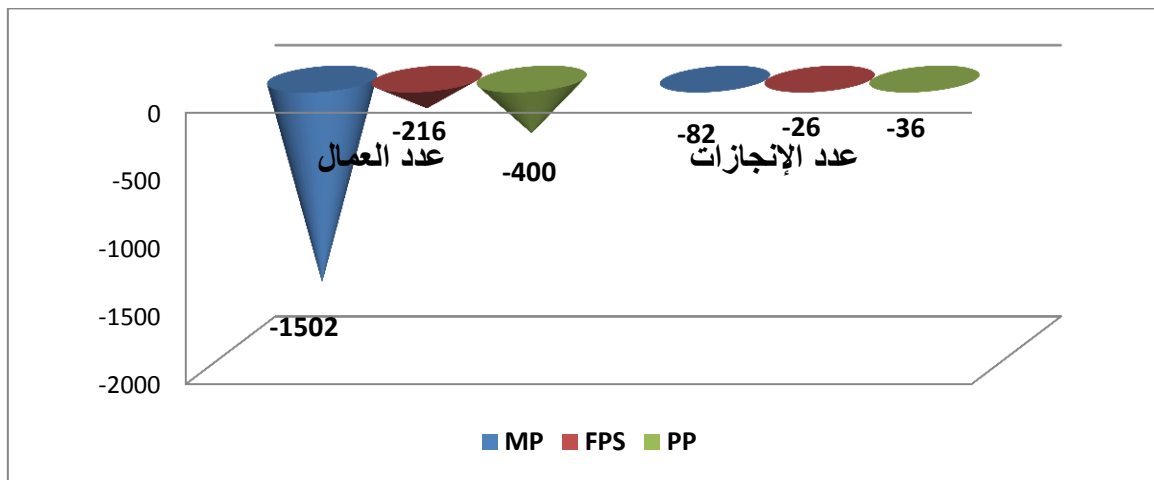
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (15): تكوينات العمال لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013

الانحرافات		التكوينات سنة 2013		التكوينات سنة 2014		
عدد العمال	عدد الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	نسبة العمال	نسبة الإنجازات	
-1502	-82	1502	82	/	/	MP
-216	-26	216	26	/	/	FPS
-400	-36	400	36	/	/	PP

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (15): يوضح تكوينات العمال لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (16): تكوينات العمال لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014

الانحرافات		التكوينات سنة 2014		التكوينات سنة 2015		
عدد العمال	عدد الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	
/	/	/	/	/	/	MP
/	/	/	/	/	/	FPS
/	/	/	/	/	/	PP

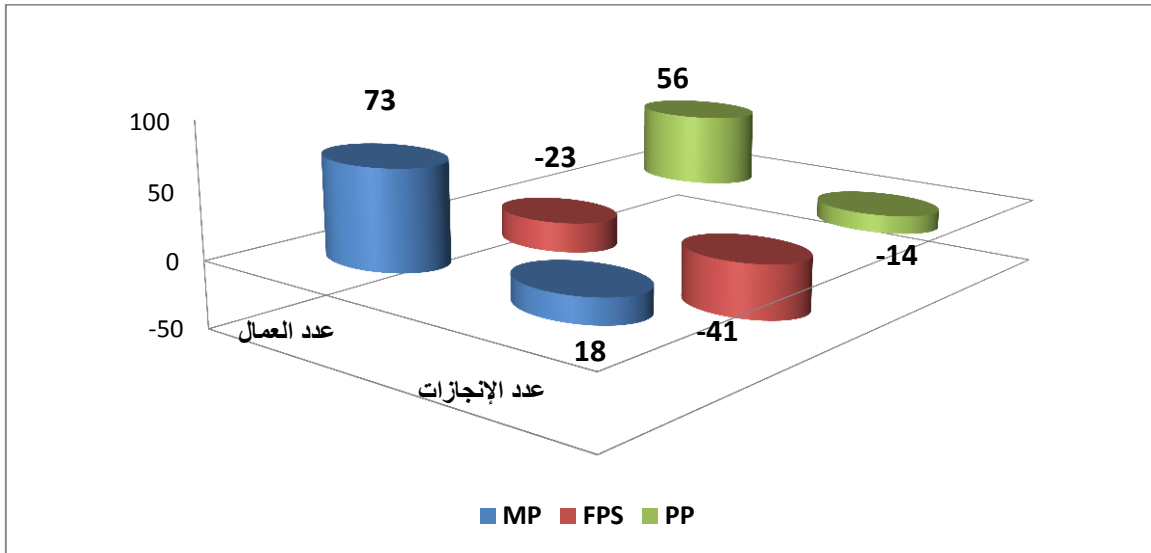
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الجدول رقم (17): تكوينات العمال لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015

الانحرافات		التكوينات سنة 2015		التكوينات سنة 2016		
عدد العمال	عدد الإنجازات	نسبة العمال	نسبة الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	
73	18	/	/	73	18	MP
23	41	/	/	23	41	FPS
56	14	/	/	56	14	PP

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (16): يوضح تكوينات العمال لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015



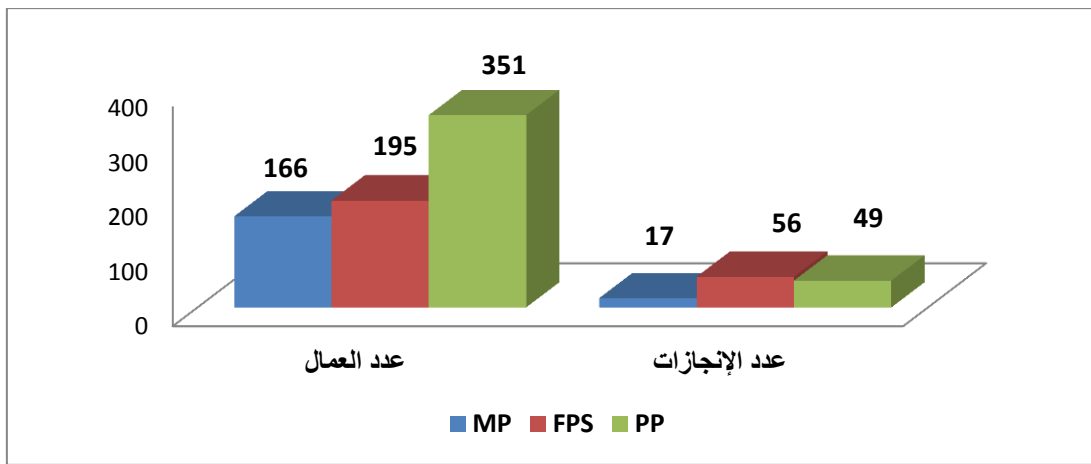
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (18): تكوينات العمال لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016

الانحرافات		التكوينات سنة 2016		التكوينات سنة 2017		
عدد العمال	عدد الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	
166	17	73	18	239	35	MP
195	56	23	41	172	15	FPS
351	49	56	14	407	35	PP

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (17): يوضح تكوينات العمال لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

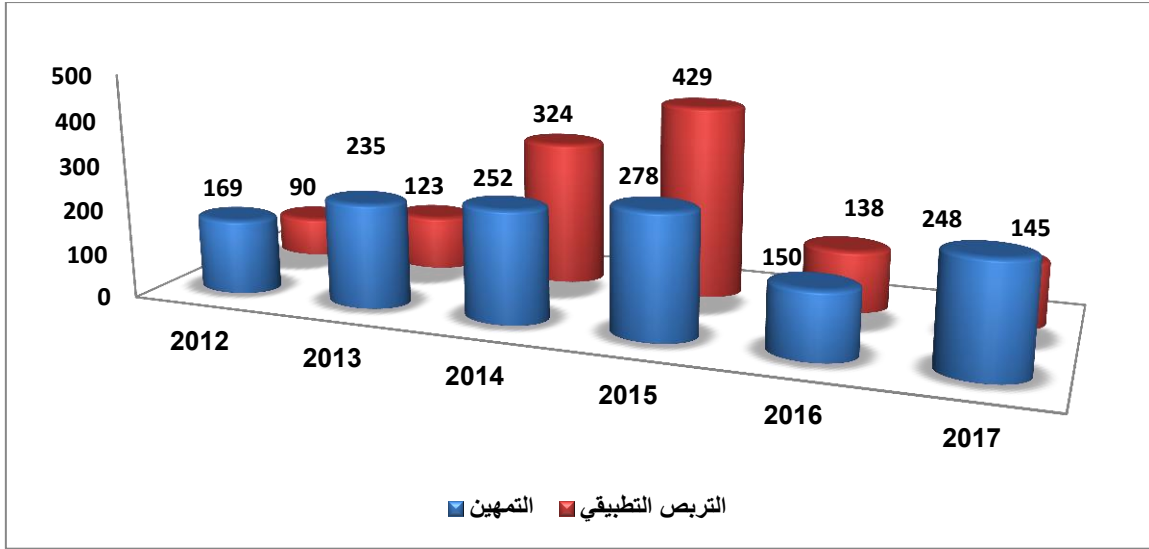
4- مؤشر التمهين و الدراسات التطبيقية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز خلال 6 سنوات:

الجدول رقم (19): جدول التمهين و الدراسات التطبيقية لمؤسسة خلال 6 سنوات

2017	2016	2015	2014	2013	2012	
248	150	278	252	235	169	التمهين
145	138	429	324	123	90	الدراسات التطبيقية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (18): يوضح التمهين و الدراسات التطبيقية للمؤسسة خلال 6 سنوات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

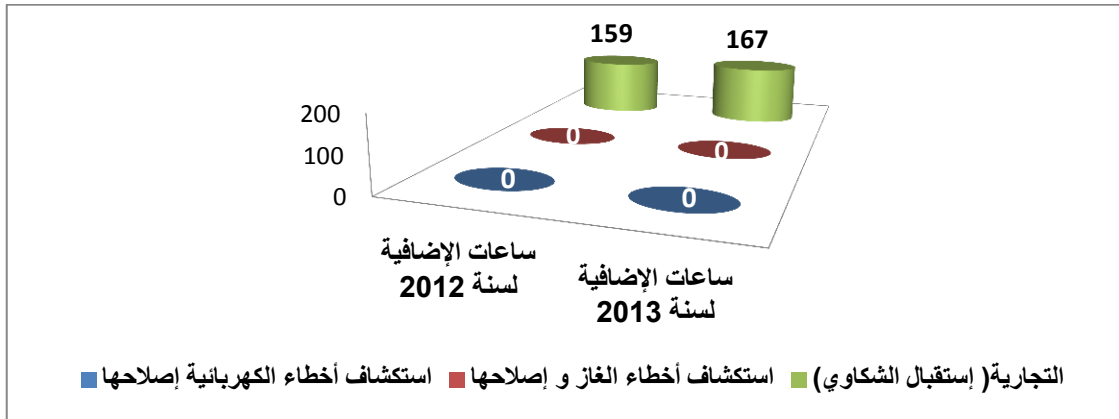
5- مؤشر ساعات العمل الإضافية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز:

الجدول رقم (20): جدول ساعات العمل الإضافية لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012

طبيعة النشاط	ساعات الإضافية لسنة 2012	ساعات الإضافية لسنة 2013	الإنحرافات
استكشاف أخطاء الكهربائية إصلاحها	0	0	0
استكشاف أخطاء الغاز و إصلاحها	0	0	0
التجارية	159	167	8
المجموع	159	167	8

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (19): يوضح ساعات العمل الإضافية لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012



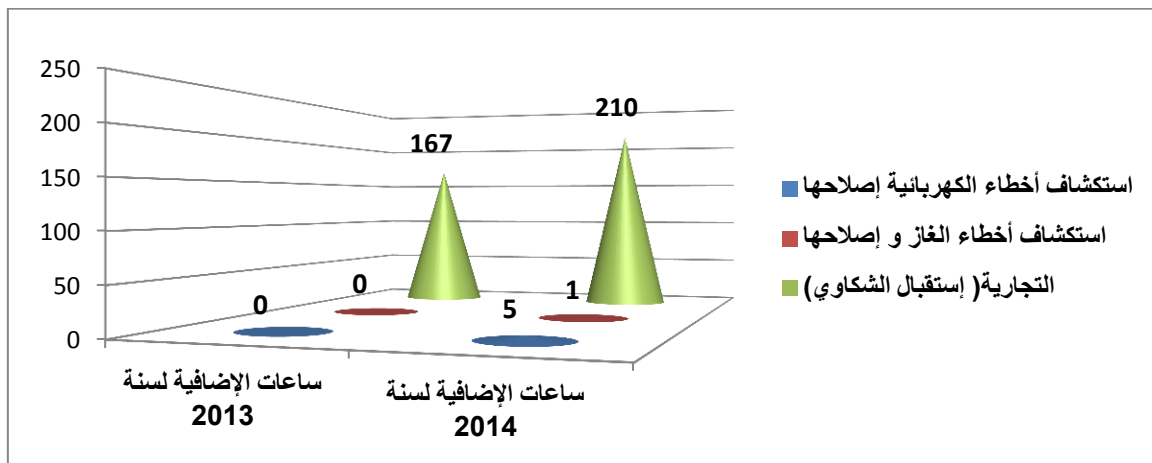
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (21): جدول ساعات العمل الإضافية لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013

الإنحرافات	ساعات الإضافية لسنة 2014	ساعات الإضافية لسنة 2013	طبيعة النشاط
5	5	0	استكشاف أخطاء الكهربائية إصلاحها
1	1	0	استكشاف أخطاء الغاز و إصلاحها
43	210	167	التجارية
49	216	167	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (20): يوضح ساعات العمل الإضافية لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013



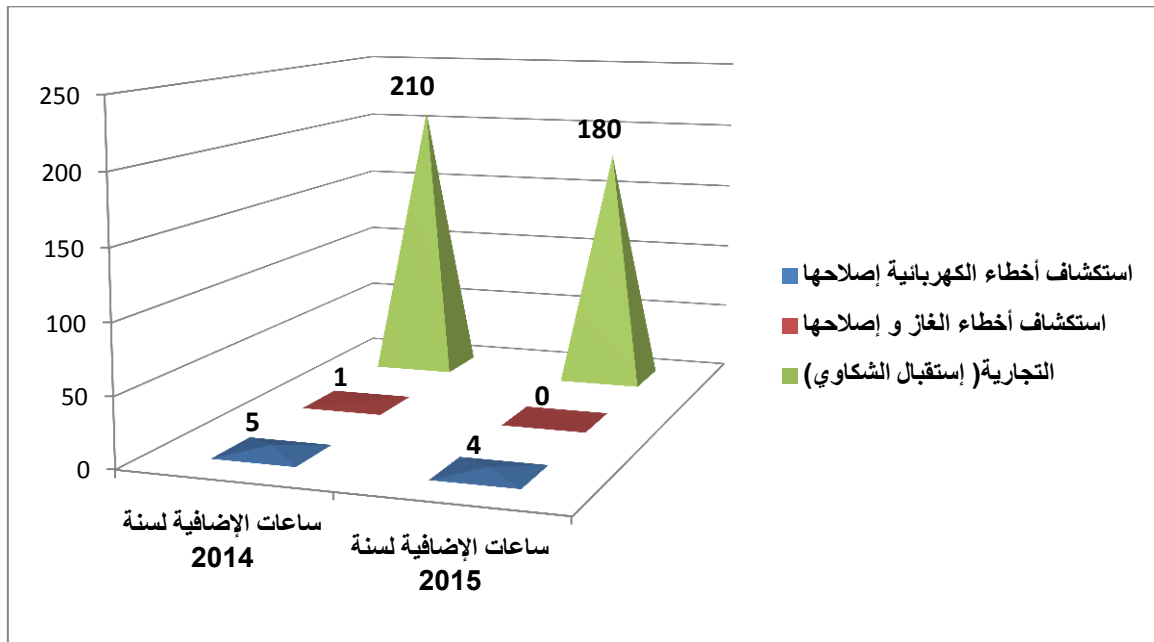
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (22): جدول ساعات العمل الإضافية لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014

الفرق	ساعات الإضافية لسنة 2015	ساعات الإضافية لسنة 2014	طبيعة النشاط
-1	4	5	استكشاف أخطاء الكهربائية إصلاحها
-1	0	1	استكشاف أخطاء الغاز و إصلاحها
-30	180	210	التجارية
-32	184	216	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (21): يوضح ساعات العمل الإضافية لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014



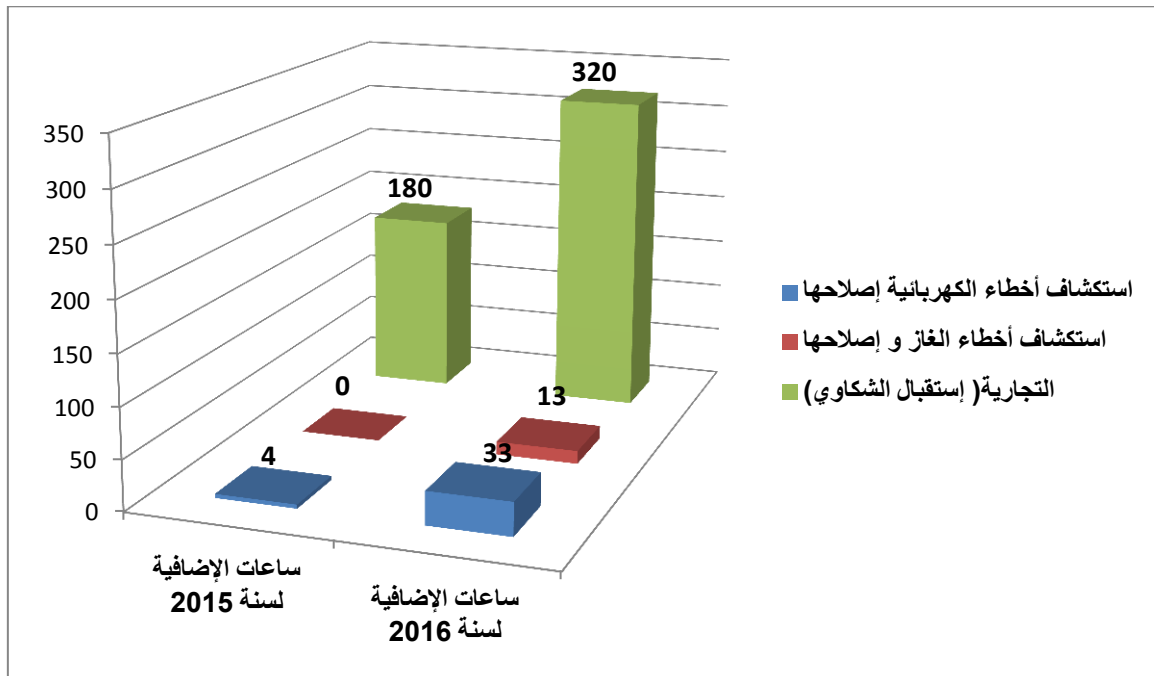
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (23): جدول ساعات العمل الإضافية لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015

الفرق	ساعات الإضافية لسنة 2016	ساعات الإضافية لسنة 2015	طبيعة النشاط
29	33	4	استكشاف أخطاء الكهربائية إصلاحها
13	13	0	استكشاف أخطاء الغاز و إصلاحها
140	320	180	التجارية
182	366	184	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (22): يوضح ساعات العمل الإضافية لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015



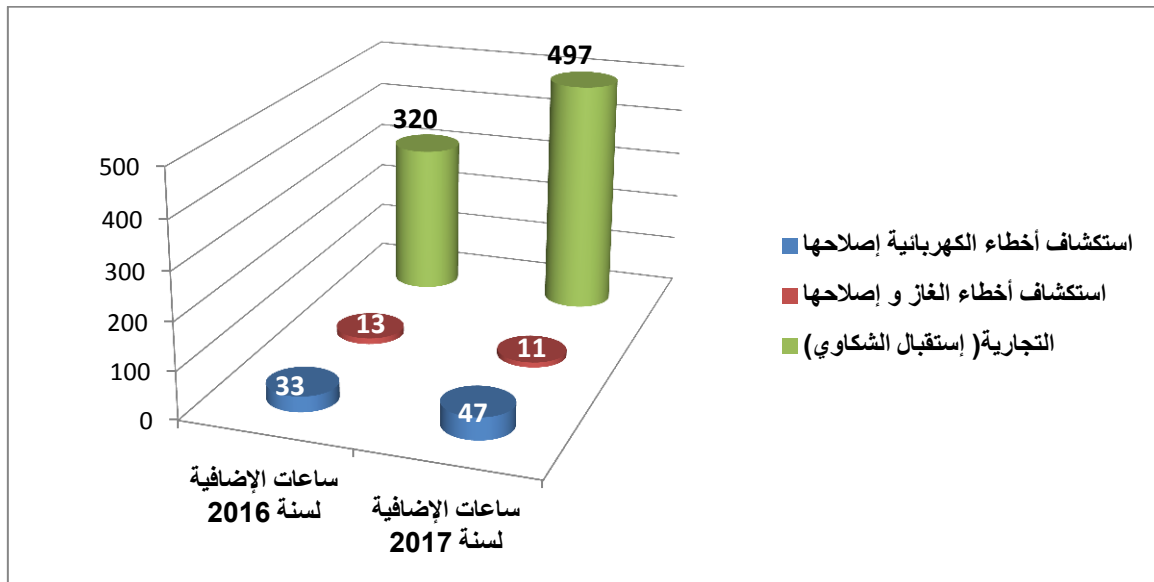
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (24): جدول ساعات العمل الإضافية لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016

الفرق	ساعات الإضافية لسنة 2017	ساعات الإضافية لسنة 2016	طبيعة النشاط
14	47	33	استكشاف أخطاء الكهربائية إصلاحها
-2	11	13	استكشاف أخطاء الغاز و إصلاحها
177	497	320	التجارية
190	556	366	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (23): يوضح ساعات العمل الإضافية لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

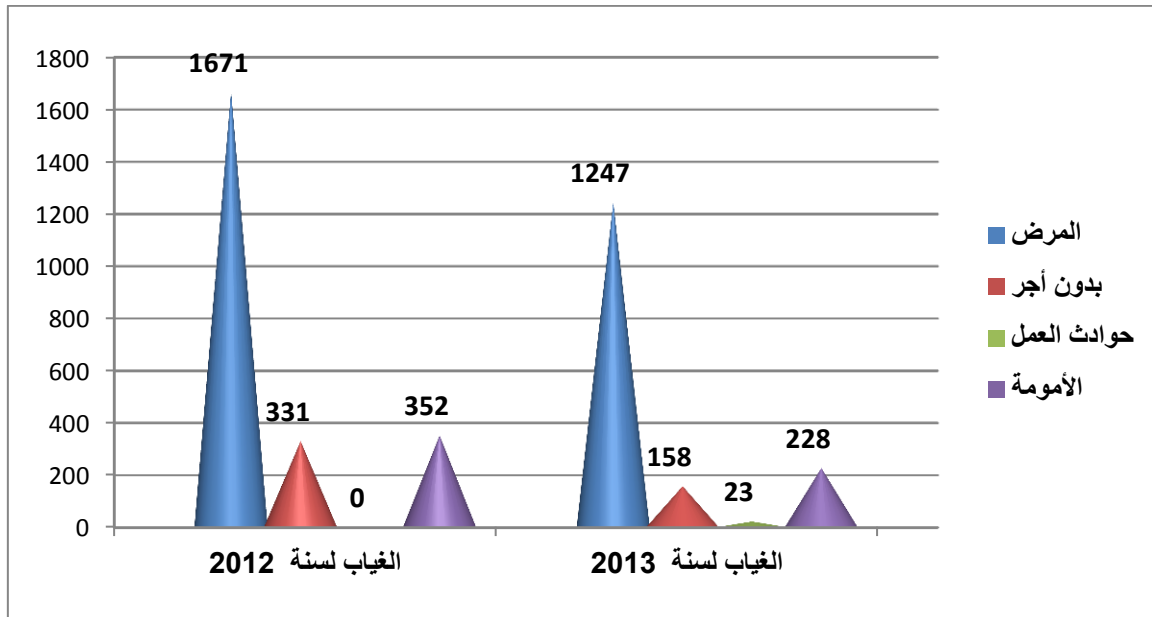
6- مؤشر الغياب لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز:

الجدول رقم (25): جدول الغياب لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012

الفرق	الغياب لسنة 2013	الغياب لسنة 2012	طبيعة الغياب
-424	1247	1671	المرض
-173	158	331	بدون أجر
23	23	0	حوادث العمل
-124	228	352	الأمومة
-698	1656	2354	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (24): يوضح وضعية الغياب لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012



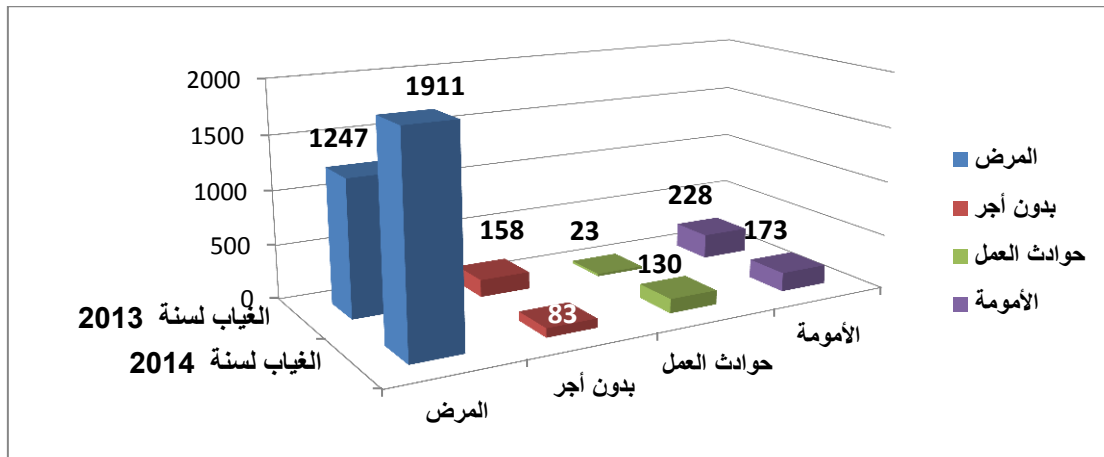
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (26): جدول الغياب لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013

الفرق	الغياب لسنة 2014	الغياب لسنة 2013	طبيعة الغياب
664	1911	1247	المرض
-75	83	158	بدون أجر
107	130	23	حوادث العمل
-55	173	228	الأمومة
641	2297	1656	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (25): يوضح وضعية الغياب لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013



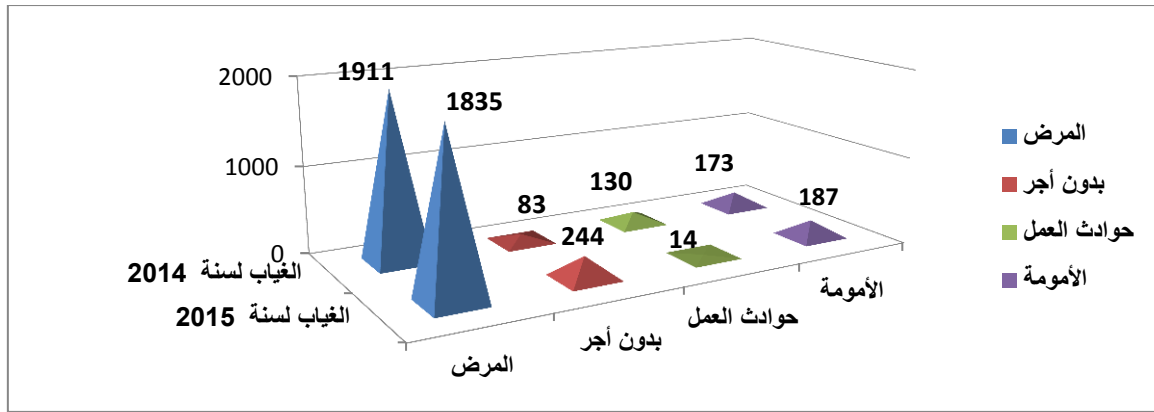
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (27): جدول الغياب لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014

الفرق	الغياب لسنة 2015	الغياب لسنة 2014	طبيعة الغياب
-76	1835	1911	المرض
161	244	83	بدون أجر
-116	14	130	حوادث العمل
14	187	173	الأمومة
-17	2280	2297	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (26): يوضح وضعية الغياب لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014



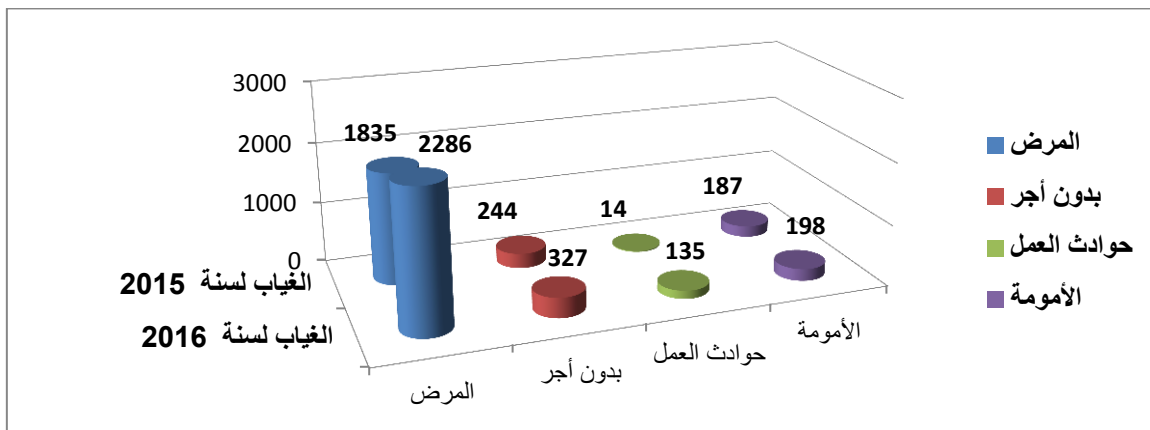
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (28): جدول الغياب لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015

الفرق	الغياب لسنة 2016	الغياب لسنة 2015	طبيعة الغياب
451	2286	1835	المرض
83	327	244	بدون أجر
121	135	14	حوادث العمل
11	198	187	الأمومة
666	2946	2280	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (27): يوضح وضعية الغياب لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015



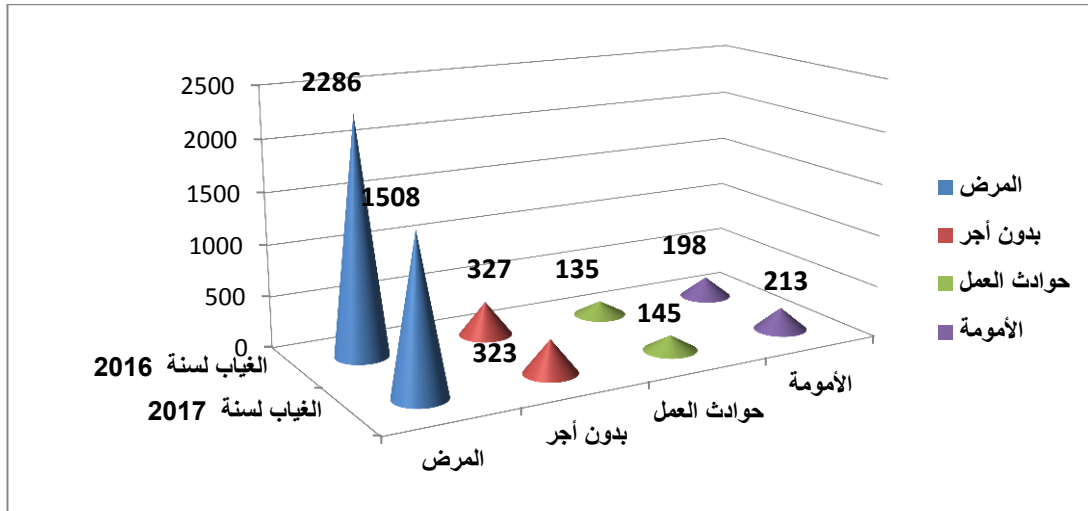
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الجدول رقم (29): جدول الغياب لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016

الفرق	الغياب لسنة 2017	الغياب لسنة 2016	طبيعة الغياب
-778	1508	2286	المرض
-4	323	327	بدون أجر
10	145	135	حوادث العمل
15	213	198	الأمومة
-757	2189	2946	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

الشكل رقم (28): يوضح وضعية الغياب لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

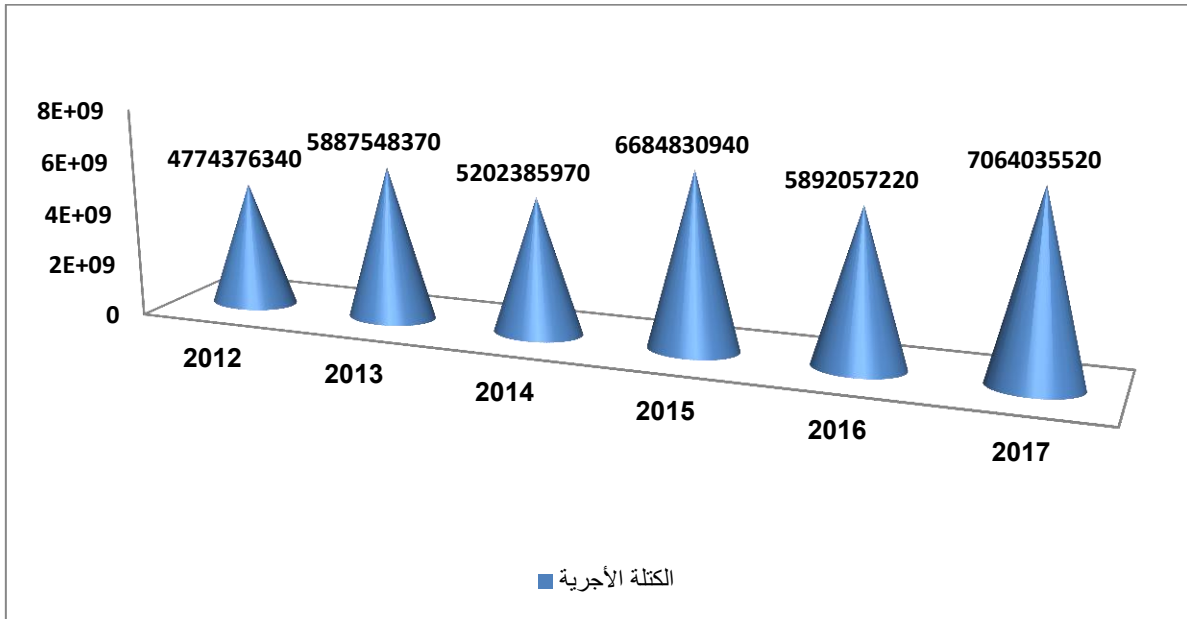
7- مؤشر الكتلة الأجرية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز:

الجدول رقم (30): جدول الكتلة الأجرية خلال 6 سنوات

2017	2016	2015	2014	2013	2012	الكتلة الأجرية
7064035520	5892057220	6684830940	5202385970	5887548370	4774376340	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (29): يوضح وضعية الكتلة الأجرية للمؤسسة خلال 6 سنوات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

ثانيا: المقابلة الشخصية

اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية كأداة ثانية بغرض الوصول الى المعلومات التي كان من الصعب الوصول اليها عن طريق لوحة القيادة، حيث قمنا بمقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية و مع اطارين لمصلحة الموارد البشرية من أجل الحصول على المعلومة مباشرة ، متعلقة بشرح كيفية سير هذه الوظيفة الهامة في المؤسسة، وكذلك من أجل معرفة كيف يتم التدقيق الداخلي الإداري على هذه الوظيفة، و من أجل الإجابة على الأسئلة و الوصول الى معلومات صحيحة وسليمة تمكننا من الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة و الوصول الى نتائج أكثر دقة و مصداقية¹.

¹ أنظر الملحق رقم (5).

المبحث الثالث: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز "غارداية"

سنتطرق في هذا المبحث الى تحليل كل نتائج المتوصل اليها من خلال المؤشرات الخاصة بأداء ادارة الموارد البشرية، لذلك قمنا بتقسيم المبحث الى مطالبين ، المطلب الأول يتناول تحليل مؤشرات لوحة القيادة، أما المطلب الثاني فيتناول مناقشة النتائج ، وذلك فيما يلي:

المطلب الأول: تحليل مؤشرات اليد العاملة و التوظيف و تكوينات العمال لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز

يعتبر المؤشر من أهم مكونات لوحة القيادة، حيث يعكس وبدقة الوضعية المراد قياسها، لذا يجب أن يتم اختياره بما يتوافق مع أهداف كل قسم و أهداف المؤسسة ككل.

تضم لوحة القيادة مؤشرات مختلفة قد تتعلق بالإنتاج وقد تتعلق بالسوق ومنها ما تتعلق بالموارد البشرية، وهذا ما سنتطرق له في هذا الطلب.

1_ مؤشر وضعية اليد العاملة في مؤسسة التوزيع الكهرباء و الغاز :

ويتم وفق هذه المؤشر رصد عدد العمال الجدد خلال السنة و مقارنتها بعدد العمال السنة الماضية و استخراج النقص في وضعية اليد العاملة لهذه السنة واتخاذ اجراءات تصحيحية عند حدوث خلل غير مسطر له. والجدول التالي يوضح ذلك:

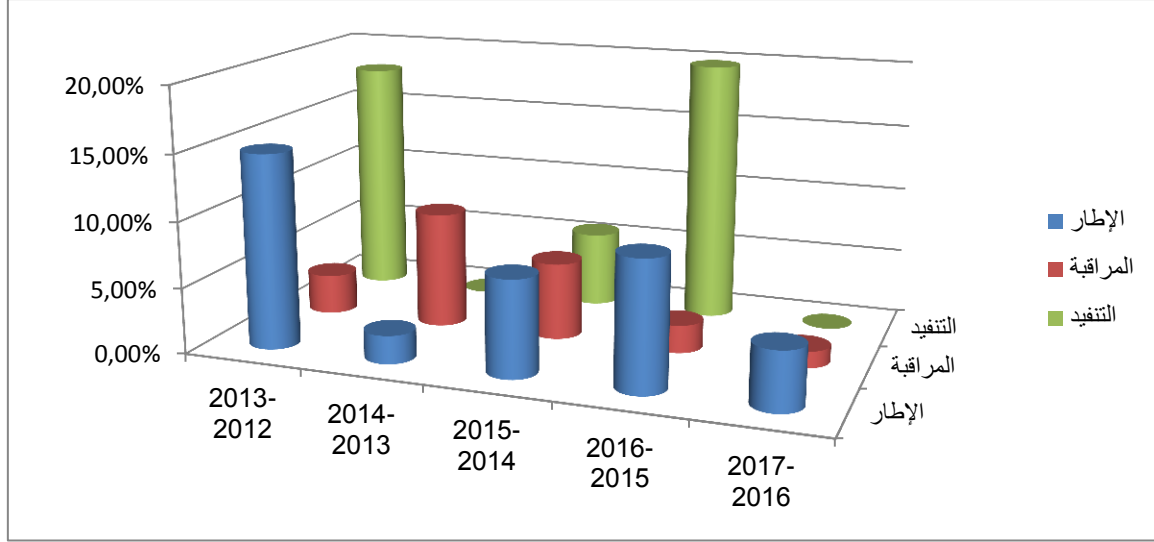
الجدول رقم(31): جدول مقارنة انحرافات اليد العاملة النشطة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز خلال 6 سنوات

2017-2016	2016-2015	2015-2014	2014-2013	2013-2012	
4,46%	9,80%	7,36%	2,15%	14,81%	الإطار
1,25%	2,12%	5,85%	8,82%	3,03%	المراقبة
0%	19,81%	5,71%	0%	17,97%	التنفيذ
2,28%	7,58%	6,16%	4,97%	9,23%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

يتم ترجمة الجدول الى الشكل الموالي:

الشكل رقم(30): وضعية اليد العاملة النشطة في مديريةية توزيع الكهرباء و الغاز خلال 6 سنوات



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن وضعية اليد العاملة بالنسبة للإطارات ازدادت من سنة 2012 الى 2013 حيث قدرت الزيادة ب 14,81% ونرى أنها الزيادة الكبيرة التي شهدتها المؤسسة بالنسبة للإطارات خلال 6 سنوات، و زيادة قليلة من 2013 الى 2014 بنسبة قدرت ب 2,15% ، و ارتفعت الإطارات بنسبة قليلة من سنة 2014 الى 2015 بلغت 7,36% ، وازدادت سنة 2015 الى 2016 بنسبة 9,80% ، ثم شهدت نسبة الإطارات ارتفاعا طفيفا من سنة 2016 الى 2017 حيث وصلت نسبة زيادة الإطارات الى 4,46%. أما بالنسبة الى أعوان المراقبة نلاحظ زيادة قليلة بين السنوات حيث كانت الزيادة بين سنة 2012_2013 بنسبة 3,03% ، وبالنسبة لسنة 2013_2014 بلغت نسبة الزيادة 8,82% وهي الزيادة الكبيرة بين السنوات 6 ، وبلغت الزيادة في أعوان المراقبة من سنة 2014 الى 2015 بنسبة قدرت ب 5,85% ، و من سنة 2015 الى 2016 كانت نسبة الزيادة 2,12%، نستنتج أن أقل زيادة شهدتها المؤسسة بالنسبة لأعوان المراقبة كانت بنسبة 1,25% من سنة 2016 الى سنة 2017. وبالنسبة لأعوان التنفيذ كانت زيادة كبيرة للعمال من سنة 2012 الى 2013 حيث بلغت نسبة 17,97%، ومن 2013 الى 2014 لم تشهد المؤسسة أي زيادة 0%، و5,71% هي نسبة الزيادة من سنة 2014 الى 2015 ، وظهر لنا أن نسبة الزيادة الكبيرة لأعوان التنفيذ التي كانت الأعلى بين 6 سنوات بلغت

19,81% وكانت من سنة 2015 الى سنة 2016 ، أما من سنة 2016 الى 2017 نلاحظ أن المؤسسة لم تقم بأية زيادة لأعوان التنفيذ 0%. هذه الزيادات المتوسطة في العمال راجعة الى زيادة نشاط المؤسسة وهذا ما يؤدي الى احتياجها للزيادة اليد العاملة . أما الانخفاض التي تشهده المؤسسة في اليد العاملة راجع الى خروج بعض العمال في رتبة الإطارات لإنهاء مهامهم ووصولهم الى التقاعد، أو الاستقالات المفاجئة، أو تلقي بعض العقوبات التي تخفض من رتبة العامل ، كل هذه الأسباب تؤدي الى شغل المناصب بالمديرية وهذا ما يدعوا الحاجة لدخول أو ترقية أعوان المراقبة الى مناصب الإطارات و نفس الشيء بالنسبة الى أعوان المراقبة و التنفيذ. وكذلك توضح النتائج أن أعوان التنفيذ هم أكثر فئة بالمديرية في تزايد بين 6 سنوات تم الإطارات و تليهم أعوان التنفيذ. وهذا راجع الى أن المؤسسة خدماتية أي في احتياج دائم لأعوان التنفيذ بشكل كبير. و يعود معدل الزيادة و الانخفاض في اليد العاملة للمؤسسة حسب نشاطها.

2_ مؤشر توظيف العمال في مديرية التوزيع الكهربائي و الغاز:

ويتم وفق هذا المؤشر استقطاب عدد من العمال و الذين تتوفر لديهم الكفاءة و القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يكون التوظيف داخلي أي عن طريق اعتماد المؤسسة على مواردها البشري كالترقية أو عن طريق إعلان وظائف جديدة لاستقطاب موارد بشرية جديدة مؤهلة و ذو كفاءة.

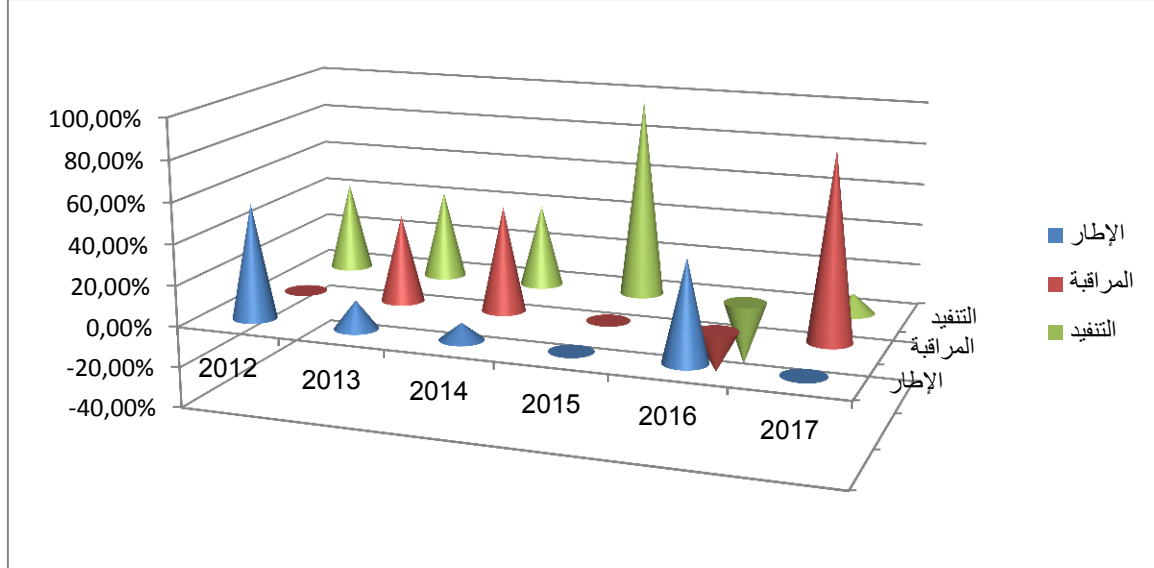
الجدول رقم(32): جدول مقارنة انحرافات توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز خلال 6 سنوات

2017	2016	2015	2014	2013	2012	
0%	48,51%	-0,85%	8,21%	13,87%	56,07%	الإطار
90,32%	-19,80%	-2,12%	51,36%	42,77%	-0,31%	المراقبة
9,68%	-31,68%	97,02%	40,41%	43,35%	43,61%	التنفيذ
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

يتم ترجمة الجدول الى الشكل الموالي:

الشكل رقم(31): وضعية توظيف العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز خلال 6 سنوات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

يظهر لنا من خلال الشكل أن المؤسسة في سنة 2012 وظفت 56,07% عامل في الإطارات ، أما في سنة 2013 خفضت المؤسسة نسبة كبيرة من التوظيف في عمال الإطارات حيث وصلت النسبة الى 13,87%، وسنة 2014 هي الأخرى شهدت انخفاضا كبيرا في الإطارات الى 8,21% ، وبالنسبة لسنة 2015 المؤسسة كانت مخططة لتوظيف العمال خلال هذه السنة لكن ميزانية المؤسسة لم تسمح بذلك فلم تقوم بأي توظيف في هذه السنة، أما في سنة 2016 رفعت المؤسسة نسبة التوظيف الى 48,51%، و سنة 2017 هي الأخرى تم توقيف التوظيف. أما أعوان المراقبة في سنة 2012 كانت المؤسسة مخططة لتوظيف العمال لكن نشاط المؤسسة لم يسمح بذلك، أما في سنة 2013 وظفت المؤسسة ما يصل الى 42,77%، و وصلت نسبة التوظيف الى 51,36% وهذا كان سنة 2014، أما في سنة 2015_2016 على التوالي المؤسسة كانت هادفة لتوظيف العمال فيها لكن ميزانية المؤسسة لم تكن مسايرة لذلك فاضطرت المؤسسة الى عدم التوظيف في أعوان المراقبة هذه السنتين. بعدما وقفت المؤسسة التوظيف لسنتين متتاليتين زادت نسبة التوظيف سنة 2017 الى 90,32%. أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنلاحظ أن المؤسسة وظفت نسبة 43,61% سنة 2012، و سنة 2013 انخفضت نسبة التوظيف بنسبة قليلة جدا قدرت ب 43,35% ، وفي سنة 2014 انخفضت نسبة التوظيف الى 40,41%، وازدادت نسبة التوظيف بشكل كبير جدا

سنة 2015 الى 97,02%، أما سنة 2016 ميزانية المؤسسة لم تسمح بتوظيف العمال الهادفة لتوظيفهم هذه السنة، وانخفضت نسبة التوظيف في سنة 2017 الى 9,68%. كل هذا تذبذب في التوظيف على مستوى المؤسسة راجع الى نشاط المؤسسة، بحيث عند الزيادة في خدمات المؤسسة يفوق ذلك عدد عمالها، فتضطر المؤسسة لتوظيف العمال على حسب احتياجها على مستوى المديرية و على مستوى وكالتها التابعة لها وهي كالتالي: زلفانة، متليلي، قرارة، بنورة، ضاية، المنيعه، بريان، غارداية. حيث يتم تنصيب الإطارات حسب الطلب المقدم للمديرية وهي بدورها تقوم بترقية أو تنصيب العمال المؤهلين لذلك المنصب (مكلفين بالدراسات)، ونفس الشيء بالنسبة لأعوان المراقبة و أعوان التنفيذ و ذلك حسب التخصص "كهربائي توزيع"، "محاسبين"، "رؤساء مصالح"، "تنفيذين" ... الخ . وتقوم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لغارداية كونها فرع بالنسبة للمؤسسة المركزية بالبلدية بجمع كل الطلبات المقدمة للمديرية وتقديمها للمؤسسة المركزية بحيث هي التي تقوم بدراسة طلبات التنصيب و تقرر بمنح تلك المناصب حسب احتياج المؤسسة . ونلاحظ من خلال 6 سنوات المدروسة أن نسبة التوظيف كبيرة لأعوان المراقبة و التنفيذ، كونها مؤسسة خدماتية تحتاج الى عدد كبير من أعوان التنفيذ و الى أعوان مراقبة محكم .

3_ مؤشر تكوينات العمال في مؤسسة التوزيع الكهرباء و الغاز :

يعتبر هذا المؤشر من أكثر الأمور الأساسية بالنسبة للمديرية حيث يتم عرض برامج التكوين و التدريب لفترة معينة (فصلية، سنوية) و يتم مقارنتها بعدد العمال المكونين، و يكون التدريب خارجي في مدارس التكوين خاصة بالمديرية أو داخلي في المؤسسة وهذا لتحسين المستوى .

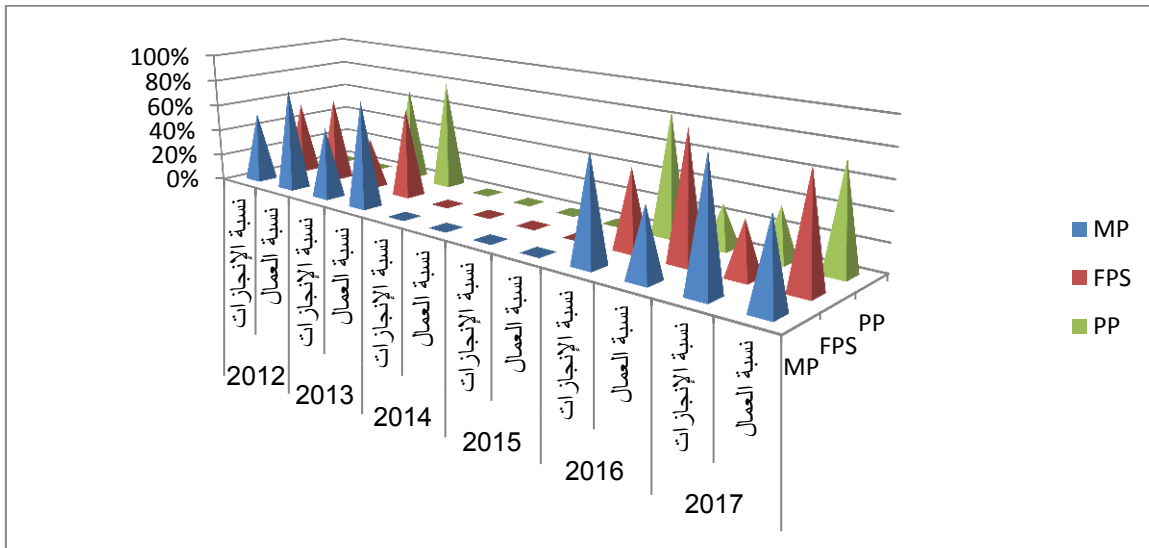
الجدول رقم (33): جدول مقارنة انحرافات تكوينات العمال في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز خلال 6 سنوات

2017		2016		2015		2014		2013		2012		
نسبة العمال	نسبة الإنجازات	نسبة العمال	نسبة الإنجازات	نسبة العمال	نسبة الإنجازات	نسبة العمال	نسبة الإنجازات	نسبة العمال	نسبة الإنجازات	نسبة العمال	نسبة الإنجازات	
40%	12%	51%	25%	/	/	/	/	21%	47%	23%	47%	MP
22%	62%	12%	44%	/	/	/	/	34%	63%	37%	46%	FPS
26%	63%	70%	14%	/	/	/	/	20%	30%	0%	0%	PP

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

يتم ترجمة الجدول الى الشكل الموالي:

الشكل رقم(32): وضعية تكوينات العمال في مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز خلال 6 سنوات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

نرى من خلال الشكل أن المؤسسة في تكوين MP سنة 2012 كانت نسبة الإنجازات 47% ونسبة العمال المكونين في هذا التكوين كانت 23% ، أما سنة 2013 بقيت نسبة الإنجازات على حالها أما نسبة العمال انخفضت الى 21% ، ونلاحظ في سنتي 2014_2015 على التوالي المؤسسة لم تشهد تكوين MP ، وفي سنة 2016 نسبة الإنجازات كانت 25% و نسبة العمال خلال هذه السنة كانت 51% ، وفي 2017 انخفضت نسبة الإنجازات الى 12% وانخفضت نسبة العمال هي الأخرى

الى 40%، أما تكوين FPS كانت نسبة الإنجازات 46% سنة 2012 ونسبة العمال بلغت 37%، وفي سنة 2013 نلاحظ ارتفاع نسبة الإنجازات الى 63% وانخفاض نسبة العمال الى 34%، ونستنتج من خلال الجدول أن المؤسسة لم تقم بتكوين FPS خلال سنتين متتاليتين 2014_2015 وذلك راجع لنشاط المؤسسة، وفي سنة 2016 قامت المؤسسة بتكوين FPS وبلغت نسبة الإنجازات 44% في حين بلغت نسبة العمال 12%، أما سنة 2017 نلاحظ زيادة كبيرة في نسبة الإنجازات حيث بلغت 62% ونسبة العمال قدرت بـ 22%. أما التكوين الثالث PP فنلاحظ أن المؤسسة سنة 2012 لم تقم بتكوين PP لعمالها، أما سنة 2013 كانت نسبة الإنجازات في هذا التكوين 30% ونسبة العمال 20%، ونلاحظ أن المؤسسة لم تقم بتكوين PP لعمالها خلال سنتين متتاليتين، وفي سنة 2016 قامت المؤسسة بالتكوين حيث كانت نسبة الإنجازات 14% ونسبة العمال بلغت 70%، أما في سنة 2017 ازدادت نسبة الإنجازات الى 63% وانخفاض نسبة العمال الى 26%. حيث نستنتج أن كل أنواع التكوين الموجودة في المؤسسة هي في تدبذب كبير لتكوين عمالها وذلك راجع لنشاط المؤسسة. ويتم التكوين في مديرية غارداية بعد الأمر من الشركة المركزية المتواجدة بالبلدية الى تكوين العمال حسب احتياج المديرية إما تكوين المؤسسة لداؤها عندما يكون نظام جديد يجب تكوين العمال عليه، ويرمز له بـ MP، أو تكوين خبير خاص حيث يدرس هذا التكوين من أجل الترقية و زيادة الخبرة ويرمز له بـ FPS، و التكوين الآخر هو تكوين لجميع عمال المؤسسة من أجل المعرفة و الإعلام ويرمز له بـ PP. وتقوم مديرية غارداية بالتكوين لجميع فروعها التالية: زلفانة، متليلي، قرارة، بنورة، ضاية، المنيعه، بريان، غارداية. وتقوم بمتابعة سير التكوين على كل فروعها و تتمثل التكوينات في تكوين "كهربائي توزيع" "اللغة الإنجليزية" " مهندس دراسات في الغاز" "أخطار الغاز" "حمية الشبكات عالية التوتر"... الخ. وتقوم المديرية بهذه التكوينات حسب الحاجة و حسب ميزانية المؤسسة لأن بعض التكوينات مكلفة للمؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل مؤشرات التمهين و ساعات العمل الإضافية و الغيابات لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز

1- مؤشر التمهين و الدراسات التطبيقية لمؤسسة التوزيع الكهرباء و الغاز خلال 6 سنوات:

مؤشر التمهين و الدراسات التطبيقية تمارسه المؤسسة دائما ، حيث يجب على المديرية ألا تتجاوز معدل 4% بالنسبة للكتلة الأجرية للمتمهين من رقم الأعمال الإجمالي. أما بالنسبة لدراسات التطبيقية تكون بدون أجر و مدة تربصها تكون أقل من مدة تربص المتمهين .

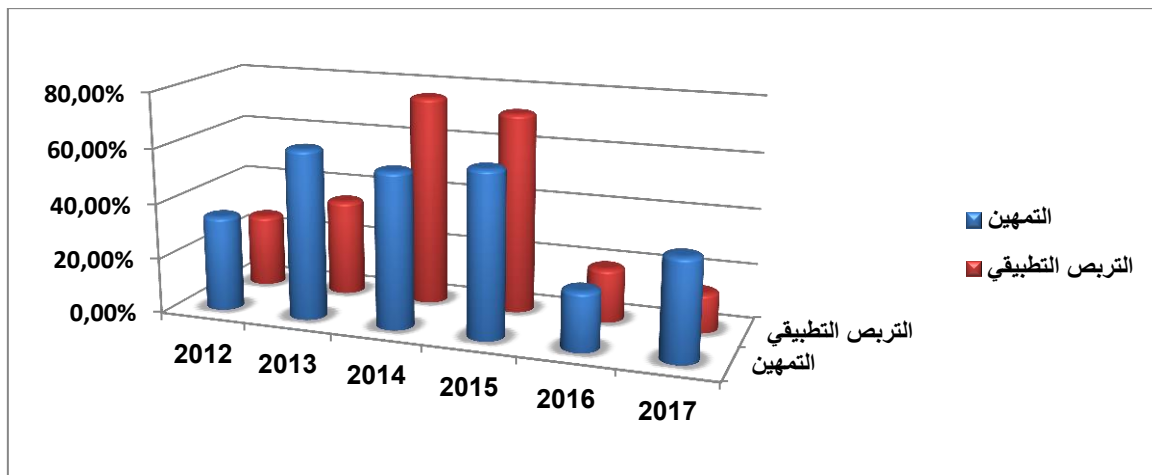
الجدول رقم (34): جدول مقارنة الانحرافات التمهين و الدراسات التطبيقية للمؤسسة خلال 6 سنوات

2017	2016	2015	2014	2013	2012	
36,36%	21,22%	59,78%	56,28%	61,46%	34,53%	التمهين
14,13%	19,42%	72,29%	75,96%	35,10%	26,49%	الدراسات التطبيقية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

يتم ترجمة الجدول الى الشكل الموالي:

الشكل رقم (33): يوضح وضعية التمهين و الدراسات التطبيقية للمؤسسة خلال 6 سنوات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

من خلال الشكل أعلاه نرى أن المقبلين على التمهين سنة 2012 كانت 34,53% وازداد عدد المتهمين سنة 2013 الى 61,46% ثم انخفضت الى 56,28% سنة 2014 ثم ازداد بنسبة قليلة سنة 2015 الى 59,78%، ثم انخفض سنة 2016 عدد المقبلين على التمهين بنسبة كبيرة الى 21,22% وفي سنة 2017 ازداد الى 36,36% ، أما بالنسبة للدراسات التطبيقية نلاحظ زيادة عدد المتدربين من سنة 2012 الى 2013 من 26,49% الى 35,10%، وفي سنة 2014 نلاحظ زادت نسبة الدراسات التطبيقية الى 75,96%، ثم بدأت في الانخفاض للمتدربين في سنة 2015 حيث قدر بـ 72,29% تليها سنة 2016 بانخفاض قدر بـ 19,42% وفي سنة 2017 انخفض الى 14,13%. حيث أن هذه العملية تجرى على مستوى المديرية بشكل جيد أي بنسب لا بأس بها وهذا راجع الى اهتمام المؤسسة بهذه الفئة حيث خصصت المديرية نسبة 4% من رأسمالها وهذا تشجيعا لاستمرارهم في دراستهم و يجب أن لا تقل على هذه النسبة لأن المديرية تتلقى عقوبات من الشركة المركزية ، كذلك يجب ألا يزيد على هذه النسبة لأنها تكون عبئ على المديرية من جهة الأجر للمتمهين ، و تهتم المديرية بالنتائج التي تحصل عليها الدراسات التطبيقية لاكتشاف النقائص و محاولة الوصول الى نتائج أحسن والدليل على ذلك سلوك المؤسسة و العاملين مع الفئة المترتبة و الانضباط في أداء عملهم، وتكون مدة التمهين في المديرية من 6 أشهر فما فوق أما مدة الدراسات التطبيقية من 6 أشهر فما أقل . وهذا راجع الى نشاط المؤسسة. وتقوم المديرية بتقديم شهادات تربص بالنسبة للمتمهين و أصحاب الدراسات التطبيقية كشهادة تحفيزية .

2- مؤشر ساعات العمل الإضافية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز:

مؤشر ساعات العمل الإضافية لمؤسسة التوزيع الكهرباء و الغاز يتم تقييمها عن طريق ورقة تسمى بيان الحضور الشهري " compte-rendu de travail"، بحيث يتم حساب عدد الساعات الشهرية بالعلاقة التالية: [عدد العمال × ساعات العمل النظرية] ، أما بالنسبة لعدد الساعات الإضافية فيعبر عنها بالنسب. وفي الأخير يتم المصادقة عليه من طرف رئيس قسم الموارد البشرية.

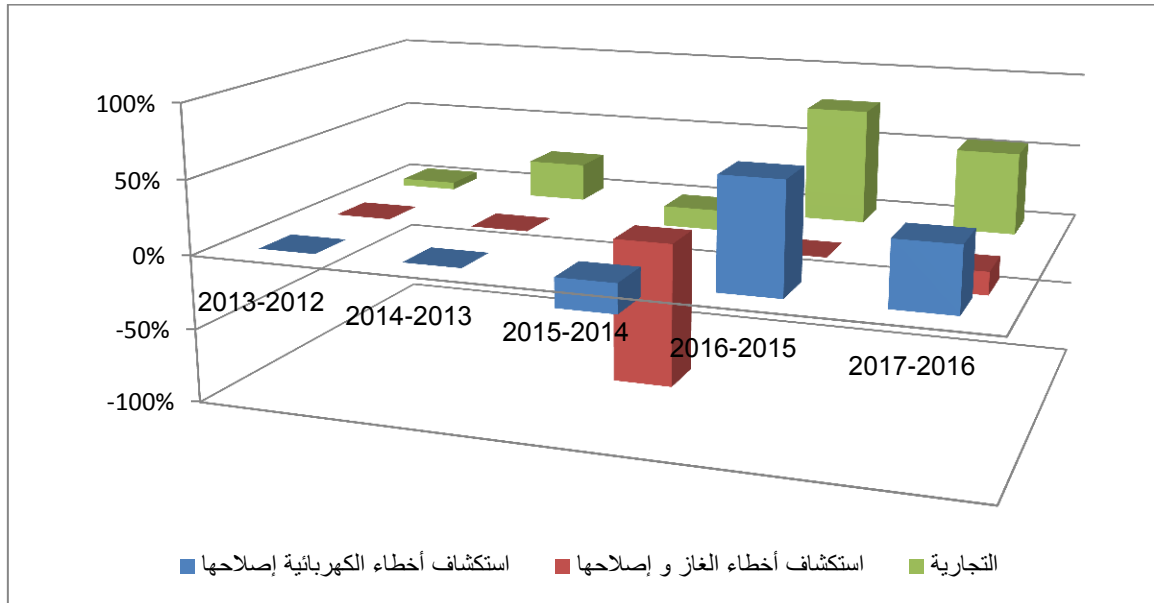
الجدول رقم (35): جدول مقارنة الانحرافات لساعات العمل الإضافية للمؤسسة خلال 6 سنوات

2017-2016	2016-2015	2015-2014	2014-2013	2013-2012	طبيعة النشاط
42,42%	72,50%	-20%	0%	0%	استكشاف أخطاء الكهربائية إصلاحها
-15,38%	0%	-100%	0%	0%	استكشاف أخطاء الغاز و إصلاحها
55,31%	77,77%	-14,28%	25,74%	5,03%	التجارية
51,91%	98,91%	-14,81%	29,93%	5,03%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

يتم ترجمة الجدول الى الشكل الموالي:

الشكل رقم (34): يوضح وضعية ساعات العمل الإضافية للمؤسسة خلال 6 سنوات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

يبين الشكل أعلاه أن المؤسسة لم تسجل أي تدخل أو ساعات إضافية لعمال الكهرباء والغاز من سنة 2012 إلى 2013،

ونفس الشيء من سنة 2013 إلى 2014 لم تسجل المؤسسة أي ساعات إضافية لعمال الكهرباء، ونلاحظ انخفاض كبير

لساعات العمل الإضافية لعمال الكهرباء من سنة 2014 إلى سنة 2015 بحيث قدرت نسبة الانخفاض بـ 20%، ثم ارتفاع نسبة ساعات العمل الإضافية لعمال الكهرباء من 2015 إلى 2016 بـ 72,50%، و نرى نسبة الارتفاع من سنة 2016 إلى 2017 كانت 42,42%. أما بالنسبة لساعات العمل الإضافية الخاصة بعمال الغاز نلاحظ عدم زيادة عدد الساعات من سنة 2012 إلى 2013 حيث سجلت المؤسسة نسبة 0% ويتبين لنا نفس الشيء من سنة 2013 إلى 2014 كانت نسبة الزيادة 0%، أما من سنة 2014 إلى سنة 2015 انخفاض في عدد ساعات العمل لعمال الغاز حيث بلغت نسبة الانخفاض 100%، ومن سنة 2015 إلى 2016 نستنتج كان هناك استقرار في ساعات العمل لعمال الغاز، و 15,38% هي نسبة انخفاض عدد ساعات العمل لعمال الغاز من سنة 2016 إلى سنة 2017. أما بالنسبة إلى قسم التجاري كانت الزيادة من سنة 2012 إلى سنة 2013 بلغت 5,03%، و 25,74% هي نسبة الزيادة من سنة 2013 إلى 2014، ثم نلاحظ انخفاض من سنة 2014 إلى 2015 حيث بلغت نسبة الانخفاض 14,28%، وارتفاع في عدد ساعات العمل الإضافية لعمال الغاز من سنة 2015 إلى سنة 2016 بنسبة قدرت بـ 77,77%، و من سنة 2016 إلى سنة 2017 كانت نسبة الزيادة في عدد ساعات العمل الإضافية لعمال الغاز 55,31%. نستنتج أن المؤسسة في تذبذب عبر السنوات لعمال الغاز و الكهرباء وذلك راجع لزيادة استهلاك طاقة الكهرباء و الغاز مما يؤدي إلى زيادة ساعات عمل إضافية بالنسبة للعمال، وراجع أيضا إلى أن العمال لم يؤديوا عملهم فيضطر لزيادة ساعات إضافية من أجل اتمام العمل الواجب عليهم، وأحيانا المؤسسة هي تفرض على عمالها ساعات عمل إضافية من أجل زيادة خدماتها. أما فيما يخص قسم العلاقات التجارية نلاحظ في زيادة كبيرة خلال السنوات وذلك راجع لعدم قدرت العمال على تأدية عملهم في المدة المحدد فيلجأ العمال إلى زيادة ساعات عمل إضافية وتعتبر الزيادة في ساعات العمل الإضافية عبئاً على المؤسسة بحيث تحتاج إلى زيادة العمال وبالتالي زيادة المصاريف على المؤسسة وعند انخفاض ساعات العمل الإضافية للعمال تنقص المصاريف على المؤسسة، أي كلما كانت ساعات العمل أقل في المؤسسة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة.

3- مؤشر الغياب لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز:

يعتبر هذا المؤشر هام بالنسبة للمديرية لأن عند زيادته يؤدي الى خلل في المؤسسة و يكون قياسه يوميا عن طريق ورقة الحضور التي يسجل فيها كل الحضور و الغياب خلال اليوم¹ . حيث بإمكان المديرية أن توفر جميع شروط العمل من أجل تفادي كثرة الغياب، و يقيس هذا المؤشر غيابات متعددة منها: (العطل المرضية، بدون أجر، حوادث العمل ، و الأمومة). وتم قياس هذا المؤشر خلال 6 سنوات والنتائج موضحة في الجداول التالي:

الجدول رقم (36): جدول مقارنة الانحرافات في الغياب للمؤسسة خلال 6 سنوات

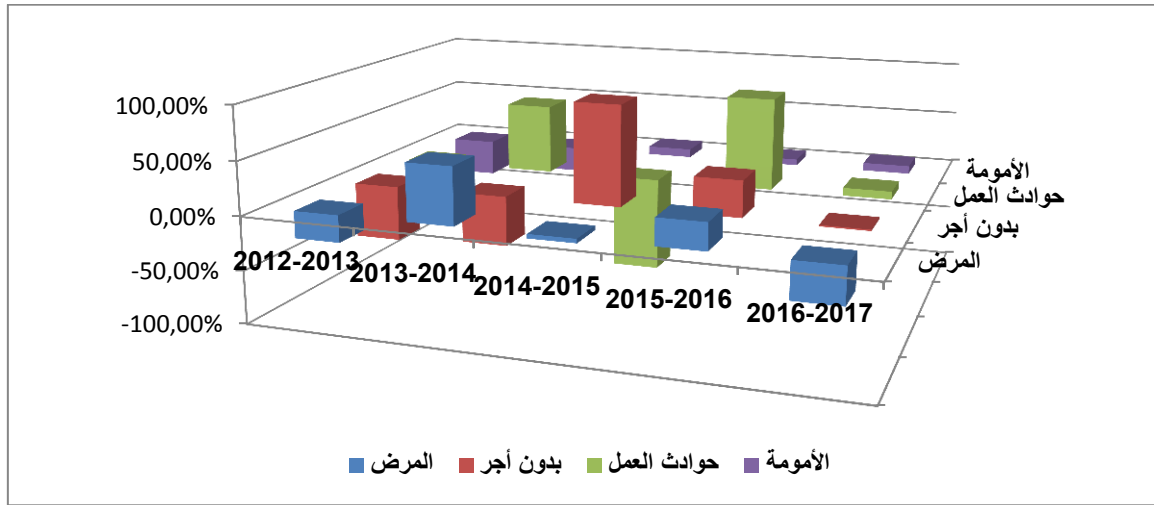
طبيعة الغياب	2013-2012	2014-2013	2015-2014	2016-2015	2017-2016
المرض	-25,37%	53,24%	-3,97%	24,75%	-34,03%
بدون أجر	-52,26%	-47,46%	93,97%	34,01%	-1,22%
حوادث العمل	0%	65,21%	-89,23%	86,42%	7,40%
الأمومة	-35,22%	-24,12%	8,09%	5,88%	7,57%
المجموع	-29,65%	38,70%	-0,74%	29,21%	-25,69%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على لوحة القيادة للمؤسسة

يتم ترجمة الجدول الى الشكل الموالي:

¹ أنظر الملحق رقم (2).

الشكل رقم (35): يوضح وضعية الغياب للمؤسسة خلال 6 سنوات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه وجود نقص في عدد الغياب للعمال بالنسبة للعطل المرضية من سنة 2012 الى 2013 حيث بلغت $-25,37\%$ ، ونلاحظ زيادة في عدد العطل المرضية من سنة 2013 الى 2014 حيث كانت نسبة الزيادة $53,24\%$ ، أما من سنة 2014 الى 2015 شهدت المؤسسة انخفاض في العطل المرضية حيث وصلت الى نسبة تقدر ب $-3,97\%$ ، أما من سنة 2015 الى 2016 زيادة في العطل المرضية حيث بلغت نسبة الزيادة $24,75\%$ ، أما من سنة 2016 الى 2017 كان هناك انخفاض في الغياب بالنسبة للعطل المرضية حيث كانت نسبة الانخفاض $-34,03\%$. أما الغياب بالنسبة لبدون أجر نرى أن المؤسسة شهدت انخفاض من سنة 2012 الى سنة 2013 حيث بلغت نسبة الانخفاض $-52,26\%$ ، ومن سنة 2013 الى 2014 شهدت هي الأخرى انخفاض في عدد الغياب بنسبة $-47,46\%$ ، أما من سنة 2014 الى 2015 المؤسسة في ارتفاع كبير لعدد العمال حيث بلغت نسبة الارتفاع $93,97\%$ ، ومن سنة 2015 الى 2016 يتبين زيادة في عدد الغيابات بنسبة $34,01\%$ ، أما من 2016 الى 2017 نرى انخفاض نسبة الغياب الى $-1,22\%$. أما فيما يخص حوادث العمل نلاحظ أن المؤسسة كانت في استقرار من سنة 2012 الى 2013 بحيث كانت نسبة الانحراف 0% . ومن سنة 2013 الى 2014 شهدت المؤسسة زيادة في عدد الغياب بالنسبة لحوادث العمل قدرت ب $65,21\%$ ، أما من سنة 2014 الى 2015 كانت هناك انخفاض في الغياب قدر ب $-89,23\%$ ، وكانت زيادة كبيرة في الغياب من سنة 2015 الى 2016 قدرت ب $86,42\%$ ، أما من سنة 2016 الى 2017 نرى زيادة قليلة في عدد الغياب بالنسبة لحوادث العمل حيث قدرت

ب7,40%. وبالنسبة للغيابات الخاصة بالأمومة من سنة 2012 الى 2013 كانت منخفضة بنسبة 35,22% - ، و من سنة 2013 الى 2014 هي الأخرى شهدت انخفاض في عدد الغياب بالنسبة للأمومة حيث بلغت النسبة 24,12% -، أما من سنة 2014 الى 2015 نلاحظ أن المؤسسة شهدت ارتفاع في عدد الغياب بالنسبة للأمومة حيث بلغت الزيادة نسبة 8,09% ، ومن سنة 2015 الى 2016 نلاحظ هي كذلك ارتفعت نسبة الأمومة فيها الى 5,88% ، ومن سنة 2016 الى 2017 الزيادة في الأمومة كانت 7,57% . نستنتج أن المديرية تشهد تذبذب كبير في عدد الغياب ، ويعود ارتفاع عدد الغيابات بالنسبة للعطل المرضية الى نقص العطل بالنسبة للعمال فيضطر العمال لأخذ عطل مرضية ، كذلك إذا كان رئيس القسم غير جيد فيضطر العمال لأخذ عطل مرضية من أجل معاقبة الرئيس وهذا ما يزيد من عدد الغيابات في المديرية، أما انخفاضها يدل على انضباط العمال و استقرار العمل و بيئة العمل مؤهلة للعمال. و بالنسبة لارتفاع الغيابات بدون أجر يجعل المديرية تحتاج الى العمال الجيدين الذين هم في غياب لمدة طويلة وهنا المديرية تضطر لتعيين عمال آخرين لمتابعة المهام، وانخفاضها يكون في صالح المؤسسة دائما، أما بالنسبة للغيابات التي سببها حوادث العمل هذا راجع الى عدم احترام مقاييس الحماية من طرف العاملين أي هذا ما أدى الى إصابتهم وتعطلهم عن العمل، وانخفاضها يكون لصالح المؤسسة. والغيابات التي سببها الأمومة هي الأخرى تشهد ارتفاعا كبيرا بالمديرية وهذا ليس لصالح المؤسسة طبعاً.

4- مؤشر الكتلة الأجرية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز:

وهو المؤشر الأساسي الذي يهتم المؤسسة بالدرجة الأولى لأنه يعبر عن تكلفة العمال على المؤسسة، حيث يدخل في هذه الكتلة كل من: (الأجر القاعدي ، الامتيازات ، العلاوات ، و الأعباء) كلها تجمع من أجل استخراج الكتلة الأجرية للعمال بمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز بغارداية.¹

¹ أنظر الملحق رقم (3).

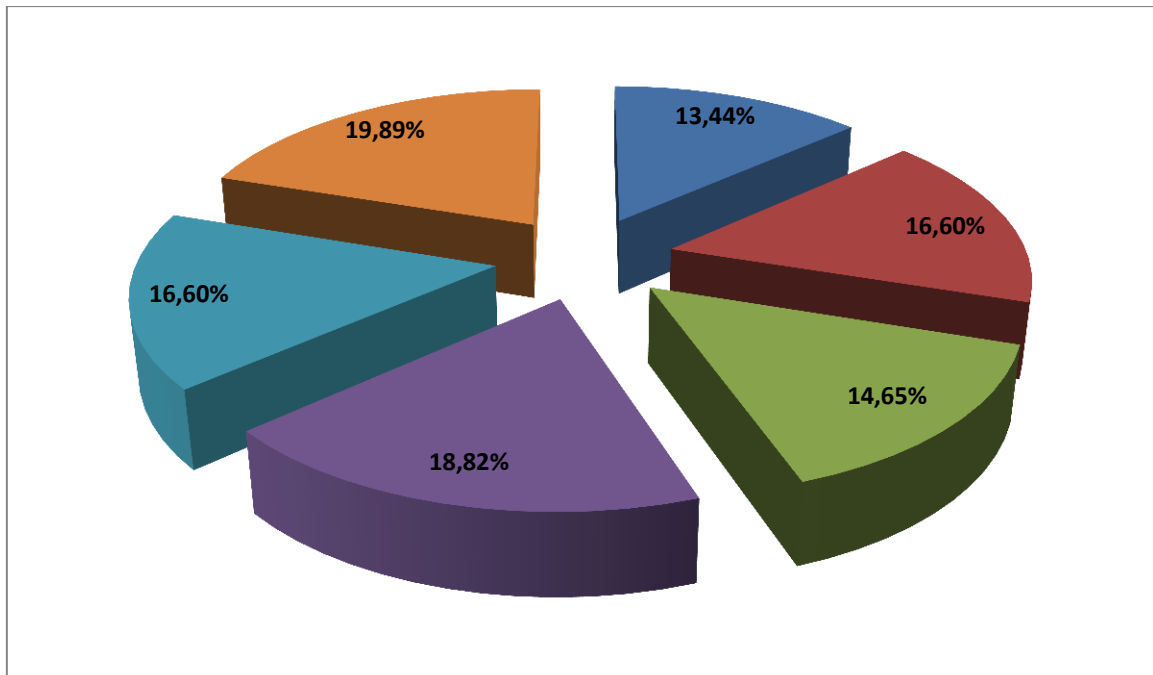
الجدول رقم (37): جدول مقارنة الانحرافات الكتلة الأجرية للمؤسسة خلال 6 سنوات

المجموع	2017	2016	2015	2014	2013	2012	الكتلة الأجرية
100%	19,89%	16,60%	18,82%	14,65%	16,60%	13,44%	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة

يتم ترجمة الجدول الى الشكل الموالي:

الشكل رقم (36): يوضح وضعية الكتلة الأجرية للمؤسسة خلال 6 سنوات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

من خلال الشكل يتم ظهور أن نسبة الكتلة الأجرية لعمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لسنة 2012 بلغت 13,44%، أما في سنة 2013 زادت نسبة الكتلة الأجرية الى 16,58% ، وسنة 2014 شهدت انخفاض حيث بلغت نسبة الانخفاض 14,65% ، وشهدت ارتفاعا كبيرا سنة 2015 الى 18,82%، ثم انخفضت الكتلة الأجرية سنة 2016 الى 16,60% ، و في سنة 2017 نلاحظ زيادة كبيرة في نسبة الكتلة الأجرية لعمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز حيث بلغت نسبتها 19,89% . حيث تشهد المديرية زيادة و انخفاض في الكتلة الأجرية خلال السنوات أي في تذبذب ، وترجع الزيادة في الكتلة الأجرية الى دخول العمال وذلك راجع الى زيادة نشاط المؤسسة و زيادة انتاجيتها وبالتالي تضطر المؤسسة الى زيادة العمال وهذا ما يزيد من الكتلة الأجرية و زيادة على ذلك المنح و العلاوات التي تمنح للعمال حسب نشاطه في المؤسسة و امتيازاته وهذا ما يزيد من الكتلة الأجرية للمؤسسة. أما الانخفاض في الكتلة الأجرية يرجع الى خروج العمال والتي تتمثل في استقالة البعض منهم ،

وكذلك العطل المرضية، الخدمة الوطنية... الخ، وزيادة على ذلك تنقص المنح و العلاوات التي تمنح الى العمال. أي كل هذه الأسباب تؤدي الى انخفاض الكتلة الأجرية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز غرداية .

خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة الميدانية التي كانت بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز، وبعد إسقاط المفاهيم النظرية في الفصل الأول على الواقع من أجل معرفة دور التدقيق الداخلي الإداري في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم المؤسسة بالاهتمام بالعنصر البشري للمؤسسة من خلال تهيئة ظروف العمل للعامل ، ومن خلال تحليل لوحة القيادة ودراسة البيانات المتحصل عليها من المؤسسة تم التوصل الى ما يلي:

تعتبر لوحة القيادة بالمؤسسة من بين أهم الوسائل التي تساعدها على اكتشاف نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية و الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجهها في البيئة الخارجية وذلك من خلال مقارنة الإنجازات المحققة بالتقديرات واتخاذ القرارات الملائمة للمؤسسة ككل و ادارة الموارد البشرية على وجه الخصوص.

يساهم التدقيق الداخلي الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز في تفعيل أداء ادارة الموارد البشرية ، ولوحة القيادة بما أنها تقام كل شهر تعتبرها المؤسسة أداة رقابية فعالة على أداء موردها البشرية .

مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تقوم ببرامج تكوينية وتدريبية داخلية و خارجية وذلك على مدارس خاصة بما من أجل تحسين مستوى كل العمال ووصول المؤسسة الى أهدافها

النخلة
اتمة

هدفنا في هذه الدراسة إلى البحث عن دور التدقيق الداخلي الإداري في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، كما حاولنا تحديد دوره في المؤسسة محل الدراسة قصد اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو التوصل الى الإجابة على سؤال الإشكالية بمعنى يجعلنا نتعرف على واقع التدقيق الداخلي الإداري لإدارة الموارد البشرية وكيفية القيام بعملية التدقيق عليها و الأسباب التي تدفع المؤسسة بالتدقيق على أداء إدارة مواردها البشرية و الأدوات التي تتخذها كأداة للرقابة ، و كذلك دوره في تفعيل هذا الأداء.

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

بعد الدراسة التطبيقية التي كانت بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز ، وبعد جمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة و اسقاط الجانب النظري للموضوع على الجانب التطبيقي و معالجتهم باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ، وبعدما بيننا دراستنا على فرضيات، سنحاول اختبارها فيما يلي:

الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على ما يلي: " يساهم التدقيق الداخلي الإداري بشكل فعال في اكتشاف نقاط القوة و الضعف للمؤسسة ككل وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص " حيث تبين لنا من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن التدقيق الداخلي الإداري له دور فعال من خلال مخرجات أداة القياس المتمثلة في لوحة القيادة أهمية هذه المخرجات تساعد المسيرين في تحديد نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص وللمؤسسة عموماً . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على ما يلي: " تطبق مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لوحة القيادة للموارد البشرية كأداة رقابة على أداء إدارة الموارد البشرية " حيث تبين لنا من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن المؤسسة تستخدم هذه الأداة الوحيدة للرقابة على مستوى كل قسم و وظيفة ومنها وظيفة إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، وذلك من أجل تقييم أداء إدارة الموارد البشرية . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية وذلك من خلال المؤشرات المستعملة.

الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على ما يلي: " يؤدي الاعتماد على لوحة القيادة كأداة لترشيد التدقيق الداخلي للمؤسسة من بين الأدوات التي من خلال تطبيقها تساعد متخذي القرارات للوصول الى نتائج مرضية ويظهر ذلك في فعالية الأداء " حيث تبين لنا من خلال مخرجات النتائج المتوصل اليها في دراسة الحالة أن المؤسسة تستعمل لوحة القيادة كأداة قياس وتقييم أداء ادارة الموارد البشرية وذلك من خلال مقارنة الانحرافات عن طريق الإنجازات المحققة بالإنجازات التقديرية ومن تم يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا: نتائج الدراسة

- من خلال ما تم دراسته في الجانب النظري و اسقاطه في الجانب التطبيقي على ادارة الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" غرداية ، و بعد تحليل البيانات المتحصل عليها بالأساليب الإحصائية، لخصت نتائج الدراسة فيما يلي:
- يعتبر التدقيق الداخلي الإداري لإدارة الموارد البشرية أصبح وسيلة ضرورية في المؤسسة لأنه يلعب دور مهم في كشف المشاكل و الانحرافات التي تعاني منها ادارة الموارد البشرية .
- تقوم المؤسسة بعملية التكوين لمواردها البشرية داخل المؤسسة بصفة دورية من اجل ممارسة وظائفهم (تكوين داخلي).
- تحقق ادارة الموارد البشرية ميزة تنافسية للمؤسسة أي كلما زادت المؤسسة اهتمام بإدارة موردها البشري كلما زاد تحسين أداء المؤسسة ككل (تكوين خاص).
- يوجد وعي و إدراك كبير لدى الموظفين لأهمية تطبيق التدقيق الداخلي الإداري على إدارة الموارد البشرية.
- تساعد لوحة القيادة المديرية من تحقيق التواصل بين جميع أقسام المديرية و الرؤساء وكذا التواصل بين المديرية العامة بالبلدية.
- لوحظ أن اتخاذ القرارات اللازمة للمديرية تكون على مستوى المديرية العامة بالبلدية .

ثالثا: الاقتراحات

- بناء على النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لدور التدقيق الداخلي الإداري في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" غرداية ، نقدم بعض الاقتراحات كما يلي:
- ضرورة زيادة تفعيل لعملية التدقيق الداخلي على مستوى مديرية غرداية الى كل شهر وليس سنويا.
 - ضرورة تفعيل التدقيق الداخلي الإداري على مختلف الوظائف الأخرى بالمؤسسة.
 - ضرورة تعميم هذا النوع من التدقيق في باقي المؤسسات لأن له مزايا إيجابية.
 - العمل على تطوير لوحة القيادة للمؤسسة حتى تكون ملائمة مع نشاط المؤسسة و هيكلها، لأن لوحة القيادة المستعملة تحتاج الى تطوير.

رابعا: أفاق الدراسة

- في ختام هذه الدراسة تبين لنا أن هناك بعض المواضيع التي تستحق المزيد من البحث والدراسة ونذكر منها:
- دور تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين سياسة الأجور .
 - أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين فعالية التكوين.
 - دور التدقيق الداخلي الإداري في عملية صنع القرار في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

- _ أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق و التأكيد، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- _ أحمد حلمي جمعة ، التدقيق الداخلي و الحكومي ، دار صفاء لنشر التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن، 2011.
- _ أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار صفاء لنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000 .
- _ بن عنتر عبد الرحمان ،إدارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ، 2010 .
- _ بهاء زكي محمد ، دليل عمل التدقيق الإداري، مكتب المفتش العام لوزارة النفط، العراق، 2008.
- _ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت، الطبعة الأولى، 2002.
- _ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006
- _ عبد الرحمان بابنات و ناصر دادي عدون، التدقيق الإداري و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2008.
- _ عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل، محمود ناجي درويش، المراجعة الخارجية موضوعات متخصصة، دار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع، اسكندرية ، مصر، 2001.
- _ عطا الله الشرعة وغالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية ،دار منهجية لنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،عمان ، 2015 .
- _ محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث لنشر و التوزيع، مصر ، 2007.

__ محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للطباعة و النشر ، بيروت ، 1993.

__ نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران لنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2011.

المذكرات:

مذكرات الماجستير:

__ بوقابة زينب ،التدقيق الخارجي و تأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة و تدقيق، جامعة الجزائر3 ،الجزائر، 2010-2011.

__ سراج وهيبة ،استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية علوم الاقتصادية و تجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير، التخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ،جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011- 2012.

__ محمد أحمد الأشقر، مجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها في الشركات المساهمة العمة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،عمادة الدراسات العليا ، كلية التجارة، قسم المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

مذكرات الماستر:

- الوازن طارق ، دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، التخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.

__ بهون محمد، دور تدقيق إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة غرداية ، غرداية ، 2014-2015.

__ جدي مسعود ، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة استراتيجية الاندماج، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية وعلوم التسيير ، قسم التسيير، التخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2014-2015.

- عبد الرحمان كشكش، متطلبات تطبيق التدقيق الإداري في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2015-2016.

__ زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

-حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، مجلة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، العدد37، الشارقة، قاهرة، 2006 .

_ عبد الرحيم محمد، التنمية البشرية و مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، مجلة العربية السادسة للإدارة البيئة بعنوان التنمية البشرية و أثرها على التنمية المستدامة، العدد 16، جمهورية مصر العربية، ماي 2007.

_ عمر محمد أدام الإمام ، الطاهر أحمد محمد علي، نحو أطار لتدقيق الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 14، كلية الدراسات التجارية، عمادة البحث العلمي للعلوم و تكنولوجيا ، جامعة السودان، 2013.

الكتب باللغة الفرنسية:

_ Bélanger L ، La nature et l'évolution de la gestion des ressources humaines ، Dans un Ouvrage collectif « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » ،Ed° Gaëtan Morin ،canada، 1993.

_ Dolan SH L et Saba T et Autres، La gestion des ressources humaines ، Tendances ، enjeux et pratiques actuelles ، Ed° Pearson Education ، Paris ،2002.

_ Jacques Igalens & Jean marie Peretti ، Audit social ، Meilleurs pratique méthodes outils ، Eyrolles édition، paris ، 2008.

_ J.P. Céteau، gestion des ressources humaines،principes généraux et cas pratiques ، Dalloz ،paris ،3emeéditions ،1994.

_William l. camp field، Trends in Auditing Management، Plans and operations ، The journal of Accountancy، July، 1961.

المواقع الإلكترونية:

__ التدقيق الداخلي لإدارة الموارد البشرية ، ورقة عمل ، مؤتمر اتحاد المدربين العرب في الكويت، نقلا عن

في يوم <http://www.arabtrainers.org/New/images/Papers/P15.pdf>

23/11/2017، على الساعة 10:50.

الفهرس

الفهرس	
الصفحة	العنوان
II	الشكر
III	الإهداء
V	الملخص
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة المختصرات
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
7	الفصل الأول: مفاهيم عن التدقيق الداخلي الإداري و إدارة الموارد البشرية
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مفهوم التدقيق الداخلي الإداري
9	المطلب الأول: تعريف التدقيق الداخلي الإداري و أهدافه
12	المطلب الثاني: أهمية و أنواع التدقيق الداخلي الإداري وقواعده الأساسية
16	المطلب الثالث: مجالات و معايير التدقيق الداخلي الإداري
20	المبحث الثاني: التدقيق الداخلي الإداري كأداة رقابة على أداء إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: مفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية
34	المطلب الثالث: الأدوات و اتخاذ القرار لتدقيق إدارة الموارد البشرية
38	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
38	المطلب الأول: الدراسات الوطنية
41	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
44	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
47	خلاصة الفصل
48	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتدقيق الداخلي الإداري في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة "سونلغاز" بغرداية
49	تمهيد
50	المبحث الأول : تقديم عام حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بغرداية
50	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن شركة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية
53	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي وأهم الدوائر والأقسام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية

62	المبحث الثاني: عرض منهجية و أدوات الدراسة
62	المطلب الأول: طرق الدراسة
64	المطلب الثاني : عرض أدوات الدراسة
88	المبحث الثالث: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز "غرداية"
88	المطلب الأول: تحليل مؤشرات اليد العاملة و التوظيف و تكوينات العمال لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز
94	المطلب الثاني: تحليل مؤشرات التمهيين و ساعات العمل الإضافية و الغيابات لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز
104	خلاصة الفصل
106	الخاتمة
110	قائمة المراجع
116	الفهرس
119	الملاحق

قائمة الملاحق



DIRECTION DE DISTRIBUTION DE : GHARDAIA

TABLEAU DE BORD Décembre 2017

RESSOURCES HUMAINES

Situation des effectifs

GSP	Effectif actif au 31/12/2016	Effectif actif au 31/12/2017	T.E %
Cadre	110	116	5,45
Maîtrise	236	246	4,23
Exécution	125	133	6,40
Total	471	495	5,09

TAUX
D'ENCADREMENT:
32,04%

TAUX D'EFFECTIF
Féminin : 7,78%

TAUX EFFECTIF
INACTIF 3,14%

-à noter la cessation de la relation en mois Décembre de deux agents CDD suite expiration du contrat .

Recrutement

GSP	Recrutement		Objectif	Écart	Tx Réal	observations
	Mois	Cumul				
Cadres	0	0	0	0	0	
Maîtrise	0	0	7	-7	-100%	
Exécution	6	16	8	-6	-100%	4 Quotas 2016; 2 Quotas 2017
Total	0	16	15	-13	-100%	

- Six nouveaux agents d'exécution recrutés en mois de Décembre 4 électriciens destinés pour le District Electricité de Ghardaïa et deux pour District Gaz de El-Menia

FORMATION

Réalisation		Objectif		Etat Cumulé		Tx Réal	
Nb Actions	Nb Agents	Nb Actions	Nb Agents	Nb Actions	Nb Agents	Nb Actions	Nb Agents
MP	0	0	50	5	77	100%	154%
FPS	1	2	28	4	16	80%	57%
PP	18	24	69	29	69	121%	100%

- la direction a atteint les objectifs de perfectionnement et formation MP.
- Une action de formation FPS relative à la formation « RECONVERSION des OPI/G » enregistrée dans ce mois, 2 agents participant.
- Dix-huit actions de perfectionnement engagées ce mois pour les spécialités Gaz et Electricité.
- Une formation d'attaché commercial a été lancée ce mois, 06 présalariés participant.

Apprentissage et stages pratique

	Nombre	Taux /effectif
Apprentissage	19	3,68
Stage Pratique	09	1,74

Heures supplémentaires

Nature d'intervention	déc-16	déc-17	Taux Evol (%)
Dépannage Électricité	109	0	/
Dépannage Gaz	79	76	-4
Commercial	888	606	-32
TOTAL	1076	682	-37

Une amélioration de 37 % des heures supplémentaires en mois de Décembre 2017 et cela vu la non comptabilisation des HS de trois agences (HS non parvenues)

ABSENTÉISME

Nature d'absence /H	déc-16	déc-17	Taux Evol (%)
Maladie	1106	293,33	-73
Sans solde	468	256,76	-45
Accident de travail	173,33	173,33	0
Maternité	346,33	120	-65
TOTAL	2093,66	843,42	-60

Une amélioration de 60% pour les absences et cela vu le nombre réduit de maternité par rapport à l'année précédente

1811017	SIEGE RDC ECRIT SIMULTANEE	17 615 306,06
1811017	SIEGE RDC ECRIT SIMULTANEE	17 615 306,06
42120	APPOINTEMENT ET SALAIRES A PAYER	61 836 313,01
42126	APPOINTEMENT DES AGENTS RAYES DES CONTROLES	9 000,00
42200	CONTRIBUT OBLIGAT AU FINAN DES OEUVR SOCIA	1 670 368,44
42288	AUTRES RETENUES POUR LE COMPTE DES ŒUVRES SOCIALES	6 000,00
42290	RETRAITE ANTICIPE OEUVRES SOCIALES ET FOND LOGEMENT	764 030,16
42573	COMPTE SYSTEME INTERFACE PAIE	148 273,72
42590	CRÉANCES ET PRESTATIONS A RECUPERER SUR PERSONNEL	7 748 406,98
42800	INDEMNITE DE CONGE ANNUEL	3 267 904,82
43100	CAISSE NATIONALE D'ASSURANCES SOCIALES	8 143 967,43
43110	CAISSE NATIONALE D'ASSURANCES SOCIALES	951 092,85
625006	AUTRES FRAIS DE VOYAGE	13 300,00
625010	REMBOURSEMENT FRAIS REELS	7 160,00
62561	FRAIS REMBOURSES AUX AGENTS	40 279 498,25
63100	TRAITEMENTS ET SALAIRES	187 214,26
63110	HEURES SUPPLEMENTAIRES	96 709 119,00
63120	PRIMES ET INDEMNITES	36 750 828,70
63130	CONGES PAYES	14 955 074,22
63500	CNAS PART PATRONALE	16 838 709,35
63700	CONTRIBUTION OBLIGATOIRE AU FINANCEMENT DES OEUVRES	1 670 368,44
63800	PRESTATIONS DIRECTES	846 000,00
65630	DONS ET LIBERALITES	136 500,00

الملاحق رقم (3) : نسخة من الوثيقة

Cadre Etudes
Sce RH
أولاد سيودة الخضر

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج Excel

اليد العاملة في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء

وضعية اليد العاملة في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2012

المتوسط الحسابي	المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
80,83333333	970	82	81	81	80	80	80	80	80	81	81	82	82	الإطار
198,25	2379	203	202	202	199	197	197	197	198	198	198	197	191	المراقبة
89,33333333	1072	104	102	102	101	94	94	90	91	91	71	64	68	التنفيذ
368,4166667	4421	389	385	385	380	371	371	367	369	370	350	343	341	المجموع

وضعية اليد العاملة في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2013

المتوسط الحسابي	المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
92,66666667	1112	94	94	93	93	93	93	92	92	92	92	92	92	الإطار
204,5	2454	206	206	205	205	205	205	204	204	204	204	203	203	المراقبة
105,1666667	1262	108	108	106	106	106	106	106	106	104	102	102	102	التنفيذ
402,3333333	4828	408	408	404	404	404	404	402	402	400	398	397	397	المجموع

وضعية اليد العاملة في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2014

المتوسط الحسابي	المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
95	1140	99	96	96	96	96	96	96	93	93	93	93	93	الإطار
222,3333333	2668	229	228	227	227	227	227	227	215	216	215	215	215	المراقبة
103,9166667	1247	109	108	108	108	108	108	108	98	98	98	98	98	التنفيد
421,25	5055	437	432	431	431	431	431	431	406	407	406	406	406	المجموع

وضعية اليد العاملة في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2015

المتوسط الحسابي	المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
102,3333333	1228	110	113	110	96	100	100	100	100	100	100	100	99	الإطار
235	2820	236	234	233	233	239	236	236	236	236	236	236	229	المراقبة
110,6666667	1328	125	112	113	106	109	109	109	109	109	109	109	109	التنفيد
448	5376	471	459	456	435	448	445	445	445	445	445	445	437	المجموع

وضعية اليد العاملة في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2016

المتوسط الحسابي	المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
111,8333333	1342	110	120	120	120	100	120	109	108	108	109	109	109	الإطار
240	2880	236	241	241	241	236	241	252	236	236	242	242	236	المراقبة
133	1596	125	151	151	151	109	139	127	124	124	130	130	135	التنفيذ
482,1666667	5786	471	512	512	512	468	500	488	468	468	475	475	437	المجموع

وضعية اليد العاملة في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2017

المتوسط الحسابي	المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
116,75	1401	116	115	115	115	115	115	113	112	120	120	120	125	الإطار
243,5	2922	246	240	240	240	240	240	243	242	248	249	251	243	المراقبة
133,0833333	1597	133	129	129	129	128	127	139	133	130	131	134	155	التنفيذ
493,3333333	5920	495	483	483	483	482	481	494	487	501	503	505	523	المجموع

توظيف العمال في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء

توظيف العمال في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2012

الفرق	الهدف	التوظيف		
		الكمية	الشهر	
_150	180	0	0	الإطار
32	60	61	21	المراقبة
_118	180	40	6	التنفيذ
_212	420	101	27	المجموع

توظيف العمال في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2013

الفرق	الهدف	التوظيف		
		الكمية	الشهر	
_28	48	0	0	الإطار
_96	156	8	2	المراقبة
_85	180	30	10	التنفيذ
_227	384	38	12	المجموع

توظيف العمال في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2014

الفرق	الهدف	التوظيف		
		الكمية	الشهر	
36	72	60	14	الإطار
108	120	45	12	المراقبة
48	140	81	10	التنفيذ
192	332	186	36	المجموع

توظيف العمال في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2015

الفرق	الهدف	التوظيف		
		الكمية	الشهر	
0	96	98	18	الإطار
30	83	88	15	المراقبة
132	240	12	0	التنفيذ
104	419	198	33	المجموع

توظيف العمال في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2016

الفرق	الهدف	التوظيف		
		الكمية	الشهر	
_13	54	5	5	الإطار
_4	45	65	5	المراقبة
_74	144	176	40	التنفيذ
_101	249	246	50	المجموع

توظيف العمال في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2017

الفرق	الهدف	التوظيف		
		الكمية	الشهر	
0	0	0	0	الإطار
_84	84	0	0	المراقبة
_96	96	87	29	التنفيذ
_180	180	87	29	المجموع

تكوينات العمال في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء

تكوينات العمال في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2012

عدد الإنحراف		المعدل		الهدف		التحقيق		
عدد العمال	عدد الإنجازات	نسبة العمال	نسبة الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	
2935	112	23%	47%	3844	212	909	100	MP
567	64	37%	46%	900	120	333	56	FPS
2066	516	0%	0%	2066	516	0	0	PP

تكوينات العمال في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2013

عدد الإنحراف		المعدل		الهدف		التحقيق		
عدد العمال	عدد الإنجازات	نسبة العمال	نسبة الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	
1502	82	21%	47%	1920	156	418	74	MP
216	26	34%	63%	330	72	114	46	FPS
400	36	20%	30%	500	120	100	36	PP

تكوينات العمال في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2014

عدد الإنحراف		المعدل		الهدف		التحقيق		
عدد العمال	عدد الإنجازات	نسبة العمال	نسبة الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	
/	/	/	/	/	/	196	49	MP
/	/	/	/	/	/	110	49	FPS
/	/	/	/	/	/	102	48	PP

تكوينات العمال في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2015

عدد الإنحراف		المعدل		الهدف		التحقيق		
عدد العمال	عدد الإنجازات	نسبة العمال	نسبة الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	
/	/	/	/	/	/	908	76	MP
/	/	/	/	/	/	408	79	FPS
/	/	/	/	/	/	161	55	PP

تكوينات العمال في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2016

عدد الإنحراف		المعدل		الهدف		التحقيق		
عدد العمال	عدد الإنجازات	نسبة العمال	نسبة الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	
73	18	51%	25%	150	24	77	6	MP
_23	_41	12%	44%	78	12	101	53	FPS
56	_14	70%	14%	192	33	136	47	PP

تكوينات العمال في مؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2017

عدد الإنحراف		المعدل		الهدف		التحقيق		
عدد العمال	عدد الإنجازات	نسبة العمال	نسبة الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	عدد العمال	عدد الإنجازات	
239	35	40%	12%	400	40	161	5	MP
172	15	22%	62%	221	40	49	25	FPS
407	35	26%	63%	555	96	148	61	PP

جدول التمهين و التربص التطبيقي لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء

جدول التمهين و التربص التطبيقي لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2012

المعدل	العدد	
34,53%	169	التمهين
26,49%	90	التربص التطبيقي

جدول التمهين و التربص التطبيقي لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2013

المعدل	العدد	
61,46%	235	التمهين
35,10%	123	التربص التطبيقي

جدول التمهين و التربص التطبيقي لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2014

المعدل	العدد	
56,28%	252	التمهين
75,96%	324	التربص التطبيقي

جدول التمهين و التربص التطبيقي لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2015

المعدل	العدد	
59,78%	278	التمهين
72,29%	429	التربص التطبيقي

جدول التمهين و التربص التطبيقي لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2016

المعدل	العدد	
21,22%	150	التمهين
19,42%	138	التربص التطبيقي

جدول التمهين و التربص التطبيقي لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2017

المعدل	العدد	
36,36%	248	التمهين
14,13%	145	التربص التطبيقي

جدول ساعات العمل الإضافية لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء

جدول ساعات العمل الإضافية لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2012

طبيعة النشاط	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع	المتوسط الحسابي
استكشاف أخطاء الكهربائية إصلاحها	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
استكشاف أخطاء الغاز و إصلاحها	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
التجارية (إستقبال الشكاوي)	152	152	168	72	144	168	168	170	136	194	190	190	1904	158,6666667
المجموع	152	152	168	72	144	168	168	170	136	194	190	190	1904	158,6666667

جدول ساعات العمل الإضافية لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2013

طبيعة النشاط	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع	المتوسط الحسابي
استكشاف أخطاء الكهربائية إصلاحها	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
استكشاف أخطاء الغاز و إصلاحها	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
التجارية (إستقبال الشكاوي)	112	112	193	128	120	214	144	160	194	200	215	215	2007	167,25
المجموع	112	112	193	128	120	214	144	160	194	200	215	215	2007	167,25

جدول ساعات العمل الإضافية لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2014

طبيعة النشاط	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع	المتوسط الحسابي
استكشاف أخطاء الكهربائية إصلاحها	0	15	15	0	0	0	16	16	0	0	0	0	62	5,166666667
استكشاف أخطاء الغاز و إصلاحها	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	8	0,666666667
التجارية (إستقبال الشكاوي)	216	221	201	216	172	172	200	201	201	210	280	230	2520	210
المجموع	216	238	218	216	172	172	216	217	201	210	280	234	2590	215,8333333

جدول ساعات العمل الإضافية لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2015

طبيعة النشاط	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع	المتوسط الحسابي
استكشاف أخطاء الكهربائية إصلاحها	0	0	0	0	0	15	15	15	0	0	0	0	45	3,75
استكشاف أخطاء الغاز و إصلاحها	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
التجارية (إستقبال الشكاوي)	190	169	196	196	196	175	175	175	264	0	427	0	2163	180,25
المجموع	190	169	196	196	196	190	190	190	264	0	427	0	2208	184

جدول ساعات العمل الإضافية لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2016

المتوسط الحسابي	المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	طبيعة النشاط
33,41666667	401	109	0	0	0	0	0	0	58	0	0	0	234	استكشاف أخطاء الكهربائية إصلاحها
13,58333333	163	79	0	0	0	0	0	36	0	0	0	0	48	استكشاف أخطاء الغاز و إصلاحها
320,2083333	3842, 5	888	379	379	344	284	242,5	264	29 6	10 4	18 8	146	328	التجارية (إستقبال الشكاوي)
367,2083333	4406, 5	1076	379	379	344	284	242,5	300	35 4	10 4	18 8	146	610	المجموع

جدول ساعات العمل الإضافية لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2017

المتوسط الحسابي	المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	طبيعة النشاط
47,35	568,2	0	443	55	0	0	0	0	9,1	9,1	0	0	52	استكشاف أخطاء الكهربائية إصلاحها
11,5	138	76	0	24	0	0	0	0	6	6	6	0	20	استكشاف أخطاء الغاز و إصلاحها
496,75	5961	606	0	205	314	31	645	33	224	224	956	958	118	التجارية (إستقبال الشكاوي)
555,6	6667,2	682	443	284	314	31	645	33	239,1	239,1	962	958	125	المجموع

جدول الغيابات لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء

جدول الغيابات لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2012

المتوسط الحسابي	المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	طبيعة الغياب
1670,65	20047,8	2217,33	2217,33	1516,43	1891,77	1028,94	2157,32	1721,38	1179,9	1197,17	1475,09	1722,57	1722,57	المرض
331,1916667	3974,3	263,9	263,9	142,5	0	85	183	378	1442	270	294	326	326	بدون أجر
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	حوادث العمل
352,4033333	4228,84	777,9	777,9	516,83	114,83	361,03	108,82	108	193,42	512,15	374,22	191,87	191,87	الأمومة
2354,245	28250,94	3259,13	3259,13	2175,76	2006,6	1474,97	2449,14	2207,38	2815,32	1979,32	2143,31	2240,44	2240,44	المجموع

جدول الغيابات لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2013

المتوسط الحسابي	المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	طبيعة الغياب
1247,574 167	14970, 89	2263, 35	2263, 35	1028, 94	1028, 94	1197, 17	1234, 78	1234, 78	1227, 67	1385, 25	842.6 6	1053, 33	1053, 33	المرض
158,3416 667	1900,1	263,3	108,3	85	85	270	132	132	217	185,5	192	115	115	بدون أجر
22,79	273,48	0	0	0	0	0	0	0	93,4	180,0 8	173.3 3	0	0	حوادث العمل
228,2925	2739,5 1	173,3 3	173,3 3	361,0 3	361,0 3	512,1 5	415,8 6	415,8 6	326,9 2	0	0	0	0	الأمومة
1741,664 167	20899, 97	2699, 98	2544, 98	1474, 97	1474, 97	1979, 32	1782, 64	1782, 64	1864, 99	1750, 83	1207, 99	1168, 33	1168, 33	المجموع

جدول الغيابات لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2014

المتوسط الحسابي	المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	طبيعة الغياب
1910,82	22929,84	1756,33	2633,33	2213,33	3698,33	2850,57	2850,57	358	358	1449,36	1656,33	1449,36	1656,33	المرض
83,5	1002	80	80	124	112	112	112	59	59	72	60	72	60	بدون أجر
129,9975	1559,97	0	173,33	173,33	173,33	346,66	346,66	173,33	173,33	0	0	0	0	حوادث العمل
173,33	2079,96	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	الأمومة
2297,6475	27571,77	2009,66	3059,99	2683,99	4156,99	3482,56	3482,56	763,66	763,66	1694,69	1889,66	1694,69	1889,66	المجموع

جدول الغيابات لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2015

المتوسط الحسابي	المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	طبيعة الغياب
1835,2773 33	22023, 328	2362, 658	2943, 98	1982, 39	2458, 65	2637, 32	1360	1360	1360	1360	1360	1360	1478, 33	المرض
244,40166 67	2932,8 2	395	702,2 1	682,4 1	178,2	105	122	122	122	122	122	122	138	بدون أجر
14,444166 67	173,33	173,3 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	حوادث العمل
186,7975	2241,5 7	0	525,3 3	849,5 9	346,6 6	173,3 3	0	0	0	0	0	173,3 3	173,3 3	الأمومة
2280,9206 67	27371, 048	2930, 988	4171, 52	3514, 39	2983, 51	2915, 65	1482	1482	1482	1482	1482	1655, 33	1789, 66	المجموع

جدول الغيابات لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2016

المتوسط الحسابي	المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	طبيعة الغياب
2285,812 5	27429, 75	1106	2179, 32	2149, 32	1381, 32	2477, 32	2261, 65	3738, 64	3738, 64	2623 ,9	2727, 99	403	2642, 65	المرض
327,5283 333	3930,3 4	468	468	468	555	318	229,2	48,8	48,8	390, 87	331,4 3	430, 24	174	بدون أجر
135,3308 333	1623,9 7	173,3 3	173,3 3	173,3 3	173,3 3	173,3 3	173,3 3	173,3 3	173,3 3	173, 33	0	0	64	حوادث العمل
197,6941 667	2372,3 3	346,3 3	346,3 3	346,6 6	346,3 6	346,6 6	293,3 3	173,3 3	173,3 3	0	0	0	0	الأمومة
2946,365 833	35356, 39	2093, 66	3166, 98	3137, 31	2456, 01	3315, 31	2957, 51	4134, 1	4134, 1	3188 ,1	3059, 42	833, 24	2880, 65	المجموع

جدول الغيابات لمؤسسة التوزيع الغاز و الكهرباء لسنة 2017

المتوسط الحسابي	المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	طبيعة الغياب
1508,325	18099,9	293,33	2293,32	2309,99	1509,32	1960,66	1410,66	1584,99	592	592	1890,65	975	2687,98	المرض
322,6066667	3871,28	256,76	480,13	237,36	382	196,64	302	183,92	177	177	252,5	634,26	591,71	بدون أجر
145,5533333	1746,64	173,33	293,33	293,33	189,33	221,33	229,33	173,33	173,33	0	0	0	0	حوادث العمل
213,1075	2557,29	120	173,33	346,66	519,99	317,33	40	0	346,66	346,66	173,33	173,33	0	الأمومة
2189,5925	26275,11	843,42	3240,11	3187,34	2600,64	2695,96	1981,99	1942,24	1288,99	1115,66	2316,48	1782,59	3279,69	المجموع

الكتلة الأجرية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لمدة 6 سنوات متتالية

المجموع	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
35505234360	7064035520	5892057220	6684830940	5202385970	5887548370	4774376340	الكتلة الأجرية
355052343,6	19,89%	16,59%	18,82%	14,65%	16,58%	13,44%	النسبة المئوية

الملحق رقم (5): أسئلة المقابلة

عنوان المقابلة: الحصول على معلومات عن مؤشرات لوحة القيادة

تاريخ المقابلة: 27 فيفري 2018 المدة: ساعتين

صفة الموظف المقابل: اطار دراسات لمصلحة الموارد البشرية

الأسئلة:

- 1) _ ما وضعية اليد العاملة في المؤسسة؟
- 2) _ كيف يتم التوظيف في المؤسسة؟
- 3) _ ما نوع تكوين العمال المتبع بمؤسسة سونلغاز؟
- 4) _ كيف يتم التمهين و الدراسات التطبيقية في المؤسسة؟
- 5) _ على أي أساس تلاحظ المؤسسة أن هناك تذبذب في ساعات العمل؟
- 6) _ ما أسباب غياب العمال في المؤسسة؟
- 7) _ ما سبب الزيادة والتقصان في الكتلة الأجرية للمؤسسة؟

توقيع الأستاذ المشرف

