



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL- Taref-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

دور التدقيق في تحسين أداء ادارة الموارد البشرية:
دراسة ميدانية بشركة إتصالات الجزائر - الطارف -

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

د/ جلابة علي

من إعداد الطلبة:

- هجريس سامية

- سحتوت نذير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم
قال تعالى: (ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه)

سورة النمل الآية 19

أحمد الله واشكره عز وجل الذي من علي بفضلته وتوفيقه.
أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى الأستاذ المشرف " الدكتور علي
جلابة" لما أوله لنا من اهتمام ومتابعة وما تفضل به من توجيهات طيلة انجاز هذه المذكرة،
حيث كان خير عون ولم يبخل علينا بشيء من علمه ووقته، فجزاه الله خيرا.

كما نتقدم بخالص تشكراتنا الى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا
العمل.

ولا ننسى أن نشكر كافة أساتذة الجامعة على توجيهاتهم القيمة طيلة مشوارنا الدراسي.

ونشكر كل من ساعدنا في هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

هجريس سامية

سحتوت نذير

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
58	الهيكل التنظيمي لشركة إتصالات الجزائر	(1-3)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
6	مقارنة بين المفهوم التقليدي والمفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية.	(1-1)
17	التطور التاريخي للتدقيق.	(2-1)
40	أدوات جمع المعلومات لتدقيق الموارد البشرية.	(1-2)
42	وسائل تحليل المعلومات في تدقيق الموارد البشرية	(2-2)

قائمة المختصرات

المختصر	معنى المختصر باللغة الغربية	معنى المختصر باللغة الأجنبية
AAA	جمعية المحاسبة الأمريكية	American Accounting Association
QCI	استمارة الرقابة الداخلية	Questionnaire de Contrôle Interne
FRAP	ورقة كشف وتحليل المشكلات	Feuille de Revelation et d'Analyse problemes
RSE	المسؤولية الاجتماعية للشركات	Responsabilite Sociétale des Entreprises
GRH	تسيير الموارد البشرية	Gestion des Ressources Humaine S
RH	الموارد البشرية	Ressources Humaines

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة المختصرات
	فهرس المحتويات
(أ-د)	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية و التدقيق	
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
07-03	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية بين التطور التاريخي و المفهوم
09-08	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
10-09	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
10	المبحث الثاني: خصائص و التسيير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
11-10	المطلب الأول: خصائص إدارة الموارد البشرية
14-12	المطلب الثاني: تسيير إدارة الموارد البشرية
15-14	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
16	المبحث الثالث: التأصيل النظري للتدقيق
19-16	المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق ومفهومه
23-19	المطلب الثاني: أنواع وفروض التدقيق
29-23	المطلب الثالث: مراحل ومعايير التدقيق
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: تدقيق الموارد البشرية	
32	تمهيد الفصل الثاني
33	المبحث الأول: تطور ومفهوم تدقيق الموارد البشرية

فهرس المحتويات

34-33	المطلب الأول:التطور التاريخي لتدقيق الموارد البشرية
35-34	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية تدقيق الموارد البشرية
37-35	المطلب الثالث: أهداف تدقيق الموارد البشرية
38	المبحث الثاني: منهجية وتقنيات تدقيق الموارد البشرية
39-38	المطلب الأول: مراحل تدقيق الموارد البشرية
44-40	المطلب الثاني: تقنيات تدقيق الموارد البشرية
46-45	المطلب الثالث: تقارير تدقيق الموارد البشرية
47	المبحث الثالث: دور التدقيق في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية
48-47	المطلب الأول: تحسين أداء الموارد البشرية
51-48	المطلب الثاني: مقربات الأداء للموارد البشرية
52-51	المطلب الثالث: دور التدقيق في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية
53	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
55	تمهيد الفصل الأول
56	المبحث الأول: تقديم عام لشركة إتصالات الجزائر
56	المطلب الأول: بطاقة تعريفية لشركة إتصالات الجزائر
56	المطلب الثاني: مكونات شركة إتصالات الجزائر
58	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة إتصالات الجزائر
59	المبحث الثاني: تدقيق الموارد البشرية في شركة إتصالات الجزائر
60-59	المطلب الأول: تدقيق الأجور في شركة إتصالات الجزائر
63-60	المطلب الثاني: تحليل نتائج تدقيق الرواتب في إتصالات الجزائر
64-63	المطلب الثالث: دور التدقيق في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بشركة إتصالات الجزائر
65	خلاصة الفصل الثالث
68-67	خاتمة
72-70	المراجع
73	الملخص
73	Résume

المقدمة

المقدمة العامة

تكمن أهمية التدقيق في كونه وسيلة للرقابة وهذا من خلال اكتشافه للأخطاء والتجاوزات ليس فقط بإبداء رأي حول القوائم المالية التي تم إعدادها من طرف إدارة المؤسسة فقط، بل يتعدى ذلك إلى ترشيد إدارة المؤسسة نحو اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة دون الاقتصار على المورد المالي بل ليتعدى ذلك إلى الموارد البشرية باعتبارها القيمة الفعلية والحقيقية للمؤسسة.

ففي عصر إقتصاد المعرفة والذكاء، الذي يميز القرن العشرين والحادي والعشرين، يمثل رأس المال البشري مصدرا أساسيا للقيمة وخلق الثروة. وبالتالي فهو وسيلة إستراتيجية لقدرة المؤسسات على المنافسة في بيئة تنافسية مع توجه قوي نحو العولمة تصبح إستراتيجيات المؤسسة أكثر تعقيداً لتطويرها حيث لا توجد بيانات إدخال ثابتة، كل شيء ديناميكي، كل شيء يتطور دون أن يستطيع أي شخص معرفة ما يجب القيام به غداً.

وأكثر من أي وقت مضى، وجب أن تكون وظيفة الموارد البشرية عنصرا من عناصر الاستقرار والأمن للمؤسسة. فإدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بتطوير وتنفيذ أدوات التقييم والتنبؤ والتحكم المختلفة التي تمنح لقسم الموارد البشرية موقعا مهما في المخططات التنظيمية للمؤسسة ويلعب دور مهم في تحسين أدائها.

فوضع أدوات جديدة لتحقيق الأداء الذي يسمح لها بالبقاء " في بيئة مضطربة ومتنامية بشكل متزايد ومحاولة تحسينه أيضا. ومن بين أدوات الإدارة والممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية المقدمة في المؤسسات والشركات تدقيق الموارد البشرية، فقد أصبح أداة أساسية للمساعدة في إدارة المؤسسات والسيطرة عليها وإدارتها. فهو يعتمد على المهارات الضرورية لتنفيذ إستراتيجية تطوير الإمكانيات البشرية للمؤسسة.

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة لتحاول معالجة كيفية مساهمة التدقيق في التحسين من أداء إدارة الموارد البشرية من خلال طرح إشكالية الدراسة التي تتحدد بالسؤال الرئيسي التالي :

إشكالية الدراسة :

إلى أي مدى يساهم التدقيق في التحسين من أداء إدارة الموارد البشرية ؟
للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة لابد من طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ما هو مفهوم التدقيق؟
- ما المقصود بتدقيق الموارد البشرية؟
- ما أثر التدقيق على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

- التدقيق هو إعطاء رأي على مطابقة ما بين ما هو موجود والمعيار وإدارة الموارد البشرية هي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء الموارد البشرية.
- تدقيق الموارد البشرية هو تقييم لممارسات وأداء الموارد البشرية في المؤسسة.
- لا يوجد أثر التدقيق في تحديد أداء إدارة الموارد البشرية .

أهمية البحث:

- تعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة لحسن سير نشاطها.
- التدقيق أداة رقابية لا يمكن الاستغناء عنها في ظل البيئة الحالية والتطور المستمر للمؤسسة.
- إبراز دور التدقيق في التحسين من أداء الموارد البشرية من خلال تدقيق احدى وظائف إدارة الموارد البشرية.

دوافع اختيار الموضوع :

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع.
- المساهمة في إثراء مكتبة الجامعة الجزائرية بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالعنصر البشري.
- الفضول لمعرفة تدقيق الموارد البشرية لكونه حديث النشأة وشعورنا بأهميته في ظل ندرة الدراسات حوله.

حدود البحث:

• الحدود المكانية

تمت الدراسة على مستوى شركة إتصالات الجزائر - الطارف.-

• الحدود الزمنية

فترة التبرص من 2024/02/26 إلى غاية 2024/04/23.

• الحدود البشرية

تمت هذه الدراسة الميدانية مع مدير ومسؤولي التدقيق الداخلي لشركة إتصالات الجزائر.

منهج الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة، واختبار صحة الفرضيات المتبناة، اعتمدنا المنهج الوصفي في الجانب النظري وبالنسبة للجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعمال أدوات المقابلة الشخصية والملاحظة والاستعانة بالوثائق المقدمة من طرف الشركة.

صعوبات الدراسة:

- تماطل بعض الموظفين خاصة المسيرين في تقديم المعلومات.

• صعوبة الحصول على الوثائق المطلوبة الخاصة بموضوع الدراسة.

هيكل الدراسة:

لأجل الإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة تم عرض مقدمة عامة وثلاثة فصول (الفصل الأول والثاني نظري أما الفصل الثالث تطبيقي) وفي الأخير خاتمة.

حيث تطرقنا في الفصل الأول والذي جاء بعنوان الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والتدقيق أما الفصل الثاني والمعنون تدقيق الموارد البشرية في الفصل الثالث والمعنون بدراسة ميدانية بشركة إتصالات الجزائر. والذي من خلاله تم تجسيد الدراسة النظرية على أرض الواقع وذلك عن طريق التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى دور التدقيق في التحسين من أداء إدارة الموارد البشرية أخيرا أنهينا بحثنا بعرض خاتمة تتضمن ملخص عن جميع ما تم تناوله في الفصول الثلاث بالإضافة إلى عرض النتائج المتوصل لها واقتراحات وآفاق الدراسة.

الدراسات السابقة:

1-دراسة العلى نورية جوان (2017) بعنوان " تدقيق إدارة الموارد البشرية رسم للإطار والمنهج الممارس " حيث كان الهدف من هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على إدراك أهمية هذه الممارسات لدى مسيري المؤسسات ثم البحث في تدقيقها باستعمال تحليل التباين الأحادي والمتعدد لتبيان درجة تفاوت أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وضرورة تدقيقها باختلاف خصائص المؤسسات المستجوبة من حجم وقطاع نشاط وكذا سنوات خبرة.

والتي كانت نتائجها تتم عن عدم منح المورد البشري المكانة المميزة عند المسيرين ضمن موارد المؤسسة، وبالتالي تغييب تدقيق ذلك.

2- دراسة (كاتبة خالف جوان (2018) بعنوان مكانة تقارير التدقيق الاجتماعي في صياغة استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة" حيث هدف هذا البحث إلى دراسة ومعرفة الدور الذي تلعبه تقارير التدقيق الاجتماعي في صياغة استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة ولمعرفة الطرق الكفيلة بتسيير المورد البشري بما يتلاءم وأهدافها.

وكانت نتائجها : التدقيق الاجتماعي يمس مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية وحيث يقوم المدقق بدراسة مختلف الظواهر المتعلقة بالموارد البشرية وفق منهج علمي صارم بالاعتماد على معايير ومرجعيات موثوقة، كما يقدم في النهاية من خلال تقاريره ملخص حول الوضعية الاجتماعية للمؤسسة، كما يرفق ذلك بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

3-دراسة (أ) خيرة زقيب / أ.د اللطيف مصيطفي / د. محمد عجيلة 27 جوان (2017) بعنوان "دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية - دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية والجلفة-" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التدقيق

الاجتماعي لتحسين كفاءة وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية في ولاية غرداية والجلفة وتم ذلك من خلال إجراء مقابلتين على مستوى مؤسستين اقتصاديتين باعتبارهما من المؤسسات الاقتصادية المبادرة لممارسة التدقيق الاجتماعي ولتقصي آراء المستجوبين تم إعداد استبيان وزع على الموظفين على مستوى إدارة الموارد البشرية على 07 مؤسسات اقتصادية محل الدراسة وقد تم توزيع (46) استبياناً واستعيد منه (41) استبيان.

وكانت النتائج: أصبح التدقيق الاجتماعي أهم وسيلة في يد المؤسسة للبقاء في بيئة دائمة التغير (ديناميكية)، حيث يؤدي دوراً مهماً في كشف المشاكل والعراقيل التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل واقتراح الحلول المناسبة لها في شكل تقارير ؛ يمكن تحقيق التدقيق الاجتماعي من خلال توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوعات مختلفة حول تدقيق الموارد البشرية والمؤسسة حيث أغلبها كان يركز فقط على أثر تدقيق الموارد البشرية على المؤسسة فقط، بينما تناولت الدراسة الحالية كيف يؤثر التدقيق على إدارة الموارد البشرية وذلك بدراسة تدقيق إحدى وظائفها تسيير الرواتب كما اعتمدت الدراسات السابقة أسلوب المعالجة بالاستبيان أما دراستنا تم دراستها باستخدام أسلوب دراسة الحالة عن طريق المقابلة والملاحظة وبيانات ووثائق المؤسسة.

متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة على متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع كما يلي:

- المتغير المستقل : التدقيق.
- المتغير التابع إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول:

الإطار النظري و المفاهيمي للموارد

البشرية والتدقيق

تمهيد الفصل الأول

يعتمد نجاح المؤسسات في عصرنا الحديث في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية بها، هناك شبه اتفاق بين باحثي ومفكري الإدارة على أن إدارة الموارد البشرية هي المدخل الأنجع لتحسين ورفع من كفاءة أداء المؤسسات، فهي تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق الإنتاج والمالية.

وللرقابة على مدى تحقيق هذه الكفاءة وحقيقتها أستخدم التدقيق منذ القدم كأداة رقابية تمكن من الوثوق بالتقارير وتعطي مستعمليها المزيد من الثقة في المعلومات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية فوظيفة التدقيق أساسية في الحفاظ على الشفافية واستقرار المؤسسة.

وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** أساسيات حول إدارة الموارد البشرية.
- **المبحث الثاني:** خصائص والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
- **المبحث الثالث:** التأصيل النظري للتدقيق.

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية بين التطور التاريخي والمفهوم

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

أ- نشأة إدارة الأفراد:

تعتبر الإدارة موضوعاً متعدد الأبعاد فهي أولاً نظام بحكم صفاتها وهي نظام حديث العهد في التنظيمات الحديثة التي نشأت مع نشأة الإدارة والإدارة هي مهام وهي أحد فروع المعرفة ولكن الإدارة هي البشر أيضاً فكل إنجاز للإدارة هو إنجاز للمدير وكل فشل لها هو فشل للمدير لأن البشر هم الذين يديرون والإدارة هي العمل المخصص للمنظمات الحديثة وهي التي تجعلها تقوم بالأداء والإدارة مثل العمل لها مهارات وأدوات وأساليب خاصة بها وحتى يمكننا الإيمان بالإدارة فإننا سنعرض بعض التعريفات الشائعة لها.

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية "encyclopedia of the social" الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.

وهكذا فإن مفهوم الإدارة بمعنى administration مختلف في مقاييسه وأبعاده عن مفهوم الإدارة بمعنى management أن الإدارة بمعنى administration تعني عدة مفاهيم أخرى مختلفة منها:

- نشاط المستويات الأعلى في الإدارة والتي تقوم بوضع الأهداف العامة ورسم السياسات الرئيسية.
- إدارة الوحدات الحكومية مثل أجهزة الخدمة المدنية.

ب- مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

نحاول هنا دراسة المراحل الحاسمة نحو التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، وأهم المراحل التي مرت بها ، والتي كان لها الأثر الواضح في ظهور إدارة الموارد البشرية في شكلها الحالي هذه المراحل يمكن توضيحها كما يلي:

• مرحلة الثورة الصناعية :

تغطي هذه المرحلة الفترة من 1760 إلى 1860 في أوروبا الغربية، وعلى وجه التحديد إنجلترا وقد واكبتها مجموعة من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها هذه المجتمعات التي كان يسود فيها نمط الإنتاج العائلي، إلا أنه بظهور المصنع بدأ ارتباط العامل بهذه المصانع، وظهرت المجتمعات الصناعية في المدن ، وبدأ تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية، إلى دخول المكنة التي ساهمت وبشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع ومع انتشار نظام المصنع

ازدادت أهمية الإدارة نتيجة وجود أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور وبدأ تطبيق العلم يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي

• **مرحلة نمو الاتحادات العمالية:**

تعد هذه المرحلة تتويج للمرحلة السابقة حيث بدأ العمال في هذه المرحلة في تنظيم أنفسهم في شكل نقابات واتحادات تقوم بالدفاع عن مصالحهم، وجمع شملهم، وتمثيلهم أمام الإدارة، ومناقشة مطالبهم مع الإدارة، وهي المتمثلة في زيادة الأجور، وتحسين ظروف العمل، وحمايتهم من البطالة الفنية وتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي لهم، وذلك كرد فعل طبيعي لما نشأ من نظام المصنع من تمسك الإدارة بالأراء التقليدية، باعتبار العاملين مجرد عناصر للإنتاج وقد اتسمت هذه المرحلة بزيادة أعداد الاتحادات والنقابات بسبب انضمام أعداد متزايدة من العمال إليها وما أكسبها القوة والانتشار، وكذلك بدء تدخل الحكومات لحماية هذه المنظمات الوليدة، بسن التشريعات لحماية حقوق العمال.

• **مرحلة حركة الإدارة العلمية:**

بدأت هذه المرحلة في نهاية القرن التاسع عشر وشهدت التطورات المهمة في ظهور أهمية إدارة الأفراد انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور FREDERIC TAYLOR الملقب بأبي الإدارة وقد بدأت هذه الحركة منذ عام 1890م تقريبا، وقد استخدمت هذه الحركة الطريقة العلمية في الإدارة، ونادت بأهمية اهتمام الإدارة العليا بوظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال معرفة الطريقة المثلى لأداء كل وظيفة، ورفع مستوى إنتاجية العاملين بما يمكن من زيادة أجورهم بدون ارتفاع تكلفة الإنتاج. وبالرغم مما قدمته هذه المرحلة من تأكيد على معايير العمل وتحسين طرقه ونظم الحوافز، إلا أن هذه الأفكار قوبلت بهجوم ومقاومة عنيفة، تركزت على عدم حصول العمال على أجر مقابل إنجازهم معدلات إنتاج عالية، فضلا عن إهمال الجوانب الإنسانية للعاملين.

• **مرحلة حركة العلاقات الإنسانية:**

بدأت حركت العلاقات الإنسانية في الظهور في عشرينيات وأربعينيات القرن الماضي، وكانت رد فعل طبيعيا لمبادئ حركة الإدارة العلمية، حيث اهتمت ببعض الجوانب التي كان قد أهملها أنصار الإدارة العلمية، فاهتم رواد حركة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري والعلاقات الشخصية للعاملين وعلاقتهم رؤسائهم، كما اهتموا بحوافز العامل ودوافعه وبالمبادرات الفردية، وهكذا وضعت هذه الحركة العنصر البشري في مقدمة العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، حيث اعتبرت المشروع نظاما اجتماعيا أساسه الفرد، ولم تضح بالفرد على حساب العمل، كما فعلت حركة الإدارة العلمية.

• **مرحلة العلوم السلوكية:**

بدأت هذه المرحلة كنتيجة طبيعية لتطور الأبحاث والدراسات التي تمت في مرحلة العلاقات الإنسانية، فركزت على دراسة العوامل السلوكية وتحليلها، والاهتمام بالبحث العلمي، مع تجنب تبني وجهة النظر الفنية بشكل متطرف، كما فعلت الإدارة العلمية، وعدم الأخذ بما ذهبت إليه حركة العلاقات الإنسانية بالكامل، وقد كان للدراسات السلوكية الحديثة أثر ملموس في إبراز أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، وكيف أن السلوك التنظيمي وأداء الفرد يتأثران بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، بالإضافة إلى عناصر بيئة العمل المادية والفنية، وأصبح ينظر إلى الفرد على أنه جزء من نظام اجتماعي.

• مرحلة ظهور أخصائي الأفراد:

بعد ظهور وانتشار نظام المصنع وإنشاء المشروعات والمنظمات الكبيرة التي بدأت تنمو في أحجامها، أنشطة من حيث تزايد عدد العاملين، وتوسع المنشأة وتعدد عملياتها، وتعددها، وأخذت تبرز أهمية وجود متخصصة للإشراف على تشغيل العاملين كان من أولها وظيفة التعيينات التي تطورت لتشمل أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين، وقد بدأت المنظمات في تعيين مديرين لهذه الأنشطة، ومع بداية عام 1912م اعترفت الإدارة بأهمية إنشاء إدارة أو قسم مستقل يعنى بشؤون الأفراد (الموارد البشرية) وقد بدأت هذه الإدارة، مع حلول عام 1920م، تحتل مركزاً مهماً، كإحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة الحديثة ومن ثم ظهر مختصون بشؤون الأفراد، يمارسون أنشطة متخصصة، مثل التدريب والاختيار والأجور والحوافز، وغيرها، وأصبحت هذه الوظيفة تقوم بوضع حلول لما يواجه المنظمات من مشاكل مصاحبة لاستخدام الموارد البشرية.

• إدارة الموارد البشرية الحديثة:

تقوم إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية، الذي يمكنها أن تستفيد منه بطريقتين هما: زيادة الفاعلية التنظيمية، وإشباع حاجات الأفراد، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تنظر إلى كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما مكملان أحدهما للآخر، وأنه يجب إلا ينظر اليهما على أساس أنهما منفصلان، أو أن تحقيق أي منها يكون على حساب الآخر.¹

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لا يمكن التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية دون التطرق إلى تعريف الموارد البشرية لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التفريق بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة كالآتي¹

¹ محمد جاسم الشعلان صالح الابعج، (2007): إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة - الجودة الشاملة الهندرة- الطبعة 1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 27-34.

- 1- يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم. وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.
- 2- ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، إن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف الإنتاجية التسويق التمويل (...). وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة التي أصبحت مسؤولة عن:
- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة.
 - المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم في المؤسسة.
 - صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها.

لقد عرف الأستاذ " Flippo.E " إدارة الموارد البشرية بانها : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. أما مصطفى محمود أبو بكر يرى أنها عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة التشغيلية المختلفة والمتعلقة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة. كذلك الأستاذ « Sikula.A » إدارة الموارد البشرية بانها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة الاختيار والتعيين، تقييم الأداء ، التدريب والتنمية التعويض والمرتببات العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.

الجدول رقم(1-1) مقارنة بين المفهوم التقليدي والمفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية

المفهوم	التقليدي	الحديث
الاهتمام ب	التكوين المادي أو الفيزيولوجي للموارد البشرية	التكوين العقلي أو الذهني للموارد البشرية
	1-الأداء الآلي للأعمال التي يكلف بها المرء دونما دور له في التفكير اتخاذ	1-التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشكلات

¹ صلاح الدين عبد الباقي علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن (2007) إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية، مصر، ص ص 9-11.

وتوفير آلية لإيجاد نوع من التداخل و التكامل بين سياسات الموارد البشرية 2-العمل بالمنظمة.	القرارات	
3-التركيز على الأداء و التوجه المستقبلي.	2-التركيز على حفظ السجلات و كتابة الإجازات و إدارة الجوانب اليومية لشؤون الأفراد.	
4-محتوى العمل والبحث عما يثير القدرات العقلية للمورد البشري و خاصة الحوافز المعنوية.	3-الجوانب المادية في العمل من أجور وحوافز ومكان العمل.	
5-التنمية الإبداعية لإطلاق ملكات التفكير و الابتكار عند المورد البشري.	4-التدريب المهني لإكساب المورد البشري مهارات ميكانيكية.	
6-الدور التنموي للمورد البشري.	5-المفهوم الضيق لعلاقات التوظيف.	
استراتيجي ذو أهمية كبيرة في إمداد الإدارة العليا بالتقارير الإدارية.	تنفيذي واستشاري وخدمي و رقابي	طبيعة الدور
عصرية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات.	يدوية تقليدية تعتمد على السجلات و الدفاتر وكثير من النماذج و المستندات.	نظم المعلومات
الأعلى (الإدارة العليا).	الأوسط (الإدارة الوسطى)	المستوى التنظيمي
طويل الأجل.	قصير و متوسط الأجل.	أمد التفكير
داخل و خارج المنظمة.	داخل المنظمة.	الاهتمام بالمورد البشرية
أصول استثمارية ينبغي تنميتها والارتقاء بها.	كآلات (أي أصول مادية) يجب المحافظة عليها.	النظرة للموارد البشرية
فكرية و ابتكارية بالدرجة الأولى.	فنية بالدرجة الأولى.	المهارات المطلوبة في الموارد البشرية
رأسمالية تحقق مردود على المدى	ايرادية من دون مردود.	تكلفة الموارد البشرية

البعيد.		
محلية و إقليمية و عالمية.	محلية	مصادر الموارد البشرية
التزويد بالمعارف كمبتكرين.	التزويد بالمعلومات و المهارات مستخدمين.	التدريب على التقنية الحديثة
التقويم من خلال ربط الأداء بهدف المنظمة.	فردى أو شخصي.	تقويم الأداء

المصدر: محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمن السيد ونفسية محمد باشري(2017):أساسيات إدارة الموارد البشرية جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، ص ص80-81.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

يشكل الأفراد عنصرا هاما وحيويا في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم، لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع العاملين من منطلق أنهم المصدر الأساسي للإبداع والتميز والنجاح. ومن هنا يتوجب عليها الاعتناء وبصفة مستمرة بمواردها البشرية وبالطرق التي تستخدمها في توظيف واستثمار قابليات ومهارات هذه الموارد أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا وعند تحليل أهداف المنظمات بصفة عامة تجدها تتمحور في هدفين أساسيين مترابطين هما¹:

1. الكفاءة Efficiency

2. العدالة Equity

و تتجسد "الكفاءة الإنتاجية" من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها. وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فان هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين: أداء المنظمة Organisation Performance وأداء العاملين Employee performance ، ويقاس أداء المنظمة بطرق عديدة من بينها العائد على

¹ مؤيد سعيد السالم ، (2009) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي الطبعة 1 دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ص33-35.

الاستثمار، أو من خلال تحديد حصتها السوقية Market Share ، أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة الزبائن أما أداء العاملين فيمكن قياسه هو الآخر بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات النماء أو الإنتاجية أو من خلال تسبب الغياب والحوادث والإصابات والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل... الخ لما فيما يتعلق العدالة " فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية إذ كلما روعيت العدالة في أمور ،التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز، وإفصاح المجال للعاملين في اتخاذ القرارات الأساسية في المؤسسة، كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين وتكونت في المنظمة بيئة عمل تجذب العاملين نحوها باستمرار. وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات (أي هدف الكفاءة وهدف العدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع و/أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتقضى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- يتوقع أيضاً ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آراءهم ومقترحاتهم المسؤولين قبل قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

يتركز اهتمام إدارة الموارد البشرية على الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة والتي تتضمن ما يلي¹:

أ- **تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف**: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المؤسسة.

ب - **نظام الاختيار والتعيين** : ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

ت - **تصميم نظام الأجور والحوافز**: ويتم من خلال تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المؤسسة وفقا للأداء المناط بهم.

ث - **إعداد خطة التدريب**: ويتم من خلال السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة.

ج - **تصميم نظام تقويم الأداء** : ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

ح- **وضع نظام الترقيات والنقل**: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المؤسسة.

خ- **صيانة ورعاية العاملين**: تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة.

د - **تقديم الخدمات للعاملين**: وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظم.

¹ خضير كاظم حمود ياسين، كاسب الخرشة (2010): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 31.

المبحث الثاني: خصائص والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية

أحدثت إدارة الموارد البشرية ثورة في بعض مفاهيم وممارسات إدارة الأفراد إلا أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل المرحلة الأعلى التي بلغت إدارة الموارد البشرية فهي تكملة واستمرار بشكل أكثر تطوراً وتقدم حيث تميزت بمجموعة من الخصائص أهمها :¹

- تدل التسمية على سيطرت البعد القانوني لتسيير الإنسان في العمل.
- اهتمت بالقوة العضلية للإنسان لذلك ركزت على الجوانب المادية للعمل من أجور ومكافآت و بيئة ومكان العمل المادية وعلى التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للعامل.
- يمثل الأفراد تكلفة من تكاليف الإنتاج لذلك وجب تخفيضها والتركيز على الأعداد وليس الأنواع.
- مارس هذه الوظيفة كل من القانونيين المهندسين والأخصائيين الاجتماعيين.
- سيطر على نشاطها الجانب الإداري والمكتبي في تسيير العاملين.
- وظيفة الأفراد هي وظيفة مساندة تساعد بقية وظائف المؤسسة لتحقيق العقلانية في استعمال عنصر العمل في المؤسسة.
- تمحورت أنشطتها والتي غاب عنها التنسيق في الاختيار والتعيين والتدريب ومحاولة تحسين الظروف المادية للعمل، ومعالجة الصراعات، وتسيير عقود العمل والطرده والمفاوضات، والأجور والتعويضات حسب القوانين والاتفاقات.
- الاهتمام بالموارد البشري باعتباره عقل مفكر يمكنه المساهمة في حل مشاكل المنظمة وتطويرها.
- المورد البشري استثمار يجب تعظيم الاستفادة منه وليس تكلفة يجب تخفيضها.
- هناك بعض الأنشطة التي تتشابه فيها مع إدارة الأفراد مثل التوظيف، التدريب، التحفيز لكن هناك عناصر أساسية تميزها عنها منها التفاعل والتنسيق بين أنشطتها.
- تأخذ إدارة الموارد البشرية بعد المحيط الخارجي في الحسبان وأثره على أنشطتها وأثر ذلك على المنظمة ككل.
- الاستفادة من العالم الآلي في مجال التسيير الإداري للموارد البشرية (معالجة الأجور حفظ ملفات العاملين التسيير التنبؤي تسيير الحياة الوظيفي...).

¹ لبندة رقام ، (2015) : دروس في أسس إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس (سطيف1) ، الجزائر، ص ص 9-10.

المطلب الثاني: تسيير إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف تسيير الموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية هو التسيير الذي يقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة قصد تحقيق أهداف هذه الأخيرة.

كما يمكن تلخيصها في اكتساب المؤسسة للموارد اللازمة للمكان اللازم والزمن " Les ressources faut ou il faut et quand il faut avoir qu'il faut " فتعتبر هذه الوظيفة إحدى فروع العلوم الاجتماعية، تهدف الخلق وتنظيم معارف مختلفة مفيدة وضرورية لفهم، مناقشة ومحاولة حل المشاكل المرتبطة بتنظيم العمل في المؤسسات¹.

ثانياً: تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

ابن المكنة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي موضوع بحث ونقاش من قبل العديد من الباحثين والممارسين، حيث يشير " WEISSD " إلى أن نظام تسيير الموارد البشرية يغطي مجموع الأنشطة والمهام والعمليات التي تهدف إلى جذب وتنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يربط بوضوح تسيير الموارد البشرية بالسيورة الإستراتيجية للمنظمة. مع التأكيد على ضرورة التنسيق بين مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية.

ويعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه الوسيلة التي تستعملها المنظمة لضمان الاستعمال الأفضل لكل من الهياكل والكفاءات والعمليات والموارد التي بحوزتها بهدف استغلال الفرص التي يمنحها إياها المحيط، مخفضة، بأكبر قدر ممكن من أثر القيود الخارجية التي يمكن أن تعيق تحقيق أهدافها.

وتؤكد تعاريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الحاجة إلى الترابط والتنسيق الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها ، ومن جهة أخرى تفرض ضرورة الترابط الخارجي مع إستراتيجية المنظمة ويتم ذلك على المدى المتوسط والبعيد.

ثالثاً: خصائص التسيير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

¹ Laëtitia Letielleux, (2010): L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 4ème édition, édition Gualino,p17.

1. تعيش المنظمة في محيط متغير لذلك تحتاج إلى استراتيجية حتى تتكيف معها وتسبق الحدث. ونجاح الاستراتيجية اليوم يتوقف على مواردها الداخلية وبالذات الموارد البشرية.
2. المورد البشري هو أصل من أصول المنظمة وهو مصدر تفوقها وتميزها عن منافسيها.
3. تتمتع وظيفة الموارد البشرية بنفس المكانة التي تمنح لبقية وظائف المؤسسة.
4. في ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تصبح إدارة الموارد البشرية مكونا فاعلا ومشاركا نشطا في حياة المنظمة مثلها مثل باقي إدارات المنظمة. فعلاقتها بالمنظمة عضوية تفاعلية وليست تابعة منفذة للأوامر.
5. ضرورة دمج استراتيجية الموارد البشرية كصيورة باستراتيجية المنظمة في المدى المتوسط والطويل فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد الترابط الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، ويؤكد على ضرورة ربطها بالاستراتيجية العامة للمنظمة من جهة أخرى.
6. لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بل تشمل أيضا مراحل الإعداد والصياغة (الرؤية الرسالة القيم التحليل الداخلي والخارجي للمحيط ، الخيارات الاستراتيجية).
7. صياغة الإستراتيجية من مهام فريق الإدارة العليا بما فيها مدير الموارد البشرية.
8. البعد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية يزيد في مهامها مع بارعن زيادة أهميتها، مما يطرح ضرورة تقاسم أعبائها مع بقية وظائف المنظمة. فمبدأ الامتداد والاشترك Transversalité هو مكونها الأساسي في هذه المرحلة.

الهدف من التمدد والتقاسم في مهام إدارة الموارد البشرية هو تحقيق سرعة التكيف والاستباقية proactif وشخصنة individualisation قرارات تسيير الموارد البشرية وتعبئة العاملين فهذه الغايات تمثل المكونات الأساسية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. وهذا ما يؤكد عليه Peretti J. بقوله : " إن تحقيق نوع من اللامركزية للمهام التنفيذية لوظيفة الموارد البشرية يمكن مديري الموارد البشرية من لعب دورهم الاستراتيجي وبكفاءة"

رابعا: دور التسيير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

توجد أربع مستويات من الترابط بين إدارة الموارد البشرية وعملية التسيير الاستراتيجي¹:

¹ ليندة رقام ، المرجع سبق ذكره، ص ص 9-11.

أ) الارتباط الإداري: هو أقل مستويات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية وعملية التسيير الاستراتيجي تهتم إدارة الموارد البشرية بالأنشطة اليومية ، مسؤول الموارد البشرية ليس له الوقت أو الفرصة للنظر في المسائل الاستراتيجية ، وظيفة التخطيط تتم بعيدا عن مساهمة هذه الإدارة.

ب) الارتباط ذو الاتجاه الواحد : تقوم الوحدة المختصة بإعداد الخطة الاستراتيجية ثم تبلغها لمسؤول الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية تساهم في تنفيذ الخطة من خلال إعداد برامج تبقى الخطط الاستراتيجية هنا غير فعالة لأن قضايا الموارد البشرية لم تؤخذ بعين الاعتبار في مرحلة صياغة الخطة.

ت) الارتباط ذو الاتجاهين يتم النظر إلى قضايا الموارد البشرية خلال عملية صياغة الاستراتيجية- يحدث الارتباط في ثلاث مراحل متتالية : 1) يقوم فريق إعداد الخطة بإعلام مسؤول الموارد البشرية بالخيارات الاستراتيجية التي يتم دارستها (2) يدرس ويحلل مسؤول الموارد البشرية دلالات الاستراتيجيات المختلفة ثم يقوم بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة (3) بعد اختيار الاستراتيجية الملائمة يتم إحالتها على مسؤول الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة لتنفيذ الخطة.

ث) الارتباط المتكامل : ارتباط ديناميكي متعدد الأوجه - تفاعل مستمر بدلا من تفاعل مرحلي - يكون مسؤول الموارد البشرية عضوا فاعلا في فريق الإدارة العليا - إدماج أنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي الإعداد والتنفيذ للاستراتيجية.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد شوهد في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال إثر ذلك على المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، هذه التغيرات خلقت واقعا جديدا وأظهرت تحديات جديدة على إدارة الموارد البشرية أهم هذه التحديات نذكر:¹

1. تحدي المنافسة:

¹ غنية مجاني، يمينة بن ساعد ، (2016) إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد (7) ص ص 294-295.

تعتبر المنافسة أهم تحديات إدارة الموارد خصوصا في ظل تباين قيم واتجاهات الأفراد. بحيث أن أهم ما يميز البيئة العالمية اليوم هي انفتاح الأسواق وارتفاع حدة المنافسة وأبرز اهتمامات المنظمات العالمية اليوم هي المنافسة العالمية ويتحتم ذلك على إدارة الموارد البشرية بالمنافسة على استقطاب المورد البشري الكفاء في إطار عالمي.

زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في العالم فرضت على إدارة الموارد البشرية من تبني طرق حديثة في أدائها فنجد برامج التعليم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، آلية العمل عن بعد... الخ وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية تعيش واقعا جديدا فرضته التكنولوجيا وأصبحت ضرورة منها المطالبة بمواكبة هذه التغيرات والتطورات في مجال التكنولوجيا الحديثة.

2. تحدي التنوع في المزيج الثقافي

أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع موارد بشرية من ثقافات ولغات وجنسيات مختلفة، كل هذا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية وضع استراتيجيات ملائمة في ظل تباين القيم واتجاهات الأفراد.

أمام كل هذه التحديات التي فرضتها العولمة والتي تواجه إدارة الموارد البشرية فرضت على إدارة الموارد البشرية تبني أساليب حديثة لمواجهة هذه التحديات أهمها:

- ✓ الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية بما يمكنها من مواكبة التغييرات في بيئة الأعمال على المستوى العالمي واستغلال الفرص المتاحة عالميا والحد من التهديدات التي تحملها العولمة.
- ✓ ضرورة تبني رؤية عالمية والخروج من الإطار المحلي وذلك تماشيا مع ظاهرة العولمة.
- ✓ الاعتماد على تبني استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية والتي أصبحت أمرا ضروريا لمواجهة التحديات التي فرضتها العولمة.
- ✓ العمل على تحديث برامج تدريب لصقل المهارات المطلوبة بما يتماشى مع تقنيات التكنولوجيا الحديثة.

المبحث الثالث: التأصيل النظري للتدقيق

المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق ومفهومه

أولاً: التطور التاريخي للتدقيق

إن ظهور التدقيق مرتبط بظهور المحاسبة و التي تعود نشأتها إلى الحضارات القديمة و ذلك ما تبين من خلال الآثار القديمة و الحفريات التي تدل على ظهور معاملات تجارية ومالية تعود إلى أكثر من 3500 سنة قبل الميلاد مثل الحضارة الآشورية التي أظهرت اقدم عمليات التسجيل المالي و تتمثل في ما يدفعه الملوك لجنودهم من رواتب في شكل حيوانات أو محاصيل زراعية كما أظهرت الحفريات كذلك إن الكهنة السوماريين ساهموا في تطوير المحاسبة و المراجعة نظرا لتحكمهم في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية آنذاك كما أظهرت الآثار البابلية وجود سجلات محاسبية في شكل الواح من طوب.

أما شرائع حمو رابي فقد أظهرت مواد تتعلق بالمعاملات التجارية والمالية تبين الأرباح والخسائر خلال الفترة البابلية.

يشير التاريخ القديم إلى أن قدماء المصريين والرومان والإغريق كانوا يسجلون العمليات النقدية ثم يدققها للتأكد من صحتها وكانت هذه العملية قاصرة على الحسابات بصوت مرتفع وبعد الجلسة يقدم المدققون تقاريرهم¹.

وهنا يظهر جليا أن التدقيق جاء نتيجة الحاجة الماسة لبسط الرقابة من طرف رؤساء القبائل أو المجتمعات أو أصحاب المال والحكومات على الذين يقومون بعملية التحصيل الدفع والاحتفاظ بالمواد في المخازن نيابة عنهم.

وبحلول عصر النهضة ظهر تطورا كبيرا للمشاريع الفردية التي تحولت إلى مشاريع كبرى تشترك فيها رؤوس أموال عدة أشخاص في إطار شركات الأشخاص حيث ظهرت فئة المديرين من جهة والشركاء البعيدين عن الإدارة من جهة أخرى وكانت تلك أول بدايات ظهور نظرية الوكالة حيث كان أصحاب رؤوس الأموال يطمحون إلى التأكد من صحة القوائم المالية فلجئوا إلى خدمات المدققين².

إلا أن المتتبع لتاريخ تطور مهنة التدقيق الخارجي في العصر الحديث (بداية النصف الثاني من القرن العشرين) في العديد من دول العالم يجد أنها نمت وتطورت في ظل فكرة انفصال الملكية، وذلك لحاجة ملاك المنشأة إلى رأي مهني مستقل عن مدى كفاية إدارة المنشأة في استخدام مواردها المتاحة.

¹ احمد حلمي جمعة ، (2007) : المدخل إلى التدقيق الحديث ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 6.

² Robert Ober, Marie-pierre Mairesse, (2009): Comptabilité et audit, édition DUNOD, p 400.

ففي فينيسيا بإيطاليا ظهرت أول منظمة مهنية و ذلك سنة 1581م و بعد ذلك اتجهت الدول الأخرى إلى الاهتمام بالتدقيق كمهنة حيث كانت في الطليعة بريطانيا و أصبحت مهنة التدقيق في بريطانيا مستقلة عندما تم إنشاء جمعية المحاسبين القانونيين بادنبرة سنة 1854 و قد ظهر قانون الشركات سنة 1862 ينص بإجبارية التدقيق وذلك لتلاشي التلاعب بأموال الشركات من الأطراف المتعددة ، حيث اهتمت فرنسا في التدقيق رسميا سنة 1881 و الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1882 و ألمانيا سنة 1982 و كندا 1990 و استراليا سنة 1904 و فلندا سنة 1911¹.

وهذا التطور يتبين لنا من خلال هذا الجدول الذي يلخص اهم المراحل التاريخية للتدقيق:

الجدول(1-2): التطور التاريخي للتدقيق

المرحلة	الأمور بالتدقيق	المدقق	أهداف التدقيق
من 2000 قبل الميلاد إلى 1700م	- الملك، الكنيسة - الإمبراطورية - الحكومة	- رجل الدين - كاتب	معاقة السارق على اختلاس الأموال وحماية الأموال
من 1700م إلى 1850م	الحكومة، المحاكم التجارية و المساهمين	المحاسب	منع الغش و مراقبة الفاعلية وحماية الأصول
1850م إلى 1900م	الحكومة و المساهمين	شخص مهني في المحاسبة أو القانون	تجنب الغش و تأكيد مصداقية الميزانية
من 1900م إلى 1940م	الحكومة و المساهمين	شخص مهني في المحاسبة أو القانون	تجنب الغش و الأخطاء و الشهادة على مصداقية القوائم المالية
من 1940م إلى 1970م	الحكومة، البنوك و المساهمين	شخص مهني في التدقيق و المحاسبة	الشهادة على صدق و سلامة انتظام القوائم المالية
من 1970م إلى 1990م	الحكومة، هيئات أخرى و المساهمين	شخص مهني في التدقيق و المحاسبة و	الشهادة على نوعية نظام الرقابة واحترام

¹ احمد يحي عياصرة ، (2017) : تدقيق الحسابات على الحاسوب الطبعة 1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 17.

المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق	الاستثمار		
الشهادة على الصورة الصادقة للحسابات ونوعية نظام الرقابة في ظل احترام المعايير ضد الغش العالمي.	شخص مهني في التدقيق و المحاسبة و الاستثمار	الحكومة، هيئات أخرى و المساهمين	ابتداء من 1990م

المصدر: مسعود صديقي ، محمد التهامي طواهر ، (2005): المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 7.

ثانيا: تعريف التدقيق

هناك العديد من التعريفات للتدقيق فهناك العديد من المنظمات الدولية التي اهتمت بالتدقيق وكل أعطى تعريف من تلك المنظمات من بين هذه المنظمات جمعية المحاسبة الأمريكية AAA (American Accounting Association).

ولقد عرفت التدقيق بأنه عملية منظمة وموضوعية للحصول على أدلة إثبات وتقويمها تتعلق حول وقائع اقتصادية وذلك للتحقق من درجة التطابق بين تلك الحقائق والمعاني المحددة وإيصال النتائج إلى مستخدمي المعلومات المهتمين بذلك التحقق¹.

أما عرفه برنارد قرنند Bernard Grand على انه إعطاء رأي على مطابقة ما بين ما هو موجود والمعيار².

وعرفه قاموس Larousse التدقيق باللغة الفرنسية Audit وهي إجراءات مراقبة المحاسبة والتسيير لمؤسسة ما ومدى بلوغها لأهدافها³.

أما حلمي جمعة فقد عرف التدقيق بمعناه المهني عملية فحص مستندات ودفاتر وسجلات المنشأة فحصا فنيا انتقاديا محايدا للتحقق من صحة العمليات وإبداء الرأي في عدالة التقارير المالية للمنشأة معتمدا في ذلك على قوة ومثانة نظام الرقابة الداخلي.

¹ احمد حلمي جمعة، (2009): المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 25.

² احمد يحي عياصرة، المرجع سبق ذكره، ص 19.

³ Philippe Merlet, (2003): Le petit Larousse illustré, édition Larousse, Paris, p 98.

ويمكن إيجاز أهمية التدقيق فيما يلي:

-ترجع أهمية التدقيق إلى مستخدمي البيانات المحاسبية أو المستفيدين منها، ولذلك كلما كبر حجم المؤسسة جغرافيا (محليا- دوليا - عالميا) وزاد أعداد مستخدمي البيانات المحاسبية كلما أضحت وظيفة التدقيق أكثر صعوبة نظرا لاستخدام هذه البيانات في اتخاذ القرارات يتمثل دور المدقق في انه يضيف قيمة للمعلومات الاقتصادية (الدور الاقتصادي) التي تنتج من النظام المحاسبي لمصلحة مستخدمي هذه البيانات لترشيد أحكامهم وقراراتهم، من خلال تخفيض ما يعرف بخطر المعلومات الناتج عن:

- صعوبة الوصول المباشر للمعلومات.
- التحيز من قبل معد المعلومات.
- الحجم الكبير للمعلومات.
- تعقد عملية التبادل¹.

-تكمُن أهمية التدقيق لكبر المشاريع والشركات وتعدد الأغراض للمؤسسة وكونه وسيلة لخدمة جهات عديدة والتي تستخدم المعلومات في اتخاذ قراراتها وهذه الجهات هي إدارة المشروعات والمساهمين والجهات الحكومية والمستثمرين والبنوك والمقرضين ومن النقاط الداعمة لأهمية التدقيق² :

1. تقارير التدقيق تعتبر مصدرا مهما للمعلومات عن الرقابة الداخلية، ولهذا يقوم المدققون الخارجيون بتدقيق التقارير السنوية التي يصدرها التدقيق.
2. مراقبة وتحسين إدارة المخاطر وعمليات الرقابة الداخلية إلى أن تكون إسهما هاما في إدارة الشركات. وهذا ما يطلق عليه جودة وصفة التدقيق.
3. تحديد المخاطر الاستراتيجية التي تواجه الشركات.

المطلب الثاني: أنواع وفروض التدقيق

أولا: أنواع التدقيق

هناك عدة تصنيفات للتدقيق وكل تصنيف تنطوي تحته أنواع مختلفة من التدقيق وقبل التطرق لها يجب الإشارة إلى أن الهدف من هذه التصنيفات هو دراسة أنواع التدقيق بمختلف أبعادها.

- ✓ من حيث الحدود التدقيق الكامل والتدقيق الجزئي.
- ✓ من حيث مدى الفحص التدقيق التفصيلي والتدقيق الاختباري.

¹ احمد حلمي جمعة، المرجع سبق ذكره، ص7، ص ص 36-37.

² احمد يحي عياصرة، المرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

- ✓ من حيث التوقيت التدقيق النهائي والتدقيق المستمر .
- ✓ من حيث الاستقلال، التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي.
- ✓ من حيث الإلزام التدقيق الإلزامي والتدقيق الاختياري¹.

1. تصنيف التدقيق من حيث الحدود:

1.1. التدقيق الكامل:

تشمل هذه العملية جميع الدورات داخل المؤسسة محل التدقيق، ويوصف هذا النوع بالتدقيق الكامل لأنه يخص كل مستويات المؤسسة بدون استثناء حيث يهدف إلى إبداء