



الموضوع

دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء الموارد البشرية

دراسة حالة: ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI

لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسة

الأستاذ المشرف:

قصوري إنصاف

إعداد الطالبة:

دوباخ صفاء

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة المناقشة
رئيسا	بسكرة	أستاذ تعليم عالي	1-بن سميحة دلال
مشرفا	بسكرة	أستاذة محاضرة (أ)	2-قصوري إنصاف
مناقشا	بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	3-عمر قريد

السنة الجامعية: 2020/2019

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون}

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برويتك جل جلالك .

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى بسملة الحياة وسر الوجود ... إلى من كان دعائها سر نجاعي وحنانها بلسم جراحي إلى الغالية.

" أمي الحبيبة حفظها الله "

إلى من كل له الله بالهبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من أحمل اسمه بكل فخر ... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار ... وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.

" أبي الغالي حفظه الله "

إلى سندي وقوتي... إلى من أعتز بوجوده وإلى أعلى ما أهدتني الحياة

" زوجي جودي يسين "

دوباخ صفاء

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد اشرف المرسلين وسيد الخلق أجمعين وعلى صحابته الأكرمين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

إن أول الشكر هو لله الواحد جل وعلا على جميع نعمه التي اصبغها علينا وعلى نعمة العلم خاصة وتيسيره لنا كل السبل لإنجاز هذا البحث المتواضع الذي ارجوا من الله أن يكون فيه إفادة لغيرنا ويجعله في ميزان حسناتنا ، وان نكون أحد اثنين ممن قال فيهم الرسول الكريم:

"من اجتهد فأصاب فله أجران ومن اجتهد ولم يصب فله اجر واحد."

كما أوجه شكري الجزيل لكل من كان له فضل في إنجاز هذا البحث من بعيد أو قريب ، و أخص بالذكر الأستاذة المشرفة " **عموري انصاف** " على كل ما أبدته من صبر جميل ونصح و إرشاد كان لهما عظيم الأثر في إنجاز هذا البحث، فجزاها الله عنا خير الجزاء.

ملخص :

إن المورد البشري من أهم عناصر القوى للمؤسسة لذلك على المؤسسة الاهتمام بالمورد البشري وذلك بمراقبة أدائه لهذا قمنا بالتعريف بمدخل للرقابة الداخلية وتبسيط الضوء على أداء الموارد البشرية. ولقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية في الديوان الوطني للترقية والتسيير العقاري بولاية بسكرة، وكانت النتائج تبين عمومية تطبيق نموذج موحد لقياس تقييم أداء مختلف العاملين على الرغم من اختلاف طبيعة وواجبات كل وظيفة واختلاف المستويات الإدارية و عدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العامل و قصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم الأداء.

Summary

The human resource is one of the most important elements of the organization's strength. Therefore, the institution must take care of the human resource by monitoring its performance. This is why we introduced an entrance for internal control and shed light on the efficiency of human resources.

We used the descriptive and analytical approach and field study in the National Bureau for Real Estate Promotion and Management in the state of Biskra and the results showed the general application of a standardized model to measure the performance of different workers despite the different nature and duties of each job and the different administrative levels and not continuing stand on the extent of the efficiency and requirements of the worker and Deficiency in the rules and laws governing the method of performance evaluation.

Key words

Internal control

Ressources humaine

Evaluation

Performanc

الكلمات المفتاحية:

الرقابة الداخلية

الموارد البشرية

التقييم

أداء

قائمة المحتويات

الموضوع

شكر وتقدير

الإهداء

قائمة المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....أ، ب، ت

الفصل الأول : لإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية والإطار العام لأداء الموارد البشرية

تمهيد.....3

المبحث الأول : مفاهيم حول الرقابة الداخلية

المطلب الأول : ماهية الرقابة الداخلية.....4

أولا : تطور مفهوم الرقابة الداخلية.....4

ثانيا : طبيعة الرقابة الداخلية ومدى أهميتها بالنسبة للمدقق.....6

ثالثا : مفهوم الرقابة الداخلية.....8

المطلب الثاني:أساسيات الرقابة الداخلية.....9

أولا :أنواع الرقابة الداخلية.....9

ثانيا : أهداف الرقابة الداخلية.....9

ثالثا : طرق فحص وتقييم الرقابة الداخلية.....10

المطلب الثالث: نظام الرقابة الداخلية.....12

أولا:عناصر نظام الرقابة الداخلية.....12

ثانيا:أنواع نظام الرقابة الداخلية.....14

ثالثا : أهداف و مقومات نظام الرقابة الداخلية.....14

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.....16

المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية.....16

أولا : مفهوم إدارة الموارد البشرية.....16

17ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية.....
18ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
19المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
19أولا :وظائف إدارة الموارد البشرية.....
22ثانيا: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.....
26المطلب الثالث :إستراتيجية الموارد البشرية.....
26أولا:التدريب.....
30ثانيا: الحوافز.....

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

33الطلب الأول:إجراءات الرقابة على الأفراد.....
33أولا:الضبط الداخلي.....
38ثانيا: الرقابة على أداء وسلوك الأفراد.....
39المطلب الثاني: طرق الرقابة على الأفراد.....
39أولا:الرقابة على العمل والملاحظة المباشرة.....
41ثانيا:الرقابة بالاستثناء.....
42المطلب الثالث:تقييم أداء العاملين.....
42أولا:مفهوم تقييم الأداء.....
43ثانيا:أهداف تقييم الأداء.....
44ثالثا :طرق تقييم الأداء.....
52خلاصة الفصل

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لدور الرقابة الداخلية في تقييم أداء الموارد البشرية لمؤسسة OPGI

55تمهيد.....
----	-----------------

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة

56المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة.....
56أولا :مجتمع الدراسة.....
61ثانيا : عينة الدراسة.....
61ثالثا: النموذج النظري.....

62.....	المطلب الثاني :عينة الدراسة و مجالات الدراسة.
62.....	أولاً:عينة الدراسة.....
62.....	ثانياً: أدوات الدراسة.....
64.....	المبحث الثاني : الإطار النظري للدراسة.....
64.....	المطلب الأول : تفرغ البيانات
65.....	المطلب الثاني متغيرات الدراسة.....
66.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
66.....	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة.....
66.....	أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة.....
66.....	ثانياً: صدق الاتساق الداخلي البنائي لأداة الدراسة.....
68.....	ثالثاً: عرض نتائج اتجاهات المستجوبين.....
68.....	رابعاً:اختبار التوزيع الطبيعي: كولومجروف-سمرنوف.....
70.....	المطلب الثاني : عرض نتائج اتجاهات المستجوبين.....
70.....	أولاً: تفرغ البيانات الشخصية.....
74.....	ثانياً: تفرغ البيانات حسب الفرضية الأولى.....
75.....	ثالثاً: تفرغ البيانات حسب الفرضية الثانية.....
77.....	رابعاً: تفرغ البيانات حسب الفرضية الثالثة.....
79.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
79.....	أولاً: اختبار فرضية الرئيسية.....
80.....	ثانياً اختيار الفرضيات الفرعية.....
81.....	خلاصة الفصل.....

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان الجدول	الجدول
45	طريقة الميزان المتدرج	1
47	التقييم بواسطة الأسلوب الوصفي	2
48	الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل	3
50	الطريقة الرتبية للتطابق السلوكي	4
58	تصنيف العمال الإداريين	5
64	تحليل إفا كرومباخ لإجراء اختبار الثبات لأسئلة	6
65	مقياس ليكارت الثلاثي	7
66	قيمة معامل Cronbach's Alpha لفقرات الاستبيان	8
67	الصدق البنائي لمحاور الدراسة	9
68	يوضح درجة الموافقة وفق مقياس ليكارت الثلاثي	10
69	التوزيع الطبيعي كلومجروف-سمرنوف	11
70	توزيع المبحوثين حسب الجنس	12
71	توزيع المبحوثين حسب السن	13
72	توزيع المبحوثين حسب الخبرة في ميدان العمل	14
73	توزيع المبحوثين حسب الخبرة في ميدان العمل	15

74	توزيع المبحوثين حسب الموقع الجغرافي	16
74	توزيع المبحوثين حسب عبارات المحور الثاني (الرقابة الداخلية)	17
75	توزيع المبحوثين حسب عبارات المحور الثالث (استراتيجيات الموارد البشرية)	18
77	المبحوثين حسب عبارات المحور الرابع (تقييم اداء الموارد البشرية)	19
79	اختبار فرضية الرئيسية	20

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان الشكل	الشكل
23	العوامل المؤثرة في المنظمة	أ
61	يمثل متغيرات الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع)	ب

مقدمة عامة

إن التطور الذي شهده النشاط الاقتصادي في العالم دفع بالمؤسسات إلى مواكبة هذا النمو من خلال إيجاد وسيلة تحمي بها ممتلكاتها من الضياع ، و تضمن لها الاستمرار لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا من طرف الإدارة .

و بما أن المؤسسة عبارة عن وتنظيم يقوم على توافر مجموعة محددة من أفراد و موارد يتم فيها توجيه جهود هذه المجموعة لاستغلال تلك الموارد بطريقة رشيدة في تحقيق الأهداف ، فعملية الرقابة هي من تضمن التوجه الصحيح لهذه الجهود مع التأكد من انجاز الأهداف المرسومة حيث تعد نشاطا تنظيميا يمس جميع الوظائف .

و بالرغم من ارتباط الوظائف الإدارية ببعضها البعض ، فالرقابة ما زالت تعتبر المشكلة الرئيسية للعديد من المنشآت والعملية الرقابية في المشاريع الكبيرة ما زالت عملية معقدة فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي و بالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية ، وإنما بالخطط والأهداف التي تعتبر القوة المركزية للمؤسسة .

و مما لا شك فيه أن الموارد البشرية تعتبر أهم موارد المؤسسة فهي تحافظ و تركز عليها و تحميها و تطبق الرقابة على الوظائف التي تقوم بها لضمان الالتزام بالمسؤوليات و منه الوصول إلى أداء أحسن، فنظام الرقابة الداخلية يدفع بالموارد البشرية إلى التحسين المستمر في الأداء.

وبناء على ما سبق سنتطرق إلى دراسة الرقابة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية وما يعكسه على الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

وللإمام أكثر بهذا الموضوع نطرح الإشكالية التالية :

ما هو أثر الرقابة الداخلية في تقييم الموارد البشرية ؟.

تندرج ضمن هذه الإشكالية أسئلة فرعية أهمها:

1. فيما تتمثل الرقابة الداخلية على الموارد البشرية؟
2. هل تساهم استراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والحوافز في الأداء الجيد للمورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
3. الملاحظة المباشرة هي العلاقة التي تربط بين الرقابة الداخلية والأداء الوظيفي فهل تعتبر أداة جيدة في تقييم أداء الموارد البشرية؟

بناء على التساؤلات المطروحة يمكن اعتماد الفرضية العامة للبحث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير

العقاري OPGI.

✓ الفرضيات:

- 1 - يمكن ان نعتبر الرقابة الداخلية الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل و الإشراف والتفتيش ومتابعة الأداء داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف.
- 2- تسعى المؤسسة دائما إلى تقديم الحوافز وتدريب أفرادها بغية إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل ، فهذان المتغيران يمثلان العمود الأساسي لخلق الكفاءة والمهارة للمورد البشري داخلها.

3- الملاحظة المباشرة تعتبر كأداة جيدة في تقييم الأداء الموارد البشرية مراقبتهم عن قرب وذلك خوفا من الانحرافات وعدم الإنتاجية.

مبررات إختيار الموضوع

إن مبررات إختيارنا لهذه الموضوع تكمن في:

- زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية.
- الميول الشخصي والاهتمام بهذه المواضيع.
- محاولة فهم سير عملية الرقابة الداخلية على المورد البشري.

✓ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف من وراء هذه الدراسة محاولة إعطاء فكرة عن الرقابة الداخلية، ومحاولة تقديم معلومة عن مساهمة الرقابة الداخلية في تقييم أداء الموارد البشرية.

✓ أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تقييم أداء الموارد البشرية خاصة في ظل غياب المسؤولين عن تأدية مهامهم. كما يساهم بحثنا في لفت النظر لأهم مورد من موارد المؤسسة و هو المورد البشري خلافا للكثير من الدراسات التي اهتمت بمختلف الموارد المالية والمادية والتكنولوجية رغم أن المورد البشري أعلى الموارد من حيث الحصول و الحفاظ عليه.

✓ المنهج المتبع:

- المنهج الوصفي : الذي يتمثل في الجزء النظري من هذا البحث .
- المنهج التحليلي : المتمثل في الجانب التطبيقي الذي هو بصدد دراسة .

✓ حدود البحث:

- الحدود المكانية: الديوان العقاري لولاية بسكرة OPGI.
- الحدود الزمنية : الفترة الزمنية كانت خلال سنة 2020/2019.

✓ منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

معالجة الموضوع والإجابة على الاشكالية المطروحة باستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي و للوصول لنتائج الميدانية تم استخدام برنامج SPSS للوصول لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

✓ مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في إعداد بحثنا على عدة مراجع كالكتب والمقالات والأبحاث الأكاديمية والملتقيات... وذلك لإثراء الموضوع والإحاطة بمختلف الجوانب النظرية له.

✓ صعوبات البحث:

- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء التربص.
- صعوبة الحصول على المعلومات لعدة أسباب كحساسية الموضوع لأن الرقابة تترك الجميع.
- صعوبة إجراء التربص في الازمة التي شهدتها دول العالم بسبب فيروس كورونا كوفيد 19 والذي أدى الى غلق العديد من المؤسسات أو التقليل من العمال والاستقبالات .

✓ هيكل البحث:

الفصل الأول: يحتوي عرض نظري مختصر لمتغيرات الدراسة وهي الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية.

الفصل الثاني: ويضم الاسقاط الميداني للموضوع على عينة من عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة OPGI، وكذا عرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية والإطار العام لأداء الموارد البشرية

خطة الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية والإطار العام لأداء الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم عامة للرقابة الداخلية

المطلب الأول: ماهية الرقابة الداخلية.

المطلب الثاني: أساسيات الرقابة الداخلية.

المطلب الثالث: نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.

المطلب الثاني: ركائز الموارد البشرية.

المطلب الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية.

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

المطلب الأول : إجراءات الرقابة على الأفراد.

المطلب الثاني: طرق الرقابة على الأفراد .

المطلب الثالث : تقييم أداء العاملين.

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الرقابة الداخلية أحد أدوات حماية الأصول المالية للمؤسسة ومن مهامه أنه يساهم في تشجيع العمل بكفاءة وفعالية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية للمؤسسة، وتعتبر الرقابة الداخلية أهم اهتمامات المؤسسات الحالية نظرا لأهميتها البالغة و تأثيرها الايجابي على الأداء، فأصبحت من الأنظمة التي تثق فيها الإدارة العليا لضمان التسيير الجيد و الحسن.

و بما أن المورد البشري يعتبر من أهم موارد المؤسسة التي تسعى لتحافظ عليه من أجل استمرارها، فطبق الرقابة على أدائه، و هذا ما يجعل للمورد البشري علاقة مباشرة بالرقابة الداخلية فهي تجعله يمارس نشاطه بكل موضوعية و مصداقية.

و من هنا سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للرقابة الداخلية و الموارد البشرية مع عرض اثر الرقابة الداخلية في تقييم الموارد البشرية، فقد قمنا بتقسيمه الى :

- المبحث الأول : مدخل حول الرقابة الداخلية.
- المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للموارد البشرية.
- المبحث الثالث : إجراءات وأساليب الرقابة على الموارد البشرية وكيفية تقييم أداء العمال.

المبحث الأول : مفاهيم حول الرقابة الداخلية.

تعتبر الرقابة الداخلية في أي مؤسسة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة ، حيث أن الرقابة الداخلية توفر الحماية لعملية إنتاج المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات السليمة.

المطلب الأول : ماهية الرقابة الداخلية

لقد تعددت مفاهيم التي تناولت الرقابة الداخلية وهذا بسبب تعدد مراحل التطور التي مرت بها.

أولا : تطور مفهوم الرقابة الداخلية

شهدت الرقابة الداخلية تطورا ملحوظا مع مرور الزمن ويمكن تلخيص و إظهار هذه المراحل التي مرت بها كما يلي :

المرحلة الأولى : هي مرحلة الرقابة الشخصية وقد تضمن المفهوم الضيق للرقابة الداخلية، والذي تناسب مع طبيعة المشروعات الفردية الصغيرة التي سادت آنذاك، وفيها اقتصر تعريفها على أنها مجموعة من الوسائل التي تكفل الحفاظ على النقدية من السرقة والاختلاس، ثم امتدت لتشمل بعض الموجودات الأخرى مثل المخزون (برباح، 2015).

المرحلة الثانية: هي مرحلة الضبط الداخلي وقد شوهد في هذه المرحلة نمو في حجم المؤسسات وزيادة أنشطتها وعملياتها كما اتسع نطاقها الجغرافي، وبموجب ذلك اعتبرت الرقابة الداخلية بمثابة مجموعة من الوسائل التي تتبناها المؤسسة لحماية موجوداتها وكذلك لضمان الصحة الحسابية للعمليات المثبتة والسجلات. ومن أهم تعاريف هذه المرحلة ما صدر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين عام 1936 حيث عرفت الرقابة الداخلية على أنها " مجموعة من الإجراءات والطرق المستخدمة في المؤسسة من أجل الحفاظ على النقدية والأصول الأخرى، بجانب التأكد من الدقة الكتابية لعملية إمساك الدفاتر (عثمان، 1990).

المرحلة الثالثة: هي مرحلة الكفاءة الإنتاجية، اتسع فيها مفهوم الرقابة الداخلية ليشمل أساليب الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاهتمام بالجوانب التنظيمية والإدارية، إلى جانب الحفاظ على أصول المؤسسة وضمان الدقة المحاسبية في تسجيل العمليات، ويمثل التقرير الذي أصدره المعهد

الأمريكي للمحاسبين عام 1949 الأساس لهذه المرحلة حيث عرفت الرقابة الداخلية على أنها "تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المؤسسة بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية"

المرحلة الرابعة: مرحلة نظام الرقابة الداخلية وهي تتضمن المفهوم الحديث للرقابة الداخلية، وفيها تم استبدال مصطلح الرقابة الداخلية بنظام الرقابة الداخلية باعتبار أن هذه الأخيرة أكثر شمولاً، وقد وضع تعريف جديد لها واعتبرت بموجبه على أنها مجموعة من السياسات والإجراءات الموضوعية بما يوفر تأكيد معقول بأن أهداف المؤسسة سوف يتم تحقيقها، ويرتكز مبدأ الرقابة الداخلية على أنه الأداء أي نشاط مسؤوليات أساسية يتحملها المسؤول عن هذا النشاط، وبالتالي عليه تادية مهامه الخاصة بطريقة معينة وبدرجة من الكفاءة (برباح، 2015).

ثانيا : طبيعة الرقابة الداخلية ومدى أهميتها بالنسبة للمدقق

عند تصميم نظام للرقابة هناك اهتمامات خاصة تخص المدقق كتقييمه لهذا النظام إلى جانب اهتمامات أخرى سوف نتطرق إليها في ما يلي:

ان دراسة الرقابة و ما ينتج عنها من تقدير لخطر الرقابة أمرا هاما بالنسبة للمدققين في ضوء ما ورد بمعايير المراجعة المتعارف عليها.

- مدى الاعتماد على التقرير المالي: حتى يتم العمل في إطار المعيار الميداني، يهتم المراجع بصفة أساسية بعناصر الرقابة التي تتعلق أساسا باهتمامات الإدارة عن الرقابة الداخلية، ويؤثر هذا الجانب مباشرة على القوائم المالية التي ترتبط بها و بالتالي يؤثر على هدف المراجع في تحديد مدى عدالة العرض بالقوائم المالية. حيث يحتمل أن لا تعكس القوائم المالية بعدالة مبادئ المحاسبة المتعارف عليها إذا كانت عناصر الرقابة التي تؤثر في إمكانيات الاعتماد على هذه القوائم غير ملائمة ، ومن جانب آخر، يمكن أن تكون القوائم عادلة على الرغم من أن عناصر الرقابة لا تشجع كفاءة وفعالية تشغيل العمليات التي تنتج هذه القوائم عنها.

على المدقق مسؤولية جوهرية لاكتشاف غش الإدارة و العاملين، وبدرجة اقل، ولاكتشاف أنواع معينة من التصرفات الغير قانونية، ولذلك على المدققين الاهتمام بعناصر الرقابة الخاصة بحماية الأصول و القواعد التنظيمية إذا كانت تؤثر بشكل أو آخر في عدالة القوائم المالية.

على المدققين التأكيد على عناصر الرقابة الخاصة بإمكانية الاعتماد على البيانات المعدة للاستخدام الخارجي للتقارير، ولكن لا يجب تجاهل عناصر الرقابة التي تؤثر في المعلومات الداخلية للإدارة، كالموازنات و أيضا التقارير الخاصة بالأداء الداخلي، وتعتبر هذه الأنواع من المعلومات من المصادر الهامة للأدلة التي تساعد المدقق على تقرير مدى عدالة القوائم المالية. فإذا كانت عناصر الرقابة على هذه التقارير الداخلية غير ملائمة، تتضاءل فرص استخدامها كأدلة التأكيد على عناصر الرقابة الخاصة بفئات العمليات المالية (شملا، 2014).

إن الاهتمام الرئيسي للمدقق يتمثل في الرقابة الخاصة بفئات العمليات المالية وليس تلك الخاصة بأرصدة الحسابات. ويرجع السبب في ذلك إلى أن دقة مخرجات النظام المحاسبي "الأرصدة الحسابات"، تعتمد أساسا

على دقة المدخلات (العمليات المالية). وعلى سبيل المثال، إذا تم بيع المنتجات بفواتير بيع تحتوي على كميات أو أسعار خاطئة إلى العملاء، سيوجد تحريف في كل من المبيعات و المدينين، فإذا كانت هناك عناصر رقابة ملائمة على كل من الفواتير، إيصالات النقدية، مردودات ومسموحات المبيعات، وإنهاء مديونية العملاء، سيكون الرصيد الختامي للعملاء صحيحا (شمال، 2014).

ثالثا : مفهوم الرقابة الداخلية

ويقصد بها الرقابة الذاتية وهي من أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تؤديها المنظمة وهذه الرقابة قد تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة والغرض من الرقابة الداخلية في المنظمة هو ضبط الأعمال الجارية فيها وأحكام مسارها في الاتجاه الصحيح حتى تصل للأهداف المرسومة لها (طاهر شكري، 2016).

يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة والتي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة ويطلق عليها الرقابة الرئاسية أو الرقابة التسلسلية حيث يمارس الرئيس في قمة الهرم الإداري وحتى المستويات الدنيا والرقابة على أعمال مرؤوسيه بهدف توجيهه وضمان حسن سير العمل داخل الجهاز الإداري والحكومي (عبد الرحمان النميان، 2004).

وتعني أيضا الرقابة التي تتم داخل المؤسسة و على كافة مستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفها ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام وتشمل على كافة الأنشطة دون استثناء ويلزم لها التحكم في الأداء من الداخل وحسب تسلسل العمل ومراحله دون تعقيد مما يجعل السيطرة الإدارية كاملة بقدر الإمكان (راغب شاهين، 2007).

هي تلك الأنواع من الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها ، وهي تلك الأساليب والسياسات الرقابية التي تستخدمها المنظمة لضمان تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة (طلاع الزعبي، 2009)

وفي الأخير نستنتج أن الرقابة الداخلية هي أي إجراء داخل المنظمة تقوم به الإدارة لتعزيز احتمال تحقيق الأهداف والغايات الموضوعة.

المطلب الثاني: أساسيات الرقابة الداخلية

أولاً: أنواع الرقابة الداخلية

تتقسم الرقابة الداخلية إلى أربعة أقسام :

- رقابة المنع أو الوقاية : الهدف منها هو منع الخطأ أو الغش من الوقوع، قبل وقوعه، مثل إجراءات فصل المهام و الإشراف .
- رقابة الاكتشاف: من اسمها يتضح أن الهدف منها هو اكتشاف أخطاء بعد وقوعه، مثل عملية التسوية التي يمكن لها اكتشاف أخطاء محددة في تسجيل القيود المتعلقة بالتقدير .
- رقابة التصحيح: وهي معاينة بتصحيح الخطأ الذي أكتشف بواسطة رقابة الاكتشاف (الوردات، 2006)

ثانيا : أهداف الرقابة الداخلية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في القرن الحادي والعشرين فهي إدارة لأهم أصول المؤسسة ،حيث تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية إدارة الموارد البشرية على اعتبارها وظيفة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية،بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية.

(1) التحكم في المؤسسة:

يعتبر التحكم في أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها من أهم أهداف مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين، ويحدث هذا عن طريق التنفيذ الصارم والدقيق لمختلف التعليمات وعليه فإن تصميم وتطبيق نظام رقابي هو من مسؤولية الإدارة والمسيرين. (مدونة تسيير الموارد البشرية)

(2) حماية أصول المشروع:

ويقصد بها حماية المؤسسة لأصولها وسجلاتها حماية فعلية ونجد في هذا المجال حمايتين الأولى مادية ويقصد بها حماية الأصول من الأخطار التي يمكن أن تتعرض له من جراء العوامل الخارجية من سرقة أو تلف إذا لم تحفظ في مخازن مهيأة خصيصا لذلك أما الحماية الثانية فهي محاسبية ويقصد بها ارتباط التسجيلات بالحركات الفعلية للأصول وتتضمن جميع تحركاتها حتى يمكن متابعتها بدقة مثل استلام المواد وإدخالها إلى المخزن وعملية الاستثمار وغيرها من الحالات.

(3) ضمان الدقة وجودة المعلومات:

ويعتبر أهم الأهداف على الإطلاق، بحيث يوفر سواء للمؤسسة أو لغيرها المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المؤسسة، وبالتالي اتخاذ قرارات تكون صائبة في معظمها، وبالتالي فوجود أي ثغرات في هذا النظام قد يؤثر سلبا على المؤسسة وعلى المتعاملين معها كذلك وهذا يؤدي إلى عدم دقة وصحة المعلومات المقدمة وبالتالي رهن مستقبل المؤسسة (مدونة تسيير الموارد البشرية)

(4) ضمان تطبيق المعلومات:

وهذا بغرض التأكد من جميع التعليمات المكتوبة وغير المكتوبة قد تم تنفيذها كما يجب، وعليه فقبل إصدار هذه التعليمات يجب التأكد من أن التعليمات ذات هدف واضح ومناسبة وبسيطة وموجهة لمسؤولين وأشخاص محددين، بعد ذلك يتم التأكد من أن التنفيذ قد تم بكل صرامة.

(5) تحسين ورفع الأداء:

وهذا ما نلاحظه من خلال التعاريف السابقة من حيث نجد أنها ركزت على عنصر رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة التي هي قدرة المؤسسة في الوصول إلى الهدف الذي حددته سابقا في إطار وظيفة معينة، أما عنصر الفعالية فهو أقل تركيز والذي يقصد به تحقيق المؤسسة لجزء من أهدافها بأقل التكاليف مع المحافظة على نفس الجودة والنوعية، هذه الأهداف يمكن تحقيقها في ظل وجود نظام معلوماتي ذا جودة عالية من الكم والكيف. يستعمل نظام الرقابة الداخلية وسائل متعددة (مدونة تسيير الموارد البشرية)

ثالثا : طرق فحص وتقييم الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي عندها يبدأ مدقق الحسابات الخارجي بعمله، وعلى ضوء ما يسفر عنه فحص نظام الرقابة الداخلية بجزئياته المختلفة، يقوم برسم برنامج تدقيق الحسابات المناسبة، ومن الوسائل التي يستخدمها المدقق للتعرف على النظام المطبق في المشروع، وتقييم مدى كفايته ما يلي :

الاستبيان: ويضم استفسارات تحوي على الأسس السليمة لما يجب أن تكون عليه الرقابة الداخلية، وتقدم هذه القائمة من الأسئلة إلى موظفي المشروع المختصين بالإجابة عليها وردها للمدقق الذي يقوم بدوره بالتأكد من الإجابات عن طريق الاختبار والعينة، وذلك للتحكم على درجة متانة النظام المستعمل ويتوقف نجاح هذه العملية على كيفية صياغة الأسئلة بحيث لا تكون الأسئلة تحمل إجابتين في وقتا واحد والملخص التذكيري: يقوم المدقق بوضع قواعد وأسس نظام رقابة داخلية سليم، وذلك دون تحديد أسئلة واستفسارات معينة ومميزة هذه الطريقة الاقتصاد في الوقت دون إغفال الهام من النقاط أما عيوبه فتتحصّر في كونها لا تقود إلى التدوين الكتابي لما هو عليه نظام الرقابة الداخلية في المشروع، كما أنه لا تنطبق على المشروعات ذات الطبيعة الخاصة، بالإضافة هذا الملخص أمر متروك للمدقق يضع الأسس ويقوم بالإجراءات التي يراها مناسبة (فروانة، 2019).

التقدير الوصفي: ويقوم المدقق هنا بوصف الإجراءات المتبعة في المشروع لكل عملية من العمليات مع وصف نظام الرقابة. ويخص التقرير الوصفي إلى تحديد نقاط الضعف والنظم المستعملة ومحاسبتها، أما عيبه فيتلخص في صعوبة تتبع الشرح المطول لنظام الرقابة وصعوبة التأكد من تغطيته جميع جوانب نظام الرقابة في ذلك التقرير.

دراسة الخرائط التنظيمية: وهنا يقوم المدقق بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال دراسته للخرائط التنظيمية المستعملة في المشروع مثل الخريطة التنظيمية العامة، و يعيب هذه الطريقة صعوبة رسمها واستخلاص

درجة متانة نظام الرقابة الداخلية من واقعها، لأن الخرائط تظهر الوقائع العادية. أما الإجراءات غير العادية قد تظهرها بالرغم من كونها مهمة للتدقيق في معظم الأحيان. (فروانة، 2019)

فحص النظام المحاسبي : وفيها يحصل المدقق على قائمة بالسجلات المحاسبية وأسماء المسؤولين عن إنشائها وعهدتها وتدقيقها ،وقائمة ثانية بطبيعة المستندات و الدورة المستندية.

ومن تلك القوائم يستطيع التحكم على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية. وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على الظروف الخاصة بكل مشروع ،ويعاب عليها أنها قد تصبح مطولة في المنشآت الكبيرة، وبخاصة إذا قام المدقق بالتحري بخصوص الموظفين و السجلات وما شابه (فروانة، 2019).

المطلب الثالث: نظام الرقابة الداخلية

يعرف نظام الرقابة حسب المعهد الأمريكي للمحاسبين : يحتوي على الخطة التنظيمية ، ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع ، بهدف حماية الأصول ، وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءات الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية (ميلود، 2007).

يعرف على أنه" نظام داخل المؤسسة يتجسد من خلال وضع مجموعة من الخطط وتوفير مجموعة من الوسائل والطرق التي تهدف الى قيادة المؤسسة وتحقيق أهدافها عن طريق حماية أصولها من السرقة وضمان صحة المعلومات المحاسبية والمالية، مع احترام السياسات الموضوعية من طرف الإدارة لغرض زيادة الكفاءة الإنتاجية" (دحو و الجيلاي، 2015).

و بناء على ما تقدم يمكن استنتاج تعريف لنظام الرقابة الداخلية:

هو نظام يحتوي على خطة تنظيمية و مجموعة من الإجراءات و الوسائل المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية أصولها، وتشجيع فعالية الاستغلال والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة. (العيد و اخرون، 2015) ولفهم نظام الرقابة أكثر نتطرق الى ما يلي :

أولاً: عناصر نظام الرقابة الداخلية

يتكون أي نظام رقابي على خمسة مكونات أساسية لا بد من الاهتمام بها ودراستها بعناية عند تصميم وتنفيذ أي نظام رقابي حتى الوصول إلى ضمان معقول لتحقيق الأهداف الرقابية.

وتشمل هذه المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية ما يلي:

البيئة الرقابية : تعتبر البيئة الرقابية أساس المكونات الأخرى للرقابة والأرضية التي تقوم عليها، فهي تتكون من عوامل متعددة تتوقف على موقف الإدارة العليا من مفهوم وأهمية الرقابة والمعتقدات الأخلاقية المرتبطة بمفهوم الرقابة. وبالتالي يتم تقسيم العوامل التي منها بيئة الرقابة إلى:

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

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

تقييم المخاطر: تهتم هذا المكون بتحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق الأهداف المنشأة، والتعرف على احتمال حدوثها، ومحاولة تخفيض عدة تأثيراتها على مستويات مقبلة (الصحن و كامل، 2001).

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

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

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

المتابعة: يهتم بالمتابعة المستمرة والتقييم الدوري بمختلف مكونات النظام الرقابة الداخلية ويعتمد تكرار و نطاق التقييم الدوري على نتائج المتابعة المستمرة والمخاطر ذات الصلة بنظام الرقابة الداخلية (الصحن و كامل، 2001).

ثانيا: أنواع نظام الرقابة الداخلية

تنقسم الرقابة الداخلية إلى الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية والضبط الداخلي.

- **الرقابة المحاسبية:** تهدف الرقابة المحاسبية إلى التحقق من أن كل عمليات المؤسسة قد تم تنفيذها وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة، وأن كل عمليات المؤسسة طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما، وبالتالي التحقق من دقة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والقوائم المالية.
- **الرقابة الإدارية:** هي مجموعة الخطط التنظيمية والطرق والإجراءات المتعلقة بكفاءة ومدى الالتزام بالسياسات الإدارية.

نجد أن الرقابة الإدارية مرتبطة بأقسام التشغيل وليس بقسم المحاسبة أو المالية في المؤسسة وذلك نظرا لعدم ارتباط الرقابة الإدارية بصورة مباشرة بالسجلات والدفاتر المالية، ويركز مراجع الحسابات الخارجي على الرقابة المحاسبية لما لها تأثير على صدق وسلامة القوائم المالية وحتى يستطيع أن يحدد درجة الاختبارات الجوهرية يجب القيام بها (مايدة، 2018).

ثالثا : أهداف و مقومات نظام الرقابة الداخلية

• أهداف نظام الرقابة الداخلية :

وتتمثل أهداف نظام الرقابة الداخلية في ما يلي:

- ضمان تحقيق الدقة الحسابية للبيانات المحاسبية بما يكفل سلامة البيانات والمعلومات والتقارير التي يتم إعدادها داخل المؤسسة (الوقاد و محمد، 2010).
- ضمان تحقيق السير حسب السياسات الإدارية وتنفيذ القرارات المرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة وضمن توفير الملائمة التي تمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة.
- حماية أصول المؤسسة من السرقة والاختلاس والتلاعب (طواهر و صديقي، 2005).
- موثقية المعلومات المالية على حد سواء الداخلية أو الخارجية.
- تحقيق الكفاءات والفعالية في استخدام موارد المؤسسة.

- ضمان تنفيذ التعليمات وتوجيهات الإدارة العليا وحسن سير العمليات الداخلية في المؤسسة (بوظرة، 2007).
- تنظيم المشروع وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات.
- تقييم المخاطر وتحديد مدى إدراك الإدارة لها وكفاءتها في إدارة هذه المخاطر.
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية (كسكس و وآخرون، 2019).
- مقومات نظام الرقابة الداخلية

لكي يكون نظام الرقابة الداخلية فعالا يجب أن يحتوي على العناصر التالية

1. وجود خطة واضحة و منطقية للوظائف التنظيمية التي تمثل الصلاحيات و المسؤوليات.
2. وجود نظام مالي ملائم للعمليات والأنشطة لتحديد العلاقات المالية مع وجود إجراءات واضحة .
3. وجود ممارسات إدارية سليمة يمكن القيام لمهام والوظائف والواجبات لكل وحدة إدارية .
4. وجود الشخص المناسب في المكان المناسب .
5. وجود معايير واضحة لجودة الأداء.
6. وجود نظام تدقيق داخلي جيد و متين على أساس مهني وفعال و مستقل (سويلم الحسيبان، 2009).

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة للموارد البشرية

إن الإدارة تمثل ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من مواكبة التحديات المستقبلية والحالية، وضمن هذا التحليل سوف نستعرض ماهية إدارة الموارد البشرية ومراحل وأسباب إدارة الموارد البشرية وأخيرا إستراتيجية الموارد البشرية.

المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

قد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية وفيما يلي بعض التعريفات:

أولا : مفهوم إدارة الموارد البشرية

عرف فرنش french إدارة الموارد البشرية بكونها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

عرف كلوك glueck وعرفها بأنها وظيفة في التنظيم تخص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والتفتيش عنها وتشغيلها والاستغناء عنها (الكرخي، 2014).

أما شيرمان وجرودن sherman & chruden وعرفاها كونها الإدارة التي تشمل على عمليات أساسية تؤدي، وقواعد يجب أتتبع وما على مدير إدارة الموارد البشرية إلا مهمة مساعدة المدراء في المنظمة بتزويدهم بحاجتهم من المشورة والرأي ليتمكنوا من إدارة موظفيهم بفعالية وكفاءة أكثر.

وقد عرف سيكولا sikula على أنها استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين والتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد (بن الدريدي، 2013).

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة (الكرخي، 2014).

وفي الأخير نستخلص أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يعني إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية . وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافئة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل.

ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية من الأتي :

- الاهتمام بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة.
- تسعى على تطوير مهارات الأفراد العاملين في المنظمة.
- تعنى بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها.
- تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.
- تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة (الكرخي، 2014).
- تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، و كذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، و معدل الغيابات و التأخيرات.
- تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فاعلية المؤسسة.
- توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى، و من هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل و إعداد و تهيئة الأفراد العاملين، و إعداد البرامج التدريبية و إدارة الأجور و المرتبات...
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات (عقوني، 2019)

ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي والعام بدرجة الأولى هو تحقيق التوازن لإدارة الموارد البشرية وهذا من خلال تطوير الأفراد ويكون عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتزويد المؤسسة بعاملين ذوي كفاءات لتحقيق أهدافها.

1. الأهداف الاجتماعية: تتمثل في:

تحقيق الأهداف الاجتماعية عن طريق تلبية رغبات العاملين وهذا وفقا لكفاءتهم وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد وبالتالي التطور للمجتمع (العزاوي و جود، 2010) تتمثل في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية

2. أهداف العاملين: وتتمثل في:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشط تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقة البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3. أهداف المنظمة: وتتمثل في :

- تنمية قدرات العاملين، من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية و الإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة ، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية (الشعبان و الابعج، 2014)
- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختبار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- وبالتالي لابد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت (بن الدريدي، 2013).

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة على بلوغ أهدافها و ذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، و الهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات و قرارات الإدارة بشأن العاملين و العلاقات بينها و بينهم.

إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم و تطور سبل الإفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تلك التي تخلفها إدارة المؤسسة مثلاً : ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم ولا يقدمه منافس، أو نجاح المؤسسة في جعل السوق يتقبل و يقتنع بفكرة منتج جديد، في أي من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد، تدبير لبعض العناصر البشرية من تخصصات و قدرات معينة. و تهيئة هذه العناصر لأن تساهم بنجاح في إخراج هذا المنتج بشكل ناجح إلى السوق، و هذه مهمة رئيسية لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية. كذلك على هذه الإدارة أن تجد حلولاً لأية مشكلة تواجه المؤسسة في مجال الموارد البشرية مثل قصور فني أو عددي في العاملين، أو قصور في تحفيزهم و دافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات.

و على ذلك يتعين على مختصوا الموارد البشرية(المدير و مساعدوه) العمل مع فريق الإدارة العليا على تشكيل و صياغة إستراتيجية المنظمة، و التأكد من سلامة تصميم و تنفيذ سياسات الموارد البشرية بما ينسجم و هذه الاستراتيجيات و يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التي نذكر منها:

- البعد الاستراتيجي للمورد البشري.
- البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين.
- الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء.
- استثمار في رأس المال البشري.
- توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين (عقوني، 2019).

تتمثل الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة في:

▪ **وظيفة الحصول على العاملين:**

هي الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية حيث تقوم بتوفير العاملين ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة لكفاءة أعمال ووظائف التنظيم، لذا يجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المنظمة وضع خطة إستراتيجية للموارد البشرية والتي تعني تحديد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين والتي ترتبط باحتياجات وظائف معينة داخل المنظمة .

وعندما تقوم إدارة الموارد البشرية فعاليتها التي تحدد غايتها و أهدافها لفترات زمنية لا تقل عن خمس سنوات وتتطلب هذه الخطة الإستراتيجية إجراء تغييرات هيكلية في التنظيم والتي قد يترتب عليها تغييرات في متطلبات الوظائف وعلاقات الاتصال وعلاقات العمل .

ويجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات المناسبة لشغل الوظائف التي يحتاجها التنظيم بالأعداد والنوعيات الملائمة من الموارد البشرية وتشمل هذه الإجراءات تحليل الوظائف والتعرف على متطلبات شغلها من حيث المهارات والمعارف والقدرات، كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بوضع معايير الأداء المناسبة ومعدلات الأجور واللوائح المنظمة لقوى العمل داخل التنظيم من حيث عدد ساعات العمل ووقت البدء والانتهاج لدوام العمل وأوقات الراحة وسبل الحصول على الإنجازات وغيرها.

ويلي ما سبق أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعمليتين هما الاستقطاب والاختيار.

▪ **الاستقطاب:** ويستهدف الاستقطاب مايلي :

أ- توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الوظائف وما تتطلبه من المعارف والمهارات وشروط مثل (السن،الجنس) بحيث تتركز جهد الاستقطاب حول الأفراد المستهدفين بالوظيفة واستبعاد ما عداهم لا تنطبق عليهم المعايير.

ب- توفير أكبر عدد ممكن من المتقدمين لشغل الوظائف في ضوء المهارات والمعارف اللازمة لكي يمكن للمديرين في كافة الأنشطة التخصصية اختيار الأفراد الأكثر مهارة لشغل الوظائف.

▪ **الاختيار:** ويعني اختيار الافراد الذين سيشغلون الوظيفة أو الوظائف. وفي عملية الاختيار يتم مايلي :

أ- تخفيض عدد طلبات الالتحاق التي تم التوصل إليها أثناء عملية الاستقطاب.

ب- الاختيار الفعلي للأفراد الذين سيشغلون الوظائف الشاغرة داخل المنظمة (ادارة الموارد البشرية،

(2013).

✓ وظيفة التدريب والتنمية

تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التدريب والتنمية لأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنظمة لأنه مهما كانت الدقة في اختيار هؤلاء الأفراد لشغل الوظائف في المنظمة فإنهم بلا شك لا يمكنهم تقديم أداء مرتفع يرضي الإدارة. ومن ثم فإن على الإدارة أن تقوم بتوجيه هؤلاء الأفراد وإرشادهم حتى يستطيعوا التكيف مع بيئة العمل الجديدة. وهذه العملية قد تحتاج لفترة تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل. حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالتركيز على تعريف هؤلاء الأفراد بقواعد وأنظمة العمل ومكونات وأهداف التنظيم. وبمجرد فهم الأفراد الجدد في المنظمة لعملهم الجديد تبدأ عملية تدريبهم على طبيعة العمل وكيفية تأديته بكفاءة عالية. وفي إطار وظيفة التدريب والتنمية تقوم إدارة الموارد البشرية بإنجاز أرفع عمليات وهي:

تدريب العاملين.

تنمية التدريب.

التطوير المهني.

التطوير التنظيمي (إدارة الموارد البشرية، 2013).

✓ تقييم الأداء وتصميم أنظمة الحوافز:

وذلك للتعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه التطور في الأداء ومعرفة أسباب وضعف الأداء وتخطيط التطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للنقل أو الترقية وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب، كما أنها تقلل من تذمر العاملين من التفرقة وتعطيهم الإحساس بالعدالة.

كذلك الحافز والذي يعني منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على الأداء الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والجماعية والحوافز على أداء المنظمة ككل، كما يمكن منح مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض، كما يمكن تقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وتمتد إلى الإسكان والمواصلات (بزن، 2011).

✓ وظيفة الاحتفاظ بالعاملين:

تهدف وظيفة الاحتفاظ بالعاملين إلى ممارسة مجموعة من الأعمال التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المنتجين أو المتميزين وتنمية ولائهم وانتماءاتهم إلى التنظيم. وتبدو أهمية الاحتفاظ بالعاملين في ظل الظروف البيئية التي تسود في هذا العصر من قبيل ما يحدث في الشركات من اندماج واستحواذ وتخفيض في عدد العاملين وزيادة حدة المنافسة وزيادة متطلبات الأسرة. ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تعد مجموعة من البرامج التي تحفظ بالعاملين مثل برامج الأمان والصحة داخل بيئة العمل وكذلك برامج كيفية مواجهة العاملين لضغوط العمل وبرامج الاتصالات داخل التنظيم التي تبين للعاملين ما يحدث حولهم داخل التنظيم، مثال: استخدام البريد الإلكتروني والنشرات التي تبين أخبار التنظيم أولاً بأول للعاملين، وهي تحمي وتحفظ العاملين لأنها تخفف عليهم ضغوط العمل والملل الذي قد يصاحبه (إدارة الموارد البشرية، 2013).

ثانيا: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

إن الغرض من إنشاء أي منظمة هو تحقيق غايات وأغراض محدد، والمنظمة التي تود الاستمرار لأطول فترة ممكنة في خدمة عملائها وأسواقها المستهدف لن تستطيع تحقيق ذلك ما لم تمتلك القدرة على الاستجابة للتغيير أو التعامل الأفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية والداخلية .

و يمثل المورد البشري أحد المقومات الأساسية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو وكثيرا ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارة الموارد البشري بمختلف المنظمات العامل في هذا المجتمع .

ويشمل ذلك الجوانب المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المتمثل في ما يلي :

- مدى تأثير هذه العوامل البيئية على أهداف إدارة الموارد البشرية واهتماماتها وتوجهاتها الرئيسية .
- مدى تأثيرها على ممارسة وأنشطة إدارة الموارد البشرية (سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين ساسة الأجور والمرتبات ، سياسات التدريب والتنمية الإدارية سياسة قياس أداء العاملين...الخ).

وينبغي التأكيد منذ البداية أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المنظمة ،وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل البيئي المحيط .

ولا بد للمنظمة أن تتكيف مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن فيم بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وبمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المغلق للمنظمة والنظام المفتوح .

ومن بين العوامل البيئية الرئيسي التي لها تأثير جوهري على وظائف إدارة الموارد البشري :

-البيئة الداخلية .

-البيئة الخارجية (غانم، 2013).

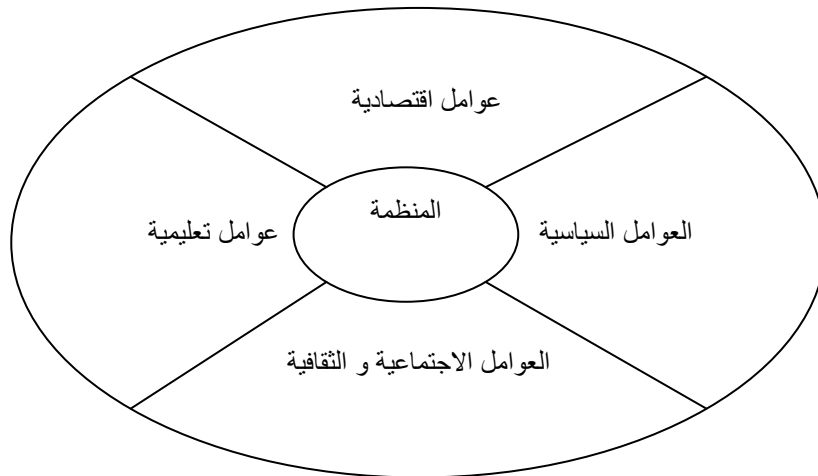
1. البيئة الخارجية:

ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها ذلك لأن المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ولا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيشها (السلمي، 1988).

وتظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها وملاحظتها ثم تقديرها، وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء الموارد البشرية لعملها عبر وظائفها المختلفة.

أ- **البيئة الخارجية العامة:** وهو يشمل كل من البيئة الاقتصادية الاجتماعية، السياسية، القانونية والتكنولوجية... الخ

الشكل (أ): يمثل العوامل المؤثرة في المنظمة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص 55

حيث يوضح الشكل إمكانية تداخل العوامل البيئية المختلفة والتي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، حيث يصعب تحديد معالم كل نوع بدقة تامة نذكر منها :

البيئة الاقتصادية : هناك تأثيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي والإقليمي والوطني على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية ، فقد أثرت على الضغوط التنافسية وموجات الاقتصاد العالمي من حيث النمو والكساد على سياسات الاختيار والتدريب والأجور ، ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت كثيرا من المنظمات العملاقة لاستخدام استراتيجيات تخفيض قوة وإدارة العمالة الفائضة (نائف أرنووط، 2001).

كما أصبحت المنظمة ملزمة بالمحافظة على ميزتها التنافسية من خلال تطوير وتسريع الابداع والخلق التكنولوجي، وتطوير الأنظمة المعلوماتية ، وتشجيع الحوار المتواصل بغية القضاء أو التخفيف من التكاليف المحاسبية مع التأكد على ضرورة التجارب والتأقلم مع التغيرات وذلك بزوغ المرونة في اليتها ونظمها وسياساتها لكي تواجه التحديات التي تعرضها في الأجل القصير والمتوسط والطويل (نائف أرنؤوط، 2001).

البيئة الاجتماعية: تؤثر كثيرا على قيم وممارسات العاملين وتصرفاتهم أثناء القيام بعملهم كما يؤثر على الطلب على منتجات وخدمات المنظمة ، ومن أهم متغيراتها معدل الزيادات السكانية ، ومتوسط الدخل ، مستوى التعليم... الخ (سلطان، 2011)

البيئة التعليمية : تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والإعداد المطلوب من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وعلى ممارساتها وسياساتها (بلول، 2012).

البيئة الثقافية: وهي تؤثر بما تشمله من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم على قدرة المنظمة ، حيث يحكم تصرفات الأفراد العاملين بها والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة ، وتتأثر هذه الثقافة بعد من القوى الاجتماعية. وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعايير وممارساتها ، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها (الهيبي، 1999).

وقد نجد عوامل بيئة أخرى مترابطة ومتداخلة ولا يمكن فصلها وقد تؤثر كل منها على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويتمثل ذلك في :

البيئة السياسية والقانونية: تشمل القوانين التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المنظمات الاقتصادية المختلفة مثل قوانين تشجيع الاستثمارات ، القوانين الجبائية و الضريبية ... الخ (سيد خطأ، 2011).

البيئة التكنولوجية: تعتبر من أهم المتغيرات في الوقت الراهن على عمل المنظمة الاقتصادية ، حيث تؤثر على الطلب على المنتجات والخدمات كما تؤثر على العمليات الإنتاجية وعلى جودة المنتجات ويلاحظ أن اختلاف الخصائص التكنولوجية بين نمط تكنولوجي أو مستوى تكنولوجي اخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة (محمد عباس و حسين علي، 2000).

ب- البيئة الخارجية الخاصة:

وهي العوامل الموجودة في مستوى وسيط بين البيئة الداخلية وتتكون منك

- المستهلكون.
- المنافسون.
- الموردون.
- المساهمون.
- سوق العمل/الطلب على العمالة.
- النقابات.
- الأجهزة الحكومية وغير حكومية ذات الصلة.
- مجموع المتعاملين المباشرين مع المنظمة كالبنوك و المؤسسات الإدارية المختلفة، الجباية... الخ.
- المنظمات الاجتماعية ونقابة العمل وغيرها (محمد عوض، 2012).

2. البيئة الداخلية:

وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد وتضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المنظمة ولها علاقة مباشرة بوظائف إدارة الموارد البشرية، لذلك تؤثر عليها كثيرا، والتغيرات الداخلية المهمة تستلزم تغيرات في وظائف إدارة الموارد البشرية.

ان هذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمة، مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنظمة، نظرة الإدارة العليا للعاملين بالمنظمة والى إدارة الموارد البشرية، حجم المنظمة وإمكانيتها المادية، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنظمة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

ومن أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية المباشرة (المالكون - حجم المنظمة - الهيكل التنظيمي - العاملون - تاريخ المنظمة وثقافتها - رسالة المنظمة وأهدافها - الإدارة العليا والسياسات الإدارية - الإستراتيجية العامة للمنظمة - المهارات والكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية) (غانم، 2013).

المطلب الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية

تسعى المؤسسات الحديثة لوضع استراتيجيات وخطط تضمن لها البقاء في خصم المنافسة، لذلك فهي تسعى دائما الى تحفيز وتدريب أفرادها بغية إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل ، فهذان المتغيران يمثلان العمود الأساسي لخلق الكفاءة والمهارة وبالتالي إعطاء دفع لعجلة التنمية للمؤسسة ولل فرد.

أولا: التدريب**1- مفهوم التدريب**

عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة مراعية فيه حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الاعمال" (بنت عمر بن منصور الشريف، 2013)

و يعد التدريب احد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى بالاهتمام الكبير حيث يسعى العامل من خلاله الى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات.

وتعتبر عملية تدريب الموارد البشرية في الأساس عملية فنية متكاملة تهدف في النهاية الأمر الى تحقيق نتائج عملية فيها يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح.

وان عملية تدريب الموظفين والإداريين والعاملين في إدارة الموارد البشرية تساهم في القضاء على نقاط الضعف التي تعاني منها الموظفين والإداريين والعاملين كما تعمل على تقويتهم ورفع مستوياتهم العلمية والثقافية، ولأجل ذلك الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي :

(1) الإستراتيجية الخاصة بتكليف الموظفين والأفراد العاملين بالمهام والأعمال والواجبات التي سوف يقومون بها وفقا لما تحدده الإدارات العليا في المنظمة وذلك بهدف زيادة كفاءة وتطوير مهارات الأفراد العاملين ومعرفة نقاط ضعفهم وتطوير مهاراتهم.

(2) الإستراتيجية التي تعمل على اكتساب الأفراد والعاملين والموظفين العلوم الحديثة والمعارف والأفكار الضرورية لتنفيذ الأعمال وتهيئهم وتدريبهم على استخدام وسائل جديدة بطرق حديثة للآلات التكنولوجية المتطورة في المنظمات.

(3) الإستراتيجية المتعلقة بتدريب الأفراد و العاملين والموظفين تدريباً عملياً لزيادة خبراتهم العلمية و العملية بشكل فعال.

(4) الإستراتيجية المتعلقة بتحديد ووضع سياسات خاصة بالبرامج التدريبية لتدريب الأفراد العاملين والتركيز على تشجيع الموظفين والأفراد على الدخول والالتحاق في هذه البرامج التدريبية.

- (5) الإستراتيجية المتعلقة بوضع برنامج للتعليم التنقيف في مجال المعلومات العامة الإدارية والمالية والاقتصادية والسياسية وغيرها (سرور الحريري، 2012).
- (6) الإستراتيجية المتعلقة بتنفيذ البرنامج التدريبي النظري إلى تطبيق ميداني عملي لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها وتحديدها.
- (7) الإستراتيجية المتعلقة بتجزئة البرامج التدريبية للموظفين والعاملين إلى عدة أجزاء كجزء مختص ببرنامج تدريبي بالإداريين والجزء الآخر بالموظفين والعاملين.
- (8) الإستراتيجية المتعلقة بخطوات ومراحل إعداد البرامج التدريبية للموظفين والإداريين لإدارة البشرية وهذه الخطوات والمراحل كما يلي:
- أ- الخطوات الأساسية في إعداد برامج التدريب.
- ب- تحديد ومعرفة الحاجات الأساسية و الضرورية ونقاط الضعف لدى الأفراد والعاملين والموظفين الإداريين .
- ت- تحديد محتوى البرامج التدريبية و الموارد التدريبية و الوسائل التدريبية للموظفين.
- ث- تحديد محتوى البرامج التدريبية والمواد التدريبية والوسائل التدريبية بشكل يعمل على تطوير الأفراد والعاملين والإداريين.
- ج- تشخيص ومعرفة وتحديد المشكلات التي يواجهها الموظفون والإداريين والعمل على إيجاد برامج تدريبية تقوم بحل هذه المشكلات.
- ح- توفير معدات وأدوات وآلات حديثة وتدريب العاملين عليها.
- (9) الإستراتيجية المتعلقة بطرق تدريب الأفراد والموظفين والعاملين ومن هذه الطرق ما يلي :
- أ- إعداد برنامج تدريبي متكامل لتدريب العاملين والموظفين في المجالات الإدارية والمالية و الاقتصادية.
- ب- إعداد برامج تدريبي خاص بالمهنيين في المجالات العملية والمهنية.
- ت- إعداد برامج تدريبي خاص بالحسابات المالية (سرور الحريري، 2012).
- ث- إعداد برنامج تدريبي يعمل على تطوير مهارات الموظفين بأكبر قدر من الفائدة الممكنة مع أقل التكاليف المصروفة والمنفقة على هذا البرنامج.
- ج- إعداد برنامج تدريبي خاص بالصناعيين وبرامج التدريب الصناعي الخاص بالمنشآت الصناعية والإنتاج السلعي.
- ح- إعداد برنامج تدريبي خاص بتوجيه وإرشاد الموظفين الإدارية والعاملين بشكل عام عن كل ما يتعلق بالأعمال و الوظائف الإدارية للمدراء.
- خ- تدريب العاملين والموظفين من خلال تعيين مساعدين إداريين للمدراء مما يعمل على تدريب المساعدين الإداريين وتعريفهم بالوظائف الإدارية للمدراء.

- د- نقل الموظفين والأفراد العاملين داخل المنظمة الواحدة من قسم إلى آخر وذلك بهدف تدريبهم وتنقيفهم وتنمية مواهبهم على مختلف المجالات والتخصصات في المنظمة الواحدة.
- ذ- وأخيرا إعداد برامج تدريبي ثقافي تعليمي يعتم على إلقاء المحاضرات النظرية وإيجاد برامج علمية مختلفة (سرور الحريري، 2012).

2- خطوات عملية التدريب :

تتمثل خطوات عملية التدريب في ما يلي :

1. جمع وتحليل البيانات :

التخطيط لعملية التدريب يتضمن هذه المرحلة تجميع وتحليل البيانات التالية:

- معلومات عن أهداف المؤسسة.
 - معلومات على تركيبة التنظيم في المؤسسة بما فيها الوظائف والمهام التي يجب انجازها لتحقيق الأهداف.
 - معلومات عن وصف توصيف الوظائف بقصد معرفة سمات الوظيفة وسمات شاغل الوظيفة التي يجب توافرها فيه لتنفيذ المهام الموكلة إليه.
 - معلومات عن المسار الوظيفي لكافة الموارد البشرية منذ دخولها إلى المؤسسة.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية :

قد لا تخرج الاحتياجات عن الموضوعات التالية:

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف، وذلك في بعض مجالات العمل او أهدافه أو بظروف تتعلق بالمؤسسة.
 - احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل بعض المهارات لدى بعض الموارد البشرية أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في ممارسة المهام.
 - احتياجات تتعلق بتطوير أو تغيير سلوكيات بعض الموارد البشرية أ مجموعات العمل (بربر، 2008).
3. تحديد الأهداف من البرامج التدريبية :

حيث يستلزم أن يكون أهداف التدريب واضحة لكل برنامج تدريبي ويمكن استخدام هذه الأهداف بمثابة معايير لتقييم كل برنامج ومن ثم تحديد الأداء التحقق من التدريب بعد الانتهاء منه.

4. تحديد الأساليب التربوية:

ويشمل ثلاث قضايا مترابطة هي :

تهيئة المناخ و الإعداد للتدريب و يتضمن:

ضمان الاستعدادات الذهنية و الجسدية للمترب مع توفر الحافز لديه.

. قيام المنظمة بالإعلان عن البرنامج التدريبي و التدقيق محتوياته و التعرف على نتائجه.
إبلاغ المترشح للتدريب بموعده من حيث المكان و الزمان مع التأكد على ضرورة الإلمام بالمكاسب التي يقدمها.

.تهيئة و تجهيز أماكن التدريب ومها بالمتطلبات التي تقتضيها.
اختيار البرنامج التدريبية: بحيث ما يلي كل برنامج لابد ة ان يلي حاجات مجموعة من الموظفين.

5. تنفيذ البرنامج التدريبي:

وتتضمن هذه المرحلة تحديد مكان التدريب و موعد زيارته التدريبية و الجدول الزمني له و إجراءات تنفيذ البرنامج و أساليب متابعته بشكل واضح و تقييم البرنامج في نهاية المرحلة (الكرخي، 2014).

ثانيا: الحوافز

1- تطور مفهوم الحوافز :

- **المرحلة التقليدية :** لقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز اهتماما كبيرا ومبكرا ، ففي أواخر القرن التاسع عشر وضع المهندس الأمريكي (فريديريك تايلور) نظام جديد لرفع الأجر على أساس القطعة المنتجة وهو من أقدم أنظمة الحوافز ويقترح هذا النظام وجود معدلين من الأجر (الإنتاج بالقطعة) الأول مرتفع إذا تمكن العالم من الانتهاء من القطعة في الوقت المحدد والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها . وجاء بعد ذلك (جانت) أحد تلاميذ تايلور وأستبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة بأجر مضمون للعامل حتى ولو لم يستطيع العامل تحقيق الإنتاج المطلوب فإنه يحصل على أجر مضمون . أما (أميرسون) فقد وضع نظاما على أساسه يتم تحديد أجر العامل حسب درجة كفاية الإنتاجية التي يتم حسابها أسبوعيا ، هذا النظام يعمل على مقارنة الكفاية الإنتاجية التي يتم حسابها أسبوعيا ، هذا النظام يعمل على مقارنة الكفاية الإنتاجية للعامل من أسبوع لآخر. ومما لاشك فيه هو اعتماد تايلور وتلاميذه على وضع نظام للأجر والمكافآت على أساس الإنتاج بشرط أن لا يكون على حساب الجودة والكفاية أو عبئا على العمل. كما كانت هنالك أنظمة أخرى للحوافز أساسها الوقت الذي يوفره العامل خلال قيامه بالعملية الإنتاجية فهناك (فريديريك هالس) والذي من خلال نظامه حاول إغراء العالم ماديا على إنتاج الوحدة في وقت اقل من المقرر لإنتاجها

1. **مدرسة العلاقات الإنسانية :** وتتمثل وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية في أن المنظمة نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء وأهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر للإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل جماعات وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية (التيجاني يوسف، 2018)

2. **المرحلة الحديثة :** وتمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وتتنظر هذه المرحلة إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت ترى المدارس التقليدية . وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط نظام مفتوح وليس مغلقا الحوافز بالنتائج المحققة وناذت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سوى كانت مادية أو معنوية وذلك و ذلك حسب مستويات الأداء ومن وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة الربط بين الحوافز المادية والمعنوية واشترك العاملين مع الإدارة في وضع خطط التحفيز

(1 مفهوم الحوافز:

ويكون التحفيز على نوعين مادي ومعنوي ، المادي يكون أولاً براتب يرضي الطموح ويشبع حاجات الموظف النفسية والمادية ثم بالتحفيز وإعطاء العلاوات والنفثيات وغيرها من الأمور التي تحفز الفرد وتجعله يحس بالولاء والغيرة على العمل والإحساس بالانتماء ، هناك طريقة أخرى للحوافز المادي وهي عن طريق خلق برامج وفرص يمكن للمجموعة إن تتنافس فيها وتعمل من أجل الحصول عليها مثل تحفيز الموظف المثالي للمؤسسة أو الشركة ، أو جائزة العمل المثالي لمن ينتهي من عمله أولاً بأول وغيرها من الجوائز والحوافز التي تساعد على زيادة الإنتاج وجعل الموظف أو العامل راضى عن رب العمل ، أما التحفيز المعنوي فيكون بشحن الهمم ورفع القدرات والتحدث عن إمكانيات الفرد الجسدية أو العقلية أو اللوجستية أو أي من المزايا الغير ملموسة التي يمكن أن تجعل الفرد يحس بأنه قادر على التقديم و العطاء (موسى عبد الله، 2009) .

ويعتبر التحفيز أحد الأركان الرئيسية للتوجيه والقيادة، حيث يتخذ عدة أشكال منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي، ويعرف على انه " عملية تبحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد، والدافعة له لاتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة لتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

وتتجلى أهمية التحفيز في زيادة أرباح المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة مداخل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء المؤسسة؛ إضافة إلى تخفيض تكاليف العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بالحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج، إضافة إلى ما ورد من عناصر فإن التحفيز يمكن أن الأفراد إلى تطوير سلوكهم داخل المؤسسة (سملاي، 2004)

(2) أنواع الحوافز :

هنالك عدة تصنيفات للحوافز نذكر منها :

■ **الحوافز المادية والمعنوية:** الحوافز المادية تتمثل في الحوافز النقدية، منها الأجور والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح، أما الحوافز المعنوية فهي متمثلة في فرص الترقية والشكر والامتنان ورسائل الشكر و ما تقدمه المنظمة من ضمانات تخلق الاستقرار بالعمل.

■ **الحوافز السلبية والإيجابية:**

الحوافز السلبية: متمثلة في التهديد بالعقاب أو الخصم من الراتب، الإنذار أو التوبيخ والحرمان من العلاوة.

الحوافز الإيجابية: تتمثل في الحوافز المادية على أشكالها من علاوات ومكافآت والترقية والمشاركة في الأرباح.

1. الحوافز الفردية والجماعية:

الحوافز الفردية: هي حوافز تعطى للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة، كأن يكون العمل جماعيا وأن العائد الفردي يتوقف على عائد الجماعة.

الحوافز الجماعية: وهي حوافز تقدم للجماعة، حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة، كأن يكون العمل جماعيا وأن العائد يتوقف على عائد الجماعة (طلعت محمود، 2005).

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

تلعب إجراءات الرقابة دوراً مهماً في تقييم أداء موظفي ، وتحديداً قسم الشركات من خلال وضع معايير وأهداف يقوم القسم على أساسها في تنفيذ عمله وفي تحديد الانحرافات والأخطاء وإيجاد الحلول المناسبة، وتقييم النتائج وفق الحلول المناسبة التي تم وضعها.

المطلب الأول: إجراءات الرقابة على الأفراد

أولاً: الضبط الداخلي

وبشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول الشركة من الاختلاس والضياع وسوء الاستخدام ، ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية ، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية ، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات و السلطات والمسؤوليات ، ويرتبط الضبط الداخلي بالتدقيق الداخلي في النواحي متعددة منها : مراجعة وفحص دقة وملائمة نظام الضبط الداخلي ، القيام بتدقيق دوري للضبط الداخلي قبل التشغيل ، وتوفير الإعلام الكافي عن وجود أساليب الضبط الداخلي (حسن أبو علي، 2012).

يعرفه " Rotter " على انه يشير إلى الدرجة التي يتوقع أو يصل إليها الفرد لكي يعززوا سلوكهم أو يحدث ذلك بناء على نتيجة ما يقومون به أو يكون جزء من خصائصهم الشخصية .

أما كاجان Kagan 1987 فيرى أن وجهة الضبط تعنى تفسير أسباب النجاح والفشل. فالفرد الذي يفسر نجاحه أو فشله على أنه المسؤول عن ذلك فهو الشخص ذو الضبط الداخلي.

ويقصد به أيضا إدراك الفرد لمركز توجيه سلوكه سواء كان داخليا أم خارجيا وما يرتبط بذلك من نتائج فذوى الضبط الداخلي يميلون إلى تحمل مسئولية أفعالهم سواء كانت ايجابية أو سلبية وينظرون إلى أنفسهم على إنهم يمتلكون التحكم في مصادره الخارجية .

وهو " مدى اعتقاد الفرد في قدرته على التحكم في الأحداث من خلال ما يحيط به من مواقف وما يترتب عليه من نتائج فإذا اعتقد الفرد بأنه يستطيع التحكم فيما يحيط به من مواقف وأحداث وان ما يحدث له يكون

نتيجة مباشرة لعمله الخاص وأنه يعمل من أجل أن يحقق ما يريده بالجد والاجتهاد فأن ذلك يكون ذا ضبط داخلي.

- الضبط الداخلي هم الأفراد القادرين على تعزيز أنفسهم من خلال استنادهم على القدرة أو الجهد أو المهارة على هذا يلقون تبعية أو مسؤولية الأحداث على عوامل من الممكن أن تقع داخل أنفسهم .
و هو اعتقاد الفرد بالكيفية التي تسير بها أمور حياته من خلال الطريقة التي يسلك بها أو يتحكم فيها ما هي إلا تحكم داخلي و أنه يشير إلى درجة إدراك الأفراد بأنه ما يحدث لهم من حوادث سلبية أو ايجابية هو نتيجة لأفعالهم أو خصائص الشخصية وأنهم مسئولون عنها (داود، 2011).

❖ فالضبط الداخلي هو مجموعة الإجراءات والترتيبات الخاصة التي يتم وضعها بغرض منع الأخطاء من ناحية، ومن ناحية أخرى التطوير المستمر في أداء العمل، فهذه الإجراءات و الترتيبات هي ما نطلق عليه قواعد وأسس الضبط الداخلي، فالهدف منها حسب التعريف هو أداء العمل في حوض التنظيم حتى تسهل عملية التنسيق و معرفة نقاط الخلل والمسؤول عنها، ويمكن تقسيم هذه القواعد والأسس إلى :

- قواعد وأسس عامة .
- قواعد وأسس إدارية.
- قواعد وأسس محاسبية (توفيق، 1997)

1- القواعد والأصول العامة للضبط الداخلي: تتمثل هذه القواعد في الإجراءات والترتيبات التي تهدف

بصفة أساسية إلى حماية الأصول ومن أهمها :

أ - التأمين على أصول المؤسسة: بحيث يتم وضع مجموعة من الإجراءات الخاصة بالتأمين على الأصول التي لها طبيعة خاصة تعرضها للسرقة أو الاختلاس أو التلف أو الضياع ومثل ذلك ، تأمين السيارات .

ب - استخدام أسلوب الرقابة الحدية والرقابة المزدوجة:

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

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

- حسن سيرة العمل
 - عدم مخالفة الأنظمة والإجراءات
 - الالتزام بقواعد الرقابة المعمول بها
- وليكون لهذا النظام فائدة يجب أن يكون مفاجئ وغير دوري وفي فترات قصيرة(شواني، 1999) .

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

- تنظيم عملية استلام البريد الوارد
- تنظيم عملية تسجيله وتوزيعه على الأقسام والإدارات المعنية
- تنظيم عمليات حفظ المراسلات بعد استكمال دورها داخل الأقسام والإدارات
- حفظ صور المراسلات الصادرة حتى يمكن الرجوع إليها عند الضرورة. (توفيق، 1997)

ولا يجب أن يكون المسؤولين عن نظام مراقبة البريد أي علاقة بالإدارات المالية أو الإدارات التي تتولى حيازة الأصول.

2- القواعد والأصول الإدارية للضبط الداخلي: هي مجموعة الإجراءات والترتيبات والخطوات التي تضعها

إدارة المشروع لغرض تقسيم وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات وأهمها :

أ - تحديد الاختصاصات: يجب وجود تقسيم منظم للعمل على أساس الوظائف وتحديد المسؤوليات والحقوق والواجبات لكل وظيفة. ن شخص في إنجاز عملية معينة.

ب - وضع الإجراءات: وضع الإجراءات التفصيلية التي تحدد الخطوات التنفيذية اللازمة لأداء كل عملية من العمليات التي يقوم بها المشروع ويشترط لنجاحها :

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

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

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

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

ب - الضبط الحسابي للدفتر: عن طريق:

- حسابات المراقبة الإجمالية
- المراجعة الدورية لأعمال موظفي كل قسم حتى لا يراجع أعماله بنفسه
- التفتيش المفاجئ لأعمال الموظفين (بلمهل، 2015).

ج - مطابقة الأصول: أي مقارنتها بالأرصدة الدفترية .

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

إن حصر المسؤولية في أنشطة الإدارة مسؤولة عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها المؤسسة ولقد درج الفكر التقليدي أن تكون مسؤولية عن واجبات مثل أن المسؤولية هي محاسبة الأفراد عن أداء الواجبات هي

مستمدة من الوظيفة أو الموقف وهي قوة لمفاهيم أخلاقية يحس بها الشخص نفسه وبحكم تصرفاته فهي تحتوي في ذاتها على السلطة التي تمثل قوة التنفيذ كما يقال إنها قوة لإصدار الأوامر (بلمهل، 2015) .

❖ **فئة الضبط الداخلي** : يشير "معتز سيد عبد الله" إلي أن فئة الضبط الداخلي هم الأفراد الذين يعتقدون أنهم مسؤولون عما يحدث لهم .

وهذا ما يتفق مع " فتحي مصطفى الزيات " الذي يرى انه في فئة الضبط الداخلي يتكون لدى الأفراد اعتقادا بأن مصادر النجاح او الفشل تكمن داخل دواتهم وهذا نتيجة لما تلقوه من تكوين الثقة بالنفس في مواجهة المواقف المختلفة والقدرة على تحمل المسؤولية

اعتبارا مما سبق نستطيع أن نخلص إلي أن الفرد ذو الضبط الداخلي يعتقد أن الأحداث الايجابية هيا نتيجة لجهده وكفاءته ومهارته ، فمثلا إذا حصل الطالب على درجة عالية في الامتحان فإنه يرجع ذلك حسب اعتقاده إلي الجهد الذي بذله في مراجعته للدروس ، إما في حالة حصوله على درجة منخفضة في الامتحان فإن ذلك يعود إلي قلة جهوده في عملية المراجعة وعدم التركيز فيها ، بمعنى أن الفرد يعتقد بأنه المسؤول عما يحدث له سواء كان حادث ايجابيا أو سلبيا ، ناجحا أو فاشلا (بن زاهي و بن الزين، 2012)

❖ **مؤشرات فئة الضبط الداخلي** : فالفرد الذي يعتقد أن الحصول على التعزيز سواء كان سلبيا او ايجابيا يرتبط بالقوى الداخلية أي بدواتهم فإن المؤشرات هذه القوى المحتملة من وجهة نظر " روتر Rotter " تتمثل في (الذكاء أو المهارة أو الجهد أو سمات الشخصية المميزة) .

أي أن العوامل الداخلية تظهر من خلال المؤشرات التالية:

✓ **الذكاء أو القدرات العقلية** : يكون اعتقاد الفرد بأنه له القدرات العقلية التي تؤهله للتحكم في الأحداث الناجحة أو الفاشلة .

✓ **المهارة (الكفاءة)** : فالفرد يعتقد انه بإمكانه السيطرة على البيئة وضبط أحداثها بفضل مهارته وكفاءته التي اكتسبها من الخبرات السابقة

✓ **الجهد** : حيث يكون اعتقاد الفرد بأن كل ما يجري له من أحداث يرتبط ارتباطا كليا بالجهد الذي يبذله.

✓ السمات الشخصية المميزة : يكون اعتقاد الفرد أنه يملك مجموعة من السمات التي تمكنه من التحكم في الأحداث مهما كانت طبيعتها .

ومؤشرات فئة الضبط الداخل تجعل الفرد يحتفظ باعتقاد مؤداه أن مصادر النجاح أو الفشل تحركهما قوى ذاتية داخلية ومن ثم يقبل على مواجهة المواقف الحياتية، ويكون ذلك دافعا قويا نحو الانجاز في مجالات حياته لأنه يدرك أنه بإمكانه الهيمنة والسيطرة على الأحداث وباستطاعته تغيير مجرياتها بيده. (بن زاهي و بن الزين، 2012)

ثانيا: الرقابة على أداء وسلوك الأفراد

ويتمثل ذلك في الجوانب التالية :

أ . فحص الأداء لتطوير أداء العامل والمنظمة .

ب . مراجعة الأداء المتوقع لتقدير مستوى نوع العمل الذي يستطيع العامل القيام به في المستقبل .

ج . المراجعة من أجل المكافأة والتحفيز وذلك بتقديم جوائز مالية أو ترقية أو منصب جديد .

ويؤكد الباحث على ضرورة تحديد المعايير الرقابية للأداء، ذلك أنها إحدى الخطوات الرئيسية لممارسة الرقابة الإدارية داخل المنظمة. فعند غياب معايير الأداء، أو عدم اتسامها بالموضوعية تتلاشى عملية الحكم السليم على كفاءة الأداء. فالمنظمات على اختلاف أنشطتها تسعى دائماً إلى تطوير برامجها من أجل تقديم أفضل أداء، وبالتالي فإن أفضل وسيلة لتقييم أدائها بموضوعية الاعتماد على البيانات والمعلومات من الواقع العملي حيث يتم ذلك من خلال الرقابة الإدارية الفعالة على الأداء، نظراً لقدرتها على تقديم التصور الشامل الحقيقي لأداء المنظمة في مختلف وحداتها الإدارية (بن هليل الحبي، 2003).

المطلب الثاني: طرق الرقابة على الأفراد

يمكن اعتبار تقييم الأداء من أهم العوامل الضرورية لنجاح سير عمل النظام الإداري في المؤسسات والمشاريع الاقتصادية، كما يضمن تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية الإنتاجية من خلال الاعتماد على العديد من البيانات التي يمكن استنباطها من وظائف وعمليات إدارة الموارد البشرية

أولاً: الرقابة على العمل والملاحظة المباشرة*** الرقابة على العمل :**

تبدأ الرقابة على العمل من وقت استخدام العامل وقيامه بالعمل وتقوم هذه الرقابة على أساس تسجيل هذا العمل في سجل خاص بذلك "بطاقة العامل" واحتساب الأجر في قوائم الأجور ثمّ صرف الأجور المستحقة للعاملين وتسجيل قيمة هذه الأجور دفترية والرقابة على تقسيم وتوزيع هذه الأجور على مراكز التكلفة، وتشترك إدارات المشروع في هذه المهام وتحدد الإجراءات الخاصة في كل إدارة فيما يتعلق بالعمل، والإدارات ذات العلاقة بالموضوع هي: (إدارة الإنتاج، إدارة الأفراد، إدارة الأجور، إدارة الحسابات والتكاليف) (عباس، 2012)

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

وانصراف العاملين عن طريق المشرفين، ويبدو أنّ بعض التأخر والغياب يصاحب معظم جماعات العمل وهذا نتيجة تساهل الإدارة، وعدم احترام العمال لقواعد الضبط الداخلي، ويكون تأثير ذلك على الإنتاج خطيراً، نظراً لأن تأخر العامل عن مواعيد عمله أو غيابه عن العمل يجعل عملية تنسيق جهود الجماعة أكثر صعوبة. هذا بالإضافة إلى أن التأخير والغياب من جانب العاملين يعني عدم احترامهم للآخرين و من الأفراد الذين لا يمكن الاعتماد عليهم والذين لا يباليون بمصلحة العمل. وبالطبع فإنّ بعض التأخير والغياب قد يكون مرجعه أسباب مشروعة ووجيهة ولكن من الصعب جدّاً إثبات ذلك وكل حالة غياب ينبغي معالجتها على أساس فردي وتطبيق العلاج الذي يبدو ملائماً لهذه الحالة المعينة (الصحن و كامل، 2001)

وهذا يتطلب فهما عميقا للعلاقات الإنسانية وبصفة خاصة تطبيقاتها على الحالة المعينة موضوع الدراسة . تتولى إدارة الأفراد استخدام العمال حفظ ملف يتضمن كل البيانات المتعلقة بالعامل من شهادات ومراجع عن كفاءته ويعطي الملف رقما وترسل بطاقة تسجيل تتضمن كل ما يخص العامل وترسل إلى إدارة الأجور ويأخذ العامل نفس رقم ملفه (الصحن و كامل، 2001).

*الملاحظة المباشرة:

وهي عبارة عن معاينة مباشرة قمنا بها للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة وعن العلاقات التي توجد بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث حتم علينا موضوع الدراسة استخدام الملاحظة المباشرة رغم ما تشكله هذه التقنية المنهجية من صعوبة ويتجلى استعمال الملاحظة في دراستنا هذه أثناء إجراء الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة، حيث سمحت لنا من ملاحظة الجو السائد في المؤسسة وطريقة العمل المطبقة كما ساعدتنا على معرفة مدى رضا العمال عن عملهم وذلك من خلال تطبيقهم للأوامر والقوانين المعمول بها في المؤسسة على اختلاف المستويات التنظيمية لهم. كما وفرت لنا المعطيات التي جمعناها عن طريق الملاحظة وساعدتنا كثيرا على التحديد الدقيق لإطار هذه الدراسة كما ساعدتنا في التعليق على المعطيات الكمية المجموعة (بوجردة، 2018).

يرى بعض المسؤولين أن الموارد البشرية كسالى ولا يحبون العمل والنشاط ولا يعملون إلا بالأوامر والتعليمات والتوجيه و طائلة الرقابة والملاحظة وبالتالي يجب السيطرة عليهم ومراقبتهم عن قرب خوفا من الانحراف وعدم الإنتاجية ويقوم بالملاحظة المباشرة المشرفين على العمال ، والأمر يتصل بعد المرؤوسين الذي يمكن أن يشرف عليهم بفاعلية، فيجب أن يكون هناك حد لعدد العاملين وهذا هو المقصود بمدى الرقابة . إن مدى الرقابة ما هو إلا وظيفة مرتبطة بالمقدرة الإنسانية وأن مدى تخفيض مداها إلى حد معين يمكن أن يجعلها مطبقة تطبيقا عاما غير مقبول وذلك نتيجة الاختلافات الفردية في القدرات، والمشكلة في التنظيمات الكبيرة التي تتداخل فيها العلاقات فنجد أن مدى معين من الرقابة يؤدي إلى روتين متضخم، وزيادة عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد حتى يتحول التنظيم الهرمي إلى شكل تصل فيه بسرعة إلى القمة وتقل فيه المستويات المتداخلة والرقابة عليهم صعبة، وتتم الملاحظة المباشرة بذهاب المدير أو المشرف إلى مكان العمل ليضطلع بنفسه على سير العمل (كمية العمل، طريقته، نوعه) وعلى سلوكيات العاملين أثناء العمل (بن صغير و رياسين، 2016).

ثانيا: الرقابة بالاستثناء

الرقابة ترتبط بمدى اختلاف سير العمل عن خطة العمل . وعلى هذا الأساس فالرقابة بالاستثناء في ابسط صورها نظام يعطي للمدير إشارات الخطر . والهدف الأساسي منها هو تبسيط الوظيفة الإدارية ذاتها حتى يمكن للمدير أن يكشف المشاكل التي تتطلب انتباهه، ويتجنب المشاكل التي يمكن لمروؤوسيه حلها . ومن الأوائل الذين طالبوا بالرقابة بالاستثناء "فريدريك تايلور " إن" في ظل مبدأ الرقابة بالاستثناء فان المدير يجب أن يحصل على تقارير مركزة، ملخصة، مقارنة، تفصل كل العناصر الداخلية في الإدارة وهذه التقارير قبل وصولها للمدير وذلك فيما يتعلق بالاستثناءات السيئة حتى يمكن أن تعطيه في دقائق معدودة فكرة شاملة للتقدم أو التأخر الذي حدث، ومن يكون له الوقت الكافي لوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ودراسة أهمية ومدى ملائمة الأشخاص الذين يعملون تحت إمرته"

عيوب الرقابة بالاستثناء : الجمود في تصرفات العاملين وانعدام الابتكار والإبداع خوفا من حدوث انحرافات يبلغ عنها للإدارات العليا كثرة الأوراق المكتبية نتيجة للتقارير الصاعدة

عدم إمكانية قياس التصرفات البشرية في ظل خوف العاملين وانعدام المبادرة يشعر المدراء باطمئنان لا يستند إلى حقائق صحيحة (أبو قحف، 2001)

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية نظامية لتطوير معايير للمهام الوظيفية ونقل هذه المعايير إلى العاملين وتقييم أداء العاملين وفقاً لهذه المعايير ونقل النتائج إلى العاملين، ومن منظور اشمل لمفهوم تقييم الأداء ينظر له من مدخل إدارة الأداء حيث تعرف إدارة الأداء على أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من ان الجهود التي يبذلها العاملون 3 والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة (محمد نور تبيدي، 2010)

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح .

وعرفه بأنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها ال فرد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً (أحمد حاجي حسن، 2010).

قد وصفت عملية تقييم الأداء بأنها "قياس أداء أنشطة المؤسسة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية السنة ومعرفة الأسباب التي أدت إلى تلك النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك الأسباب، بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل .ويعتبر تقييم الأداء حلقة مهمة بين حلقات الرقابة بمفهومها الشامل فالتقييم لا يقتصر على الانجازات والنتائج النهائية بل عملية مستمرة تمتد لتقييم الأنشطة والجهود التي بذلت في تحقيق تلك النتائج (دحو و الجيلاي، 2015).

يشير مفهوم تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القبليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد التطوير (الخضر، 2009)

ثانيا: اهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء في أية منظمة إلى توفير معلومات فنية وواضحة وموضعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية، التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير هذا الأداء وتحسينه، وتحقيق فعالية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة عن أداء كل فرد في المنظمة، كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، وجوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة بزيادة الاستفادة منها، كما يعتبر تقييم الأداء أساسا عادلا لوضع المكافآت للعاملين. يتضح إذا أن تقييم الأداء هو معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين، من أجل تطوير هذا المستوى وتحسينه باستمرار من خلال توجيه وإرشاد الرؤساء المباشرين، وكذلك من خلال برامج التدريب والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقييم.

لقد أصبح التوجه الاستراتيجي المعاصر، فيما يخص هدف تقييم الأداء يركز على ما يحققه الأداء من قيمة مضافة كمعيار أساسي للتقييم، أي ما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة والعاملين فيها في إن واحد. وهذا يستدعي بالضرورة أن يركز تقييم الأداء على الأهداف والنتائج التي يحققها الفرد في عمله، بدلا من جعل الصفات الشخصية هي الأساس في التقييم، إذ يجب أن يأتي ترتيبها من حيث الأهمية في تقييم الأداء في الدرجة الثانية (الشعبان و الابعج، 2014).

وقد حدد كل من جيل واوشر LOCHER OS GILL أهداف تقييم الأداء في الآتي:

- ✓ المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي الحالي.
- ✓ إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .
- ✓ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- ✓ المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

و يضيف باركينسون PARQINSON أهداف أخرى هي كالتالي :

✓ العدالة و الدقة في المكافآت .

✓ العدالة و الموضوعية في الترقيات.

كذلك يقدم أحمد سيد مصطفى أهداف أخرى في هذا الشأن هي كالتالي :

✓ تقويم سياسة الاختبار .

✓ تقويم سياسة التعيين و النقل الإداري

✓ رسم أو تقويم سياسة التدريب و التطوير .

✓ رسم أو تقويم سياسة الأجور و الحوافز .

الهدف من تقييم الأداء مساعدة المنظمة على معرفة أخطائها و محاولة الوصول إليها. (فيصل عبد الرؤوف، 2001).

ثالثا: طرق تقييم الأداء

يتم تقييم الأداء باستخدام مجموعة من الطرق و هي متعددة و المقيم يختار من بين هذه الطرق، الطريقة الملائمة للتقييم و التي تختلف باختلاف حجم المؤسسة و باختلاف طبيعة العمل و يمكن حصر هذه الطرق فيما يلي :

أ- **طريقة المقال الوصفي Essay appraisal**: في ظل هذه الطريقة فإن المشرف لديه درجة من الحرية في تقييم مرؤوسيه حيث يتولى إعداد مقال وصفي يصف فيه أداء الفرد معتمدا في ذلك على البيانات التي تتوفر له عن تابعيه من خلال ملاحظاته الشخصية و من خلال المراجعين و الزملاء، و عادة ما يقدم للمقيم توجيهات و إرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم و من أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء: (صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا المرؤوس متضمنا كمية و جودة الأداء، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف و التعامل مع الآخرين؟ ما هي نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد؟ (حسن، 2004)

هذه الطريقة تتطلب وقت و مجهود كبيرين لتجميع البيانات التي تستخدم في التقييم و إعداد المقالات الوصفية كما أنها تعطي مجال واسع للتقدير الشخصي و التحيز، كذلك من الصعب مقارنة التقييم المقالي ببعضه البعض، كما أن قدرة المقيم على الكتابة يمكن أن تؤثر على التقييم فالمقيم الذي يكون لديه مهارات كتابية، يمكن أن يظهر الفرد بصورة أفضل من مستوى أدائه الحقيقي.

ب- **طريقة الوقائع "الأحداث" الحرجة أو الهامة Incidents Critical**: يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث، التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، و تحدد قيمة كل حادث حسب أهميتها للعمل، و تبقى سرية لدى الإدارة، و يطلب من المقوم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته للعمل، ثم تقوم إدارة القوة العاملة بتحديد كفاءة الموظف، على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد (الصباح، 1998)

هذه الطريقة تقضي نوعا ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، كما أنها تحيز الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد، كما أنها تعطي فكرة واضحة عن أداء العامل و كفاءته و إلا أنها تتطلب وقت و مجهود كبيرين لتجميع كل المعلومات و البيانات و الحوادث المطلوبة في عملية التقييم .

ج- طريقة التوزيع الإجباري **Distribution Forced**: يقوم المقيم في طريقة التوزيع الإجباري بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على الدرجات أو التقديرات وفقا لنسب التي يحتويها المقياس، و هذه الطريقة غالبا ما تستخدم لتلاقي خطأ لنزعة المركزية و التساهل و التشدد الذي يشوب المقاييس التدريجية، و مقياس التوزيع الإجباري عادة ما يحتوي على 5 درجات يوزع عليها الأفراد العاملين بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات نوعا من التوزيع الطبيعي "Distribution Normal" يأخذ شكل الناقوس أو المنحنى الطبيعي على الشكل التالي:

10 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا (بلوم، 2008).

و يلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق، أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة متوسط و 20% بدرجة ضعيف و 10% بدرجة ضعيف جدا. إن هذه الطريقة لا يصلح تطبيقها عندما يكون عدد الأفراد العاملين محدود و بالتالي عدم القدرة على استخدام التوزيع الإعتدالي على العدد الصغير من الأفراد المراد تقييم أدائهم

خ- طريقة الميزان المتدرج: تعد هذه الطريقة في تقييم أداء الأفراد العاملين من أقدم الطرق و التدرج

يتخذ عدة أشكال فقد يكون التدرج باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 أو من 1 إلى

7... الخ. و قد يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصف الأداء مثل ممتاز، جيد جدا، متوسط،

ضعيف... الخ و يتم تطبيق هذا التدرج على مجموعة العناصر التي تستخدم في عملية التقييم

(بلوم، 2008). و يمكن تطبيق ذلك كما في الجدول التالي:

جدول (1) يوضح طريقة الميزان المتدرج :

المعيار	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
حجم العمال					
العلاقة مع الآخرين					
نوعية العمل					
المبادرة					
المواظبة					

مصدر السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ص 67

و يتم وضع إشارة على الدرجة التي يتواجد بها العبارة في أداء الفرد العامل و يجمع الدرجات نحصل على مستوى أدائه

هذه الطريقة تعتمد في تقييمها للأداء العاملين على أساس مجموعة من المعايير مما يجعلها فعالة، و لكن تبقى دائما الصعوبة تكمن في تحديد الدرجة التي يتواجد بها كل مقياس في أداء الفرد، فيبقى دائما المجال مفتوح للاعتبارات الذاتية و الشخصية .

هـ- **طريقة قائمة المراجعة Checklist**: تتطوي طريقة قائمة المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد، و تتطلب الإجابة على هذه الأسئلة "بنعم" أو "لا" و يمثل الشكل التالي مثال لأسئلة قائمة المراجعة :

- هل يفقد العامل أعصابه أمام العملاء (نعم) - (لا)

- هل يتطوع الفرد بالقيام بأعمال خاصة (نعم) - (لا)

كما يمكن أن تتضمن قائمة المراجعة أوزان مختلفة لكل سؤال، و عادة ما يتم الاحتفاظ بمفتاح الدرجات المعطاة للأسئلة في الإدارة الموارد البشرية، فالمقيم لا يعلم الأوزان المرتبطة بكل سؤال .

من عيوب هذه الطريقة أن المقيم يمكنه أن يرى الحلول أو المعنى الإيجابي أو السلبي لكل سؤال و بالتالي من الممكن أن يحدث نوع من التحيز أيضا أن هذه الطريقة تستهلك وقتا طويلا، يتمثل هذا الوقت في جمع الأسئلة الخاصة بكل وظيفة أو مهنة، حيث يتم تكوين قائمة مستقلة من الأسئلة الخاصة بكل مجموعة من الوظائف. (بلوم، 2008)

و- **طريقة التقييم البياني Methods Evaluation Graphic**: بموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات و الخصائص و الواجبات التي يتطلبها للعمل الكفاء، والتي يجب أن تتوفر في العامل لتأدية عمله بشكل جيد ثم يقوم المقوم بقياس مدى توفر هذه الصفات لدى العاملين عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة و يكون المقياس البياني مقسما إلى أقسام، يمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة و هو نوعان:

1-التقييم بواسطة الأوصاف التقديرية: مثال:

100	80	70	60	50
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف

2-التقييم بواسطة الأسلوب الوصفي: مثال

الجدول (2):يمثل التقييم بواسطة الأسلوب الوصفي

100	80	70	60	50
مواظب باستمرار على العمل	عادي التغيب عن العمل	متغيب الأسباب معقول	متيحين الفرص للغياب ككل	كثير التغيب لأسباب تافهة

المصدر: صباح عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، ص308.

و بعدها يتم قياس جميع الصفات و العناصر مثل التعاون و المواظبة و حسن التصرف و القدرة على التفكير و المعاملة الحسنة للجمهور يستخدم التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة العامل، و الرأي الشخصي للمقوم هنا يلعب دورا مهما في عملية قياس الأداء * .من عيوب هذه الطريقة عدم القدرة من طرف المقيم على تفسير الوصف الكتابي بنفس الطريقة، كذلك يمكن أن يكون هناك تحيز شخصي من طرف المقيم بالأداء إلى جانب استهلاكها للوقت و الجهد الكبيرين (الصباح، 1998).

ن- طريقة معايير العمل: تستخدم طريقة معايير العمل كوسيلة لتقييم الأداء عادة للأفراد العاملين في مجال الإنتاج، فهي أساسا تعد شكل من أشكال تحديد الأهداف لهذه النوعية من الأفراد، و يتضمن هذا المدخل تحديد بعض المعايير أو مستوى متوقع من الإنتاج، ثم مقارنة أداء كل فرد بهذا المعيار أو المستوى المتوقع، و بصفة عامة يجب أن تعكس معايير العمل الإنتاج العادي أو الطبيعي للفرد العادي ووفقا لهذا فإن معايير العمل تحاول أن تجيب على تساؤل ألا و هو: ما هو الإنتاج اليومي العادي؟ و هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل و يمكن تلخيص هذه الوسائل في الجدول التالي:

الجدول(3):يمثل الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل

الوسيلة	مجال تطبيقها
*متوسط إنتاج جماعة العمل	*عندما يؤدي كل الأفراد العاملين نفس المهام أو تقريبا نفس الأعمال
*أداء مجموعة مختارة من الأفراد بصفة خاصة	*عندما تكون المهام التي يؤديها الأفراد العاملين متشابهة و يكون استخدام متوسط أداء الجماعة يستهلك وقتا
*دراسة الوقت و معاينة العمل	*الأعمال التي تتضمن مهام متكررة و الأعمال التي ليس له دورة محددة، أي الأعمال التي لها مهام متعددة و مختلفة و ليس لها نموذج أو دورة محددة لأدائها
*رأي الخبراء	* حينما لا يكون أي من الطرق السابقة ممكن التطبيق

مصدر السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ص 72

*من مزايا طريقة معايير العمل هو أن مراجعة و تقييم الأداء يعتمد على عوامل موضوعية، و بالطبع لكي تكون هذه الطريقة فعالة فإنه يجب النظر إلى هذه المعايير من وجهة نظر الأفراد العاملين الذين يتأثرون بها حتى تكون معايير عادلة، لكن عيب هذه الطريقة هو نقص القدرة على مقارنة هذه المعايير المطبقة لقياس الأداء للمجموعات المختلفة من المهن و الوظائف داخل المؤسسة (بلوم، 2008).

م- **طريقة المقارنة الزوجية بين الأفراد:** في ظل هذه الطريقة فإن مقارنة الأفراد العاملين داخل المؤسسة بعضهم ببعض لا يتم على أساس عوامل معينة بل تتم على أساس مستوى أدائهم العام و استنادا إلى هذه المقارنة نحصل على ثنائيات و يتم تحديد الفرد الأحسن في كل ثنائية و يتم ترتيب الأفراد العاملين استنادا إلى نتيجة المقارنة و تطبيق هذه الطريقة يكون مناسبا أكثر إذا كان عدد الأفراد العاملين الذين يخضعون للتقييم محدود أما إذا كان عدد الأفراد العاملين كبير فإن تطبيقها يصبح عملية مستحيلة لارتفاع عدد الثنائيات

و يتم تحديد المقارنات على أساس العلاقة التالية:

$$R = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث n عدد المرؤوسين و R عدد الثنائيات

و إن هذه الطريقة بالرغم من بساطتها و سهولة تطبيقها فإنها لا يمكن أن تطبق إذا كان عدد الأفراد *العاملين الخاضعين للتقييم كبير هذا من جهة و من جهة أخرى فإنها تفتح المجال واسعا للتحيز الشخصي و لذاته من قبل المكلفين بالتقييم. (بلوم، 2008)

ر- **طريقة الترتيب و المقارنة:** في هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد من حيث الأداء تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءتهم و ذلك بعد أن يقوم بمقارنة أداء كل عامل بالآخرين، و يجب أن لا يكون الترتيب و المقارنة حسب صفة أو خاصية معينة، بل حسب الأداء العام للعامل "الترتيب المستقيم" و يمكن أن يتم الترتيب حيث يوضع الجيدون أو الجيدون تنازليا من أعلى القائمة، و السيئون من أسفل القائمة تصاعديا إلى أن ينتهي الترتيب

إن هذه الطريقة بالرغم من بساطتها و سهولة تطبيقها و بالأخص إذا كان عدد العمال قليل لكن يدخل فيها جانب كبير من التحيز الشخصي من قبل الأشخاص المكلفين بعملية تقييم أداء العاملين (بلوم، 2008).

ر- **الطريقة الرتببة للتطابق السلوكي Scales Roting Anchared Behiolly:** تركز هذه الطريقة على السلوك الوظيفي و المهني الذي يؤدي في العمل و ليس على نواتج الأداء، و الافتراض هنا هو أن هذا السلوك الوظيفي سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في العمل، و يستخدم هذا المقياس اصطلاح البعد الوظيفي أي أن كل وظيفة من المحتمل أن تتطوي على عدة أبعاد وظيفية، و من ثم فإن كل بعد من هذه الأبعاد يتطلب تنمية مقياس مستقل، فيظهر بان هناك قيم المقياس و العبارات السلوكية التي تصف السلوك الفعلي في العمل، يتطلب ترتيب الأداء الذي يستخدم هذا المقياس، من المقيم أن يقرأ قائمة العبارات التي تصف السلوك في كل مقياس حتى نجد مجموعة العبارات التي تصف السلوك الفرد في العمل بدرجة أكبر من غيرها أثناء فترة التقييم بعد ذلك

يقوم بوضع علامة (√) موافق أمام هذه العبارات و تكرر هذه العملية لكل أبعاد الوظيفة، و أخيرا يتم الحصول على تقييم كلي من خلال جمع أو ضم كل القيم التي تم وضع علامات أمامها لكل الأبعاد المختلفة للوظيفة. الجدول(4) يمثل الطريقة الرتببة للتطابق السلوكي

العبارة السلوكية	قيم المقياس
*تنمية خطة متكاملة للمشروع و توثيقها بصورة جيدة و الحصول على الموافقة المطلوبة و توزيع الخطة للأطراف المعنية.	() ممتاز
* التخطيط،الاتصال، الملاحظة و تتبع مدى تنفيذ المشروع أسبوعيا وفقا للخطة، عمل خريطة توضح مدى تحقيق الخطة و إستخدامها في أي تعديلات مطلوبة * .	() جيد جدا
*التقييم الداخلي للأجزاء، و جدولة كل جزء و التطلع إلى تنفيذ كل جزء وفقا للجدول و تحديد تعداد المسموحات .	() جيد
عمل قائمة بالتواريخ المحددة لانتهاء من العمل و مراجعتها و إضافة الأحداث الهامة و شكاوى العملاء الخطط غير محددة بدقة و جدول زمني للعمل غير واقعي، عدم القدرة على وضع خطة	() متوسط
إلا الخطط اليومية	() تحت المتوسط
*لا يوجد خطة و لا جدول زمني للعمل و لا يتم تخطيط للواجبات و المهام المتعلقة بالمشروع	() ضعيف
*نادرا ما يكتمل المشروع أو أنه قد لا ينفذ على الإطلاق نتيجة النقص و القصور في الخطط و لا يوجد رغبة في التحسين	() غير مقبول

مصدر السعيد بلوم،أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ص 79

إن هذا المقياس يتطلب لاستخدامه وقت و جهد كبيرين لتنميته و تحسينه و تطبيقه، لذا من الواجب تنمية نماذج مختلفة للوظائف المختلفة في المؤسسة (بلوم، 2008).

ط- طريقة وضع الأهداف أو الإدارة بالأهداف :تستخدم طريقة وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء، أو ما يطلق عليه الإدارة بالأهداف، بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين و الإداريين و هناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل.

و من هذه المسميات: الإدارة بالنتائج أو إدارة الأداء، أو إدارة الإنتاج، أو التخطيط... الخ. و تعني الإدارة بالأهداف إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات أي أن الرئيس لا يتولى تحديد الأهداف بمفرده و يطلب من المرؤوسين تنفيذها و إنما يشركهم في تحديد الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها و الفترة الزمنية التي تنتج

خلالها و تقييم المرؤوسين يتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها .و تتكون عملية الإدارة بالأهداف من عدة خطوات و هي :

- أ- تكوين و تعريف مجموعة واضحة و دقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يقوم بها الفرد العامل .
- ب- تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعه .
- ج- إعطاء فرصة أو السماح للفرد بتحقيق هذه الخطة التنفيذية
- د- قياس مدى إنجاز الأهداف
- هـ- إتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر
- و- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل

إن إدارة الأهداف أسلوب حديث في التقييم يدفع الفرد إلى الالتزام بتحقيق الأهداف التي التزم بها الشيء الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء بشرط أن تكون الأهداف في صورة يمكن قياسها و تحقيقها كما يجب أن تكون الأهداف في صورة مكتوبة وواضحة و ليس بها غموض و أن تبحث عن القدرات الفعلية للفرد في العمل داخل المؤسسة (بلوم، 2008).

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتبيين دور الرقابة الداخلية. فان الرقابة الداخلية كوسائل، وأساليب واتجاهات، ومنه كمفهوم هي موضوع متغير من مؤسسة إلى أخرى، ومن قائد إلى آخر، ومن عمال إلى آخرين يمكن القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة فإذا كان التخطيط يمثل الفكرة والتنظيم يمثل التجربة من خلال التطبيق العملي للخطة فإن الرقابة الداخلية هي التي تقيم الصلة بين الفكرة والتجربة، وإذا كان التخطيط هو الذي يبين لنا ماذا يجب أن يتم ومتى يجب أن يتم فإن الرقابة الداخلية هي التي تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ما خطط لتنفيذه، و قمنا أيضا بتبيين نظام الرقابة الداخلية. و لكن مع هذا فالرقابة الداخلية لا يمكن أن تتحدد و تتجسد في حال من الأحوال إذا غاب العنصر البشري لكل نشاط، إذ أنه هو القائم بعمليات الرقابة بأشكالها المختلفة و هو أيضا أحد العناصر التي تقام عليها عملية الرقابة داخل المنشأة و حتى يتسنى لنا تطبيق الرقابة الداخلية على هذا العنصر لا بد من دراسته و دراسة مجال نشاطه و الوسط الذي ينشط فيه.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لدور الرقابة الداخلية في تقييم أداء الموارد

البشرية لمؤسسة OPGI

تمهيد

نتناول في هذا الفصل وصفا للمنهجية المتبعة في البحث والأدوات المستخدمة فيه، وذلك من خلال التعريف بمجتمع الدراسة وتحديد العينة المناسبة، ثم مجموع الاختبارات اللازمة لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة وكذا طبيعة البيانات لمعرفة نوع الاختبارات الملائمة لهذه الدراسة .

وهذا الفصل يناقش فيه نتائج تحليل الدراسة التطبيقية التي تم إجرائها على عينة من العاملين، من خلال معرفة الأثر الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تقييم أداء الموارد البشرية بالوكالة العقارية (OPGI) لولاية بسكرة ، حيث تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات المستقاة من الإجابات المستقاة عنهم، وتحليلها بغرض تحقيق أهداف وفروض الدراسة استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSSv21.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في فئة الموظفين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة وهي ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI

• تعريف المؤسسة محل الدراسة

إن البحث الميداني الذي أجري في هذه الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري والذي يقع في ولاية بسكرة شارع ...

- الرمز: OPGI BISKRA

- الهاتف: 033 54 12 50/52

- الفاكس: 033 54 17 03

- الايميل: opgibiskra@hotmail.com

- الموقع الالكتروني: http://www.opgi.dz/opgi_biskra

- الصفحة على الفيس بوك <https://www.facebook.com/OPGI.BISKRA/> تاريخ إنشاء

الصفحة - 21 سبتمبر 2018

❖ تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري :

هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي . تعد تجارة في علاقاتها مع الغير وتخضع لقواعد القانون التجاري، وقد تم افتتاح ديوان الترقية والتسيير العقاري سنة 1976م وتقدر مساحتها حوالي 800 م²، مقرها ب حي 1000 مسكن مقابل مسجد التوبة .

وتتول دواوين الترقية و التسيير العقاري في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الإجتماعية الأكثر حرمانا. و تكلف فضلا على ذلك على سبيل التبعية بما يلي:

- الترقية العقارية.
- الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه.
- ترقية العقار.
- أعمال تأدية الخدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية و إعادة الاعتبار إليها و صيانتها

- جميع الأعمال التي تهدف تحقيق مهامها.
- تخول دواوين الترقية و التسيير العقاري فضلا على ذلك، تسيير الأملاك العقارية المسندة إليها. و تحدد اتفاقية نموذجية شروط و كفاءات التكفل بهذه المهمة و توضح بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالسكن و التعمير.

❖ تكلف دواوين الترقية و التسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري بمايلي:

- إيجار المساكن و المحلات ذات الإستعمال المهني و التجاري والحرفي أو التنازل عنها
- تحصيل مبالغ الإيجار و الأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ربوع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها.
- المحافظة على العمارات و ملحقاتها قصد الإبقائها عليها بإستمرار في حالة صالحة للسكن.
- إعداد جرد للعمارات المكونة للحضيرة العقارية التي تتولى دواوين الترقية و التسيير العقاري تسييرها وضبطه و مراقبة النظام القانوني لشاغلي الشقق و المحلات كائنة بهذه العمارات.
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الإستعمال الأمثل لمجمل المجمعات السكنية العقارية التي تسييرها وتنسيق ذلك.
- ضمان حسب الشروط الخاصة تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو التي سوف تلحق بها في إطار وحدوية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.
- كل عمل آخر يدخل في إطار التسيير العقاري.

تم اختيار هذا المكان للدراسة لأنه يتوافق مع موضوع البحث حيث أن الرقابة فيه تكون شديدة وواضحة بحكم فئة المجتمع الذين يتعاملون معه .

جدول رقم(5) : تصنيف العمال الإداريين

النوع	العدد
التصميم و البحث	4
التطبيق	65
التحكم	38
التنفيذ	98
المجموع	205

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

• نظام تقييم أداء العامل في مؤسسة OPGI

بناءً على الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها لضمان مكانتها فقد أولت مؤسسة OPGI عناية بالغة لموضوع تنمية الموارد البشرية ضمن برامجها ومخططاتها التنموية نتيجة إدراكها لأهمية ودور العنصر البشري على نشاطها ويتضح اهتمامها الكبير بتفعيل سياسة تسيير الموارد البشرية وتوسيع مهام إدارة مواردها البشرية لتشمل على:

- إعداد كافة السياسات والبرامج والمخططات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- إدارة وتنظيم علاقات العمل بالمؤسسة، والسهر على تنفيذ قوانين وعلاقات العمل الاجتماعية.
- إعداد سياسات التشغيل، بتحليل وتوصيف وتصنيف مناصب العمل، وإعداد وتكييف نظام الأجور.
- إعداد سياسة لتقييم أداء العامل تضمن الاستغلال الأمثل لمؤهلات وقدرات العمال وتوفير المعلومات اللازمة لتطوير وتحسين أداء العامل.
- المساعدة على إعداد الخبراء والمسيرين الأكفاء بترقية نظام تبادل المعلومات والخبرات الاستشارية في ميدان.
- المساعدة على إدخال برامج الإعلام الآلي والاتصال في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة بالأساليب الحديثة.
- السهر على تسيير مراكز التكوين، والعمل على ترقية برامج التكوين و التأطير وإعادة التأهيل.

• أهداف التقييم في مؤسسة:

لقد وضع، لنظام التقييم الجاري العمل به في المؤسسة، أهداف محددة تجسد البعد الإستراتيجي لسياسة الموارد البشرية تجاه تسيير مواردها البشرية وإداراتها نحو التنمية المستدامة والنهوض بأدائها إلى مستوى التحدي لمحيطها واليقظة بأنواعها عدة أهداف نذكر منها:

- خلق آلية تنسيق واتصال مباشر بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل دائم وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية.

-إنشاء بنك للمعلومات من المهارات التي يديها العامل أثناء أدائه لعمله، سواء كانت كمية تحدد ناتج الأداء أو سلوكية تحدد السلوك الوظيفي لأداء العامل.

-كشف جوانب القوة والضعف لدى العمال في المؤسسة وتدوينها ضمن استمارة تقييم نموذجية ملائمة لكل مستوى وظيفي وإداري.

-خلق توازن بين مستوى أداء العامل والعائد المقابل له وصولاً إلى حالة الرضا الوظيفي للعامل مع ضمان زيادة مردوديته.

-التمكين مع وضع سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية، كاعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب، واستحقاقات التحفيز والترقية والنقل وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال.

• تعريف الاسكان الترويجي:

يتكون من تشييد المباني أو مجموعات من المباني للاستخدام السكني الرئيسي، وقد تكون المباني أو مجموعات المباني التي تم إنشاؤها في هذا السياق إما لتلبية احتياجات عائلية معينة أو بيع أو الإيجار.

- الهدف من الترويج العقاري هو تطوير التراث العقاري الوطني.
- المميزات يجب أن تعزز عمليات التطوير العقاري الإسكان الجماعي وشبه الجماعي، لاسيما في المناطق الحضرية.
- عمليات التطوير العقاري هي عمليات طبيعتها تجارية.

• كيفية شراء المساكن الترويجية

شراء المساكن الترويجية هة شراء المستقبل لك ولأطفالك.

البنود الشروط المطبقة على بيع مبنى أجزاء من مبنى تم نقله بموجب المرسوم 93-03 المؤرخ في 01 مارس 1993 المتعلق بالنشاط العقاري والذي سيكون التزامه بالحياز المكتتب من قبل المستفيد أو يمكن لأي شخص طبيعي أو اعتباري التقدم بطلب الحصول على السكن.

• النصوص القانونية

القانون رقم 86-07 المؤرخ في 4 مارس 1986 المتعلق بالتطوير العقاري.

المرسوم التشريعي رقم 93-03 المؤرخ في 01 مارس 1993 بشأن النشاط العقاري .

المرسوم التنفيذي رقم 94-308 المؤرخ في 04 أكتوبر 1994 بشأن تحديد قواعد تدخل الصندوق الوطني للإسكان من حيث الدعم المالي للأسر .

المرسوم الوزاري المؤرخ 15 نوفمبر 2000 الذي يحدد شروط تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 94-308 المؤرخ 04 أكتوبر 1994 الذي يحدد قواعد تدخل صندوق الإسكان الوطني ،من حيث الدعم المالي للأسر

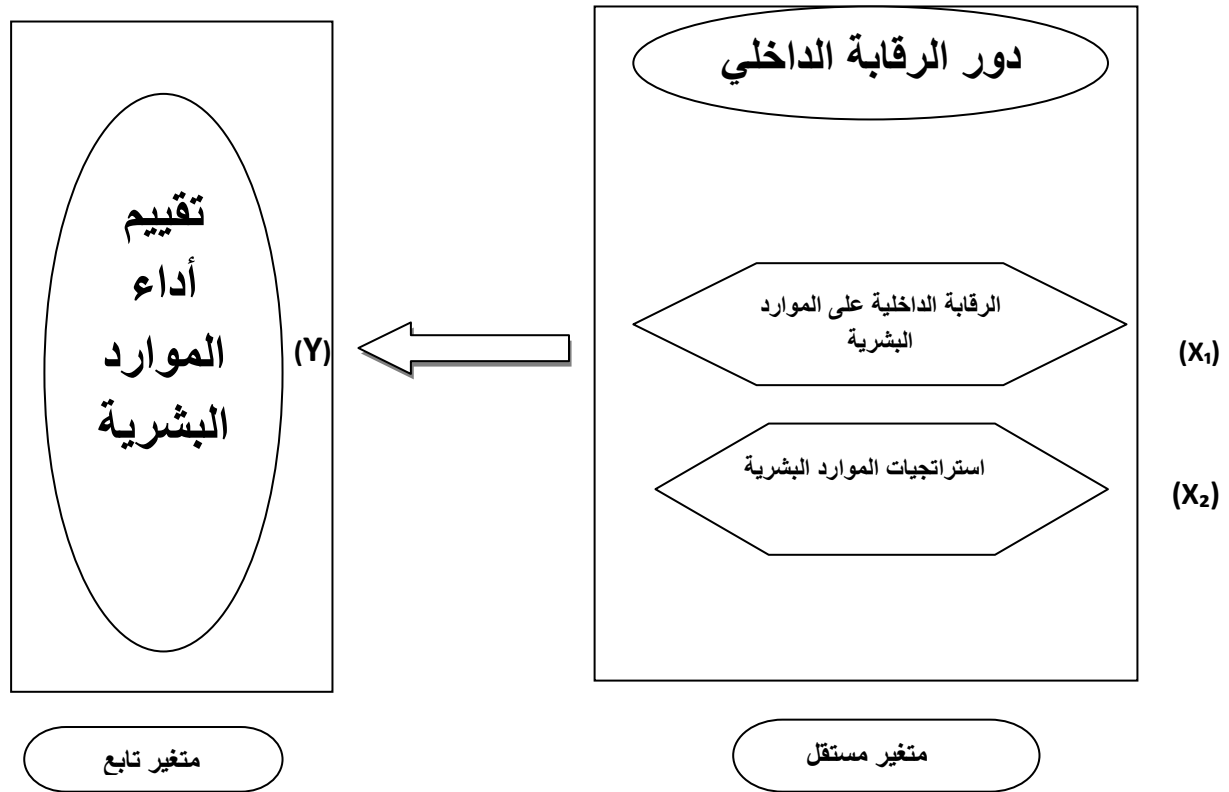
ثانيا: عينة الدراسة

كونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة OPGI ، وتمثل حجم العينة في 30 موظفا بالمؤسسة من خلال استخدام عينة ميسورة، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الموظفين وقد تم استرجاع الاستبيانات الموزعة على العينة بالكامل.

ثالثا: نموذج النظري للدراسة

في ضوء فرضيات الدراسة سنحاول وضع تصميم لنموذج الدراسة، الذي يعكس متغيرات الدراسة والمتمثلة في الرقابة الداخلية كمتغير مستقل وتقييم أداء الموارد البشرية كمتغير بع كما هو موضح في الشكل:

الشكل (ب): يمثل متغيرات الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع)



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة

أولاً: جمع بيانات الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في الدراسة، بيانات ثانوية وبيانات أولية وتم جمع البيانات الثانوية من خلال مسح مكتبي للدراسات المختصة في الرقابة الداخلية، وكذلك تقييم أداء العاملين في وضع البناء النظري للدراسة و صياغة فرضيات الدراسة ،أما البيانات الأولية فتم جمعها من خلال تطوير استبيان غطى محاور الدراسة والفرضيات التي اعتمدها الدراسة.

ثانياً: أدوات الدراسة

إن الأدوات المستخدمة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته و ليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها و فروض البحث في اختيار الأدوات و الوسائل و التقنيات التي سوف يستعملها الباحث لذلك نستخدم مجموعة من الأدوات وفقاً لمبدأ المرونة المنهجية .وللوصول إلى تحقيق أو نفي فرضيات الدراسة قمنا استخدام الدراسة الكمية استخدام الاستبيان و ذلك لطبيعة الدراسة المراد الوصول إليها .

- **الاستبيان:** هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط في بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه والمتمثلة في دور الرقابة الداخلية في تقييم الموارد البشرية بمؤسسة OPGI ويسلم يدا بيد أو بطريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد المؤسسة التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تفرغ البيانات ومعلومات الاستبيان وتحليل نتائجها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spssv21.

وعند صياغة و إعداد الاستمارة ينبغي مراعاة فروضها و عدم الخروج عن أطرها و مضامينها وهي تمكن الباحث من جمع المعلومات دون الخروج عن الموضوع حيث تم صياغة أسئلة الاستمارة وتصنيفها ضمن 4 محاور رئيسية منسقة تماماً مع محاور فروض البحث و هذه المحاور هي:

المحور الأول:

و خصص لجمع البيانات الشخصية للأفراد العينة المبحوثة و سيحتوي على أسئلة خاصة بالسن و الجنس الخبرة و الموقع الجغرافي وهي مرقمة من 1 إلى 4.

المحور الثاني:

و قد خصص هذا المحور لجمع البيانات و المعلومات عن الرقابة الداخلية و فعاليتها و هي مرقمة من 5 إلى 8.

المحور الثالث:

و قد خصص لجمع البيانات و المعلومات حول مساهم استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب والحوافز) في الأداء الجيد للمورد البشري و هي مرقمة من 9 إلى 14.

المحور الرابع:

يشمل التعرف على تقييم أداء الموارد البشرية بطريقة الملاحظة المباشرة وهل تعتبر من أهم الطرق المستخدمة في الرقابة الداخلية لتحقيق أداء جيد و هي مرقمة من 15 إلى 21.

- التكرارات بغية التفريق بين فئات العينة، بناء على المعلومات الشخصية للأفراد بغية معرفة توجه أفراد العينة إلى إجمالي العينة.
- معامل ألفا كرونباخ (s'Cronbach Alpha): لقياس مدى ثبات محاور الدراسة.
- معامل صدق محاور الدراسة : وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
- الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور الاستبيان.
- اختبار التوزيع الطبيعي: كولومجروف-سمرنوف (Test Smirnov- Kolmogorov).
- لمعرفة نوع توزيع البيانات لمحاور الدراسة (هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا).
- اختبار القدرة التفسيرية للنموذج تحليل التباين.
- تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين محاور الدراسة.

المبحث الثاني : الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول : تفرغ البيانات

لقد استخدمنا برنامج اكسيل (XLS) في تفرغ بيانات الاستبيان واستخدمنا برنامج (SPSS) في تحليل البيانات والجدول التالي يوضح النتائج واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة :

• صدق الاتساق الداخلي البنائي لأداة الدراسة

1- ثبات الاستبيان

الجدول رقم (6) : تحليل ألفا كرومباخ لإجراء اختبار الثبات لأسئلة وكانت النتائج كالتالي:

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات)	النتيجة
الرقابة الداخلية	4	0.752	0.867	ثابت
مساهمة استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الجيد	6	0.898	0.947	ثابت
تقييم أداء الموارد البشرية بطريقة الملاحظة المباشرة	7	0.192	0.473	ثابت
جميع فقرات الاستبيان	17	0.702	0.837	ثابت

المصدر مخرجات spssv21

قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة وقيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت 0.702 كونها جيد وموجب الإشارة و حتى نكون واثقين من نتائج المتحصل عليها أكثر دقة وموضوعية وتجدر الإشارة انه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. واكبر من الحد الأدنى 0.6 ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة في جميع الفقرات وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة ومن خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات حيث كان نسبة الصدق الإجمالي (0.837) وبالتالي سوف يتم الاعتماد على الأداة.

النتيجة : هناك ثبات في مقياس الدراسة نسبته 70% وهي قيمة دالة احصائية

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة ، و فروضها، و الدراسات السابقة تم اختيار العبارات التي يوجد عليها اتفاق و التي تناسب أهداف الدراسة، و قد تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي كطريقة لقياس آراء المستقصى منهم اتجاه المتغيرات محل الدراسة ويتدرج المقياس وفق الشكل التالي:

جدول رقم(7) مقياس ليكارت الثلاثي

درجة الموافقة	موافق	غير موافق	محايد
الوزن المرجح	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

بعدما تمت صياغة الاستبيان الموجه للأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولى لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة

قصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للاستبيان وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاوير الاستبيان.

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

ويقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات كل الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة من الموظفين لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة المحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات كل الاستبيان، ومدى شموله لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي البنائي لأداة الدراسة

1- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب طلبية على برنامج جاهز لحساب هذا المعامل مثل (SPSS).

جدول رقم (8) يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لفقرات الاستبيان

محاوير الاستبيان	معامل الفا كرونباخ	الجذر التربيعي لمعامل الثبات	عدد الفقرات	النتيجة
المحور الثاني	0.752	0.867	4	ثابت
المحور الثالث	0.898	0.947	6	ثابت
المحور الرابع	0.473	0.687	7	ثابت
جميع فقرات الاستبيان	0.723	0.850	17	ثابت

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spssv21

قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة وقيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت **0.723** و حتى نكون واثقين من نتائج المتحصل عليها أكثر دقة وموضوعية وتجدر الإشارة انه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. واكبر من الحد الأدنى **0.6** ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع الفقرات وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة ومن خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات حيث كان نسبة الصدق الإجمالي (**0.850**) بالتالي سوف يتم الاعتماد على الأداة.

النتيجة: هناك ثبات في مقياس الدراسة نسبتة 77.20% وهي

2- صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 30 فرد وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) (0.01) فإنه يوجد ارتباط معنوي.

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، نقوم باختبار صدق الاتساق الداخلي والبنائي كما يلي:

جدول رقم (9) يبين الصدق البنائي لمحاور الدراسة

العوامل المؤثرة على تقييم الأداء		تقييم أداء الموارد البشرية	
مساهمة استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الجيد	الرقابة الداخلية		
0.706**	1	0.552**	الرقابة الداخلية
1	0.706**	0.424	مساهمة استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الجيد

** :دال احصائية عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: اعداد الطالب ومخرجات spssv21

يتضح من الجدول رقم أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (الرقابة الداخلية و مساهمة استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الجيد) والمتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 فقط لدى الرقابة الداخلية حيث جاءت النتيجة 0.552 وتدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير التابع (الرقابة الداخلية) والمتغير المستقل (تقييم أداء الموارد البشرية).

النتيجة: هناك صدق واتساق داخلي بين محاور وأبعاد الدراسة

ثالثا: عرض نتائج اتجاهات المستجوبين

جدول رقم (11) يوضح درجة الموافقة وفق مقياس ليكارت الثلاثي

الخيارات	الأرقام	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
محايد	1	من 1 الى 1.66	ضعيفة
غير موافق	2	من 1.67 الى 2.33	متوسطة
موافق	3	من 2.34 الى 2.99	عالية

المصدر: اعداد الطالبة

رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي: كولومجروف-سمرنوف (Test Kolmogorov-Smirnov)

لاختبار طبيعية بيانات الاستبيان يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم غيرها من التوزيعات وهناك عدة طرق إحصائية وللكشف عن نوع التوزيع الذي تتبعه البيانات الاعتماد على اختبار كولومجروف-سمرنوف، كما أن اختبار (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 30.

جدول رقم (12) : يبين التوزيع الطبيعي كلومجروف-سمرنوف

Kolmogorov-Smirnov			البيان
sig	N	Kolmogorov-Smirnov Z	
0.199	30	1.073	بيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الثاني
0.303	30	0.971	بيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الثالث
0.156	30	1.129	بيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الرابع

المصدر: من إعداد الطالب وبالإعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spssv21

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov تظهر أن مستوى المعنوية ($\text{sig}=0.199$) وهي أكبر من (0.05) وهذا بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الثاني المتعلق الرقابة الداخلية فهي تتبع التوزيع أما بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الثالث المتعلق مساهمة استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الجيد فان مستوى المعنوية ($\text{sig}=0.303$) وهي أكبر من (0.05) فحسب (كلوموغروف سميرنوف) فان بيانات المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي أيضا.

أما بيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الرابع هي أيضا تتبع التوزيع الطبيعي لان ($\text{sig}=0.156$) وهي أكبر من (0.05).

النتيجة: متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

المطلب الثاني: عرض نتائج اتجاهات المستجوبين

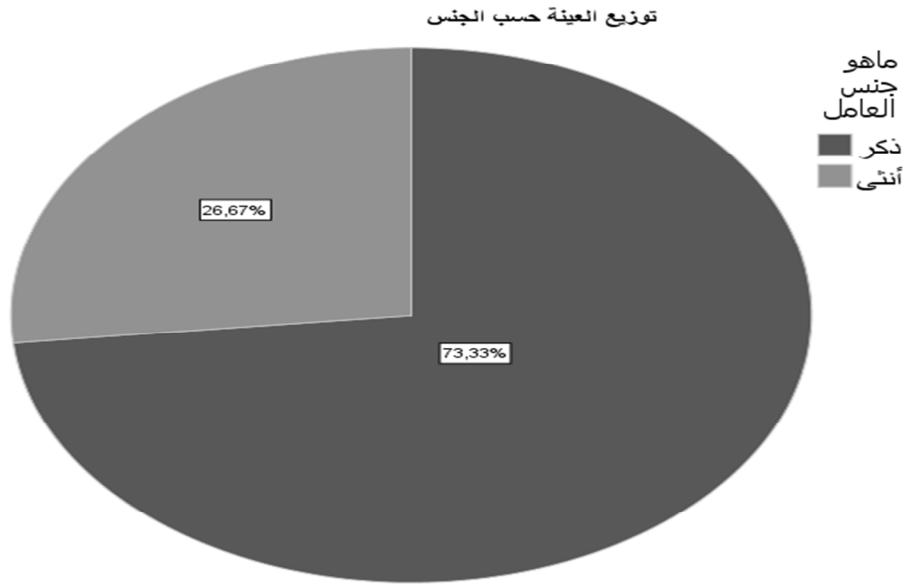
أولاً: تفريغ البيانات الشخصية

الجدول رقم(13) : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
ذكر	22	73.3
أنثى	8	26.7
المجموع	30	100

المصدر من إعداد الطالبة ومخرجات برنامج spssv21

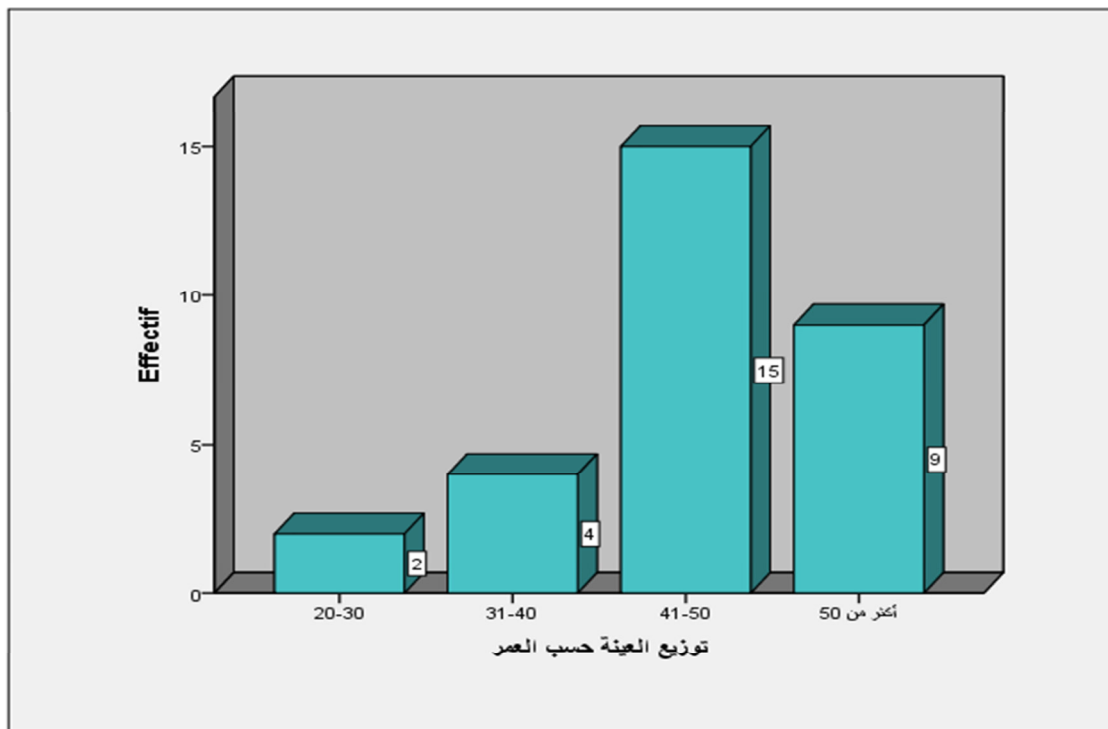
من خلال الجدول رقم (08) يتضح لنا أن أكبر فئة تعمل في المؤسسة، هي فئة الذكور و هذا بنسبة 73.33% و هذا باعتبار أن مثل هذه المؤسسة تحتاج إلى نوع من النشاط و التحرك خارج المؤسسة و هو ما يلائم الذكور أكثر من الإناث، التي قدرت نسبتها بـ 26.67% و هذا يمكن إرجاعه إلى طبيعة كل أنثى و حالتها العائلية التي تحتم عليها العمل داخل المؤسسة دون الخروج خارجها.



المصدر: مخرجات SPSS V21

الجدول رقم (14) يبين توزيع المبحوثين حسب السن

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
20-30 سنة	2	6.7
31-40 سنة	4	13.3
41-50 سنة	15	50
50 فأكثر	9	30
المجموع	30	100



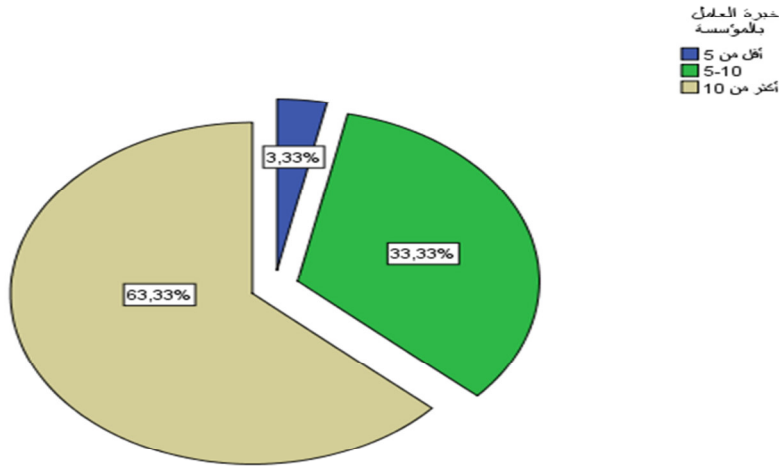
المصدر: مخرجات SPSSV21

من خلال الجدول رقم (09) نجد أن أكبر فئة عمرية هي الفئة التي تتراوح ما بين 50-41 سنة وهذا بنسبة 50% تليها مباشرة الفئة الأكثر من 50 سنة وهذا بنسبة 30% و تأتي الفئة الثالثة التي تتراوح بين 31-40 بنسبة 13.33% و أخيرا الفئة التي تتراوح بين 20-30 سنة بنسبة 6.67% و يرجع سبب هذا الفرق الشاسع إلى ثقافة التي تعمل بها المؤسسة و طبيعة متطلباتها من فئة الكهول فالمؤسسة تستفيد من خبرتهم المهنية و تجاربهم السابقة في المؤسسة.

الجدول رقم (15) يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة في ميدان العمل :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	3.3
5-10 سنوات	10	33.3
اكثر من 10 سنوات	19	63.3
المجموع	30	100

توزيع المبحوثين حسب الخبرة



المصدر: مخرجات SPSSV21

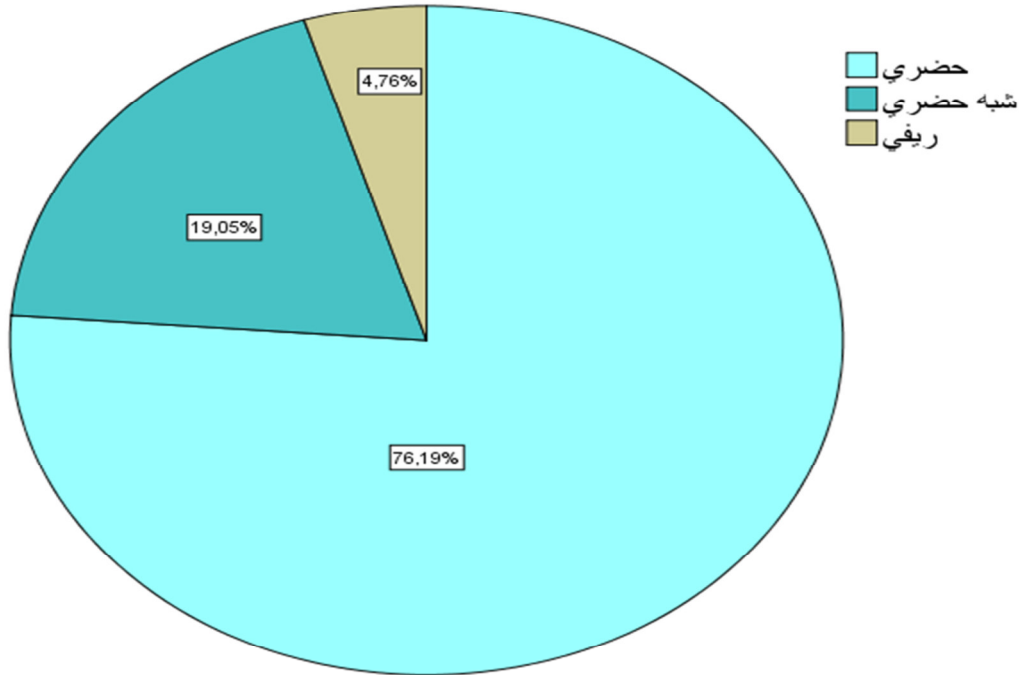
من خلال الجدول رقم (10) يتضح لنا أن هناك اختلاف في النسب حيث تقدر أكبر نسبة للأفراد اللذين لديهم خبرة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 63.33 % و كذا الفئة التي تتراوح بين 5-10 سنوات حيث قدرت نسبة 33.33 ويليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 3.33 و يرجع سبب التفاوت أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالفئة التي لها خبرة أكثر من 10 سنوات و ذلك لحاجة المؤسسة لهذه الفئة و إعطائها نوع من النشاط الحيوي الذي يتميز به الكهول فالمؤسسة تحتاج لخبرتهم المهنية و تجاربهم السابقة في المؤسسة ليستفيد منها فئة الشباب إضافة إلى المستوى العلمي.

الجدول رقم (16) يبين توزيع المبحوثين حسب الموقع الجغرافي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
------------	---------	--------

حضري	25	83.3
شبه حضري	4	13.3
ريفي	1	3.3
المجموع	30	100

توزيع المبحوثين حسب الموقع الجغرافي



المصدر: مخرجات SPSSV21

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن الفئة الأكبر تكرر هي فئة الأفراد الذين موقعهم الجغرافي هو الحضري ب 25 فرد بنسبة 83.34 % ويليهما الشبه حضري ب 4 أفراد بنسبة 13.33 % وأخيرا الريفي فرد بنسبة 3.33 % وذلك يرجع للموقع الجغرافي للمؤسسة وبعد المسافة بينها وبين الريف وصعوبة التنقل في الوقت المناسب لأن المؤسسة في عملية الرقابة الداخلية على الموارد البشرية تهتم باحترام التوقيت الفعلي للعمل.

ثانياً: تفرغ البيانات حسب الفرضية الأولى

يمكن أن نعتبر الرقابة الداخلية الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأة، وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف

الجدول رقم (17) : يبين توزيع المبحوثين حسب عبارات المحور الثاني (الرقابة الداخلية)

المرتبة	الاتجاه	التباين	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	موافق	غير موافق	محايد	المقياس	عبارات المتغيرات المحور الثاني
4	موافق	0.833	2.17	0.913	15	5	10	التكرار	تهتم الرقابة الداخلية بكفاءة العمال وأدائهم
					50	16.67	33.33	% النسبة	
2	موافق	0.875	2.23	0.935	17	10	3	التكرار	الرقابة الداخلية تساعد على احترام التوقيت الفعلي للعمال
					56.67	33.33	10	% النسبة	
3	موافق	0.855	2.20	0.925	16	4	10	التكرار	يمكن اعتبار الرقابة الإشراف والتفتيش ومتابعة الأداء
					53.34	13.33	33.33	% النسبة	
1	موافق	0.616	2.27	0.785	14	6	10	التكرار	تستخدم مؤسستك الرقابة الوقائية
					46.67	20	33.33	% النسبة	
	موافق	0.456	2.216	0.675	المحور الثاني				

المصدر: إعداد الطالبة و مخرجات spssv21

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط المرجح العام للرقابة الداخلية قيمته 2.216 وانحراف معياري قدره 0.675 وهذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة موافق و من ناحية الترتيب فان العبارة "تستخدم مؤسستك الرقابة الوقائية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 2.27 و انحراف معياري قدره 0.675 وتباين بقيمة 0.456، تليها العبارة "الرقابة الداخلية تساعد على احترام التوقيت الفعلي للعمال" في المرتبة الثانية بمتوسط 2.23 وانحراف معياري 0.935 وتباين 0.875 بقيمة وتليها العبارة "يمكن اعتبار الرقابة الإشراف والتفتيش ومتابعة الأداء" بمتوسط 2.20 و انحراف معياري بقيمة 0.925 وتباين ب 0.855، واخيرا العبارة تهتم الرقابة الداخلية بكفاءة العمال وأدائهم بمتوسط 2.17 و انحراف معياري قدره 0.913 وتباين 0.833.

ثالثاً: تفرغ البيانات حسب الفرضية الثانية

الجدول رقم (18) : توزيع المبحوثين حسب عبارات المحور الثالث (استراتيجيات الموارد البشرية)

عبارات المتغيرات للجزء الثاني	المقياس	محايد	غير موافق	الموافق	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	التباين	الاتجاه
استفدت من دورات وتربصات تكوينية وتدريبية خلال عملك بمؤسسة	التكرار	6	9	15	0.794	2.30	0.631	موافق
	النسبة %	20	30	50				
تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على رفع من مستويات أدائهم	التكرار	8	12	10	0.785	2.07	0.616	غير موافق
	النسبة %	26.6	40	33.33				
يفضل العامل الحوافز المادية	التكرار	2	2	26	0.531	2.83	0.282	موافق
	النسبة %	6.67	6.67	86.67				
الحوافز المادية من الحوافز التي تحصل عليها خلال عملك	التكرار	9	11	10	0.809	2.03	0.654	غير موافق
	النسبة %	30	36.67	33.33				
الكفاءة و الأقدمية من المعايير التي يتم على أساسها الحصول على ترقية	التكرار	3	2	25	0.640	2.73	0.409	موافق
	النسبة %	10	6.67	83.33				
النتائج المحققة من أكثر المعايير التي تستخدمها مؤسسة OPGI في تقييم أدائك ومردوديتك	التكرار	6	6	18	0.814	2.40	0.662	موافق
	النسبة %	20	20	60				
المحور الثالث					0.599	2.394	0.359	

المصدر: مخرجات spssv21

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط المرجح العام للرقابة الداخلية قيمته **2.394** وانحراف معياري قدره **0.599** و تباين بقيمة **0.359** هذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة موافق و من ناحية الترتيب فان العبارة " يفضل العامل الحوافز المادية " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته

2.83 و انحراف معياري قدره **0.531** وتباين بقيمة **0.282**،تليها العبارة " الكفاءة و الأقدمية من المعايير التي يتم على أساسها الحصول على ترقية "في المرتبة الثانية بمتوسط **2.73** وانحراف معياري **0.640** وتباين بقيمة **0.409** وتليها العبارة " النتائج المحققة من أكثر المعايير التي تستخدمها مؤسسة OPGI في تقييم أدائك ومردوديتك " في المرتبة الثالثة بمتوسط **2.40** و انحراف معياري بقيمة **0.814** وتباين بقيمة **0.662**،والعبارة " استفدت من دورات و تریصات تكوينية وتدريبية خلال عملك بمؤسسة " بمتوسط **2.30** و انحراف معياري **0.794** قدره وتباين **0.631**، والعبارة " تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على رفع من مستويات أدائهم " في المرتبة الخامسة بمتوسط **2.07** وانحراف معياري **0.785** وتباين **0.616** أما في الأخير العبارة" الحوافز المادية من الحوافز التي تتحصل عليها خلال عملك " بمتوسط **2.03** وانحراف معياري **0.809** و تباين **0.654**

رابعاً: تفرغ البيانات حسب الفرضية الثالثة

الجدول رقم (19) يبين توزيع المبحوثين حسب عبارات المحور الرابع (تقييم اداء الموارد البشرية)

الرتبة	الاتجاه	التباين	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	موافق	غير موافق	محايد	المقياس	عبارات المحور الرابع
1	موافق	0.162	2.90	0.403	28	1	1	التكرار	الملاحظة المباشرة من
					93.34	3.33	3.33	النسبة%	أهم الطرق المستخدمة
6	محايد	0.102	1.97	0.320	2	1	27	التكرار	الرقابة بالاستثناء كأداة
					6.67	3.33	90	النسبة%	في العملية الرقابة الداخلية
2	موافق	0.189	2.87	0.434	27	2	1	التكرار	الملاحظة المباشرة كأداة
					90	6.67	3.33	النسبة%	جيدة في تقييم الأداء الموارد البشرية
3	موافق	0.409	2.73	0.640	25	2	3	التكرار	نظام التقييم في
					83.33	6.67	10	النسبة%	مؤسسة OPGI مناسب
4	موافق	0.340	2.73	0.583	24	4	2	التكرار	تقوم الإدارة العليا بوضع
					80	13.33	6.67	النسبة%	أهداف ونتائج مسبقاً ينبغي تحقيقها، كرقابة وتقييم قبلي
5	موافق	0.783	2.10	0.885	13	7	10	التكرار	تحديد المسؤولين
					43.33	23.33	33.33	النسبة%	لخطوات عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة
7	محايد	0.823	1.73	0.907	9	4	17	التكرار	وصف الأداء من ممتاز
					30	13.33	56.67	النسبة%	الى ضعيف هي طريقة تقييم الأداء في مؤسستك
	موافق	0.096	2.433	0.310	المحور الرابع				

المصدر: إعداد الطالبة و مخرجات spssv21

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط المرجح العام للرقابة الداخلية قيمته. وانحراف معياري قدره وتباين بقيمة هذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة موافق و من ناحية الترتيب فان العبارة " الملاحظة المباشرة من أهم الطرق المستخدمة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته **2.90** و انحراف معياري قدره **0.403** وتباين بقيمة **0.162**، تليها العبارة " الملاحظة المباشرة كأداة جيدة في تقييم الأداء الموارد البشرية " في المرتبة الثانية بمتوسط **2.87** وانحراف معياري **0.434** وتباين بقيمة **0.189** وتليها العبارة " نظام التقييم في مؤسسة OPGI مناسب " في المرتبة الثالثة بمتوسط **2.73** و انحراف معياري **0.640** بقيمة وتباين بقيمة **0.409**، والعبارة تقوم الإدارة العليا بوضع أهداف ونتائج مسبقة ينبغي تحقيقها، كرقابة وتقييم قبلي " في المرتبة الرابعة بمتوسط **2.73** و انحراف معياري قدره **0.583** وتباين **0.340**، والعبارة " تحديد المسؤولين لخطوات عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة " في المرتبة الخامسة بمتوسط **2.10** وانحراف معياري **0.885** وتباين **0.783** أما العبارة " الرقابة بالاستثناء كأداة في العملية الرقابة الداخلية " في المرتبة السادسة بمتوسط **1.97** وانحراف معياري **0.320** وتباين **0.102** وأخيرا العبارة " وصف الأداء من ممتاز الى ضعيف هي طريقة تقييم الأداء في مؤسستك " بمتوسط **1.73** وانحراف معياري **0.907** وتباين **0.823**.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار فرضية الرئيسية

حيث كانت الفرضية الرئيسية كما يلي

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI.
- الفرضية البديلة (H1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI.

الجدول رقم (20) : يمثل اختبار فرضية الرئيسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
(SIG)	T	B	R ²	R	(SIG)	F
0.000	15.562	2.778	0.487	0.698	0.000	12.821
0.000	4.928	0.436				

المصدر: اعداد الطالبة و مخرجات spssv21

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين بلغ $R=0.698$ وهي قيمة تفوق 0.5 والتي تعتبر حسب سلم كوهين علاقة ذات قيمة وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين الرقابة الداخلية وتقييم أداء الموارد البشرية ومن جانب آخر جاء مستوى sig اقل من مستوى المعنوية 5% وهذا ما يشير أن الارتباط بين المتغير التابع والمستقل هو ارتباط دال إحصائياً أي أن العلاقة لا ترجع إلى عوامل إحصائية حيث قيمة $F=12.821$ المحسوبة اكبر من قيمة $F=4.21$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة (1، 29) أي توجد علاقة دالة إحصائياً بين الرقابة الداخلية و تقييم أداء الموارد البشرية.

وأن قيمة معامل التفسير $R^2=0.698$ وهذا يعني أن الرقابة الداخلية بأبعادها تفسر وتساهم بـ 60.8%

من التغيرات التي تحدث في تقييم أداء الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري والباقي 30.2%=(100 - 30.6) راجع إلى عوامل أخرى أيضا لها علاقة بتقييم أداء العاملين لم ندرسها. أما الفرضيات الفرعية فكانت صحتها مؤكدة من طرف المستجوبين وذلك حسب نسبة الموافقة على الإجابة واتجاه العبارة التي تخص كل فرضية .

ثانيا: اختبار فرضية الرئيسية

1- الفرضية الفرعية الأولى

وكانت عبارتها كالتالي "يمكن ان نعتبر الرقابة الداخلية الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل و الإشراف والتفتيش ومتابعة الأداء داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف". فكان اتجاه هذه العبارة يميل أكثر الى درجة الموافقة حيث كانت نسبة الموافقة على صحة هذه العبارة من طرف المستجوبين داخل مؤسسة OPGI تقدر ب **53.34%**

2- الفرضية الفرعية الثانية

وكانت عبارتها كالتالي "تسعى المؤسسة دائما إلى تقديم الحوافز وتدريب أفرادها بغية إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل ، فهذان المتغيران يمثلان العمود الأساسي لخلق الكفاءة والمهارة للمورد البشري داخلها". فكان اتجاه هذه العبارة يميل أكثر الى درجة غير الموافقة حيث كانت نسبة الموافقة على صحة هذه العبارة من طرف المستجوبين داخل مؤسسة OPGI تقدر ب **40%**

3- الفرضية الفرعية الثالثة

وكانت عبارتها كالتالي "الملاحظة المباشرة تعتبر كأداة جيدة في تقييم الأداء الموارد البشرية مراقبتهم عن قرب وذلك خوفا من الانحرافات وعدم الإنتاجية". فكان اتجاه هذه العبارة يميل أكثر الى درجة الموافقة حيث كانت نسبة الموافقة على صحة هذه العبارة من طرف المستجوبين داخل مؤسسة OPGI تقدر بقيمة **90%**.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة الرقابة الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية بيوان الترقية والتسيير العقاري بولاية بسكرة لذا قمنا بتصميم وتنفيذ استبيان يستجيب لأهداف الدراسة، من خلال تطبيق الاستبيان وجمع البيانات وتجهيزها لغرض التحليل الإحصائي، وبعدها قمنا بمعالجة البيانات وتحليلها واختبار صحة الفرضيات ليعقبها في الخاتمة النتائج.

فجوهر ما توصلت إليه الدراسة أن الرقابة الداخلية لها تأثير كبير على تقييم أداء العاملين، بحيث تعتبر الرقابة الإدارية أحد الدعائم التي يجب الاعتماد عليها للتأثير في تقييم أداء الموارد البشرية.

وتوصلنا أيضا الى :

- 1- أن الرقابة الداخلية الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل و الإشراف والتفتيش ومتابعة الأداء داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف.
- 2- تسعى المؤسسة دائما إلى تقديم الحوافز وتدريب أفرادها بغية إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل.
- 3- الملاحظة المباشرة تعتبر كأداة جيدة في تقييم الأداء الموارد البشرية مراقبتهم عن قرب وذلك خوفا من الانحرافات وعدم الإنتاجية.
- 4- تقييم الأداء يكشف الانحرافات ويمكن من الوصول إلى أفضل النتائج.

خاتمة

إن الاهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين و يرجع هذا الاهتمام لتكون الموارد البشرية عنصرا هاما يجب ان تتوفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولكن هذه الأخيرة لوحدھا لا تكفي دون أن يخضع العنصر البشري بالمؤسسة لعملية رقابة الفعالة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

إن الرقابة الداخلية على الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي من خلالها يتم تقييم أداء العاملين و من ثم زيادة مستواهم ، فالرقابة الداخلية بمفهومها الحديث هي الركيزة و الطريقة التنظيمية للمؤسسة وقد أظهرت الدراسة أن الرقابة الداخلية على الموارد البشرية تساهم في التقييم الجيد للموارد البشرية .

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه أن الرقابة الداخلية هي علي العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام عن الأخطاء و الانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة و الطريقة التنظيمية للمؤسسة ،و التي من خلالها يتم ضبط و رفع وتحسين من مستوى أداء الموارد البشرية و تساهم بشكل فعلي في تقييمهم.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر الرقابة الداخلية من أبرز الطرق لتقييم الأداء.
- تقييم الأداء يكشف الانحرافات ويمكن ويمكن من تحقيق النتائج المرغوب فيها.
- تؤثر الرقابة الداخلية على تقييم أداء العاملين.
- الرقابة الداخلية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- تقييم أداء الالموارد البشرية يمكن المؤسسة من معرفة قدرات وكفاءات المورد البشري.
- يفضل العاملين بالمؤسسة التقييم الجيد لمهاراتهم وكفاءاتهم.

خاتمة

الاقتراحات والتوصيات:

وقد توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات و التوصيات نذكرها في ما يلي:

- تقييم أداء الموارد البشرية بطرق أكثر موضوعية و عادلة.
- الاهتمام بجانب التحفيز أكثر.
- استخدام الرقابة الوقائية كنوع من أنواع تقييم الأداء لتعطي للمدير نقاط الخطير.
- الاهتمام بأساليب حديثة تساهم في مراقبة أداء العاملين
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة

● آفاق الدراسة:

بعد دراستنا لهذا الموضوع تبين أنه موضوع واسع ومنتشعب لم نستطع الإلمام بجميع جوانبه، كما يعتبر من بين الموضوعات الشائعة والأكثر أهمية في وقتنا المعاصر نظرا للأهمية البالغة لكل من متغيري الدراسة وهذا ما جعلنا نقترح بعض المواضيع التي من شأنها أن تستدرك النقص في هذا الموضوع فيما يلي:

- دراسة مدى تأثير أساليب الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين.
- دراسة مدى تأثير الملاحظة الشخصية على تقييم أداء الموارد البشرية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية

استمارة بحث لفئة الإداريين

دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء الموارد البشرية

دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية بسكرة

السنة الجامعية: 2020/2019

استمارة استبيان

يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب:

المحور الأول: معلومات عامة

1. الجنس : ذكر: أنثى:
2. السن: 20-30 سنة 31-40 سنة
3. ما هي المدة الزمنية التي تمتلكها من الخبرة في ميدان عملك؟
أقل من 5 سنوات 5-10 سنوا أكثر من 10 سنوات
4. الموقع الجغرافي للموظف: حضري شبه حضري ريفي

المحور الثاني: الرقابة الداخلية

5. تهتم الرقابة الداخلية على الموارد البشرية في مؤسستكم بكفاءة العمال وأدائهم .
موافق محايد غير موافق
6. الرقابة الداخلية تساعد على احترام التوقيت الفعلي للعمل
موافق محايد غير موافق
7. في نظرك لمفهوم الرقابة يمكن اعتبارها الإشراف والتفتيش ومتابعة الأداء داخل المؤسسة
موافق محايد غير موافق
8. تستخدم مؤسستك الرقابة الوقائية كنوع من أنواع الرقابة الداخلية على أداء الموارد البشرية .
موافق محايد غير موافق

المحور الثالث : مساهمة استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الجيد

9. استفدت من دورات و تربصات تكوينية وتدريبية خلال عملك بمؤسسة.

موافق محايد غير موافق

10. تقوم مؤسسة OPGI بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على رفع من مستويات أدائهم؟

موافق محايد غير موافق

11. يفضل العامل الحوافز المادية.

موافق محايد غير موافق

12. الحوافز المادية من الحوافز التي تحصل عليها خلال عملك في مؤسسة OPGI؟

موافق محايد غير موافق

13. الكفاءة و الأقدمية من المعايير التي يتم على أساسها الحصول على ترقية في مؤسستك

موافق محايد غير موافق

14. النتائج المحققة من أكثر المعايير التي تستخدمها مؤسسة OPGI في تقييم أدائك

ومردوديتك.

موافق محايد غير موافق

المحور الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية

15. الملاحظة المباشرة من أهم الطرق المستخدمة في الرقابة الداخلية لمؤسسة OPGI؟

موافق محايد غير موافق

16. تستخدم الديوان الوطني للترقية والتسيير العقاري OPGI الرقابة بالاستثناء كأداة في

العملية الرقابة الداخلية؟

موافق محايد غير موافق

17. تعتبر الملاحظة المباشرة كأداة جيدة في تقييم الأداء الموارد البشرية.

موافق محايد غير موافق

18. تعتقد أن نظام التقييم في مؤسسة OPGI مناسب.

موافق محايد غير موافق

19. من خلال عملك بمؤسسة OPGI، هل تحس بأن الإدارة العليا تقوم بوضع أهداف ونتائج مسبقة ينبغي تحقيقها، كرقابة وتقييم قبلي.

موافق محايد غير موافق

20. تحديد المسؤولين لخطوات عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة

موافق محايد غير موافق

21. وصف الأداء من ممتاز الى ضعيف هي طريقة تقييم الأداء في مؤسستك

موافق محايد غير موافق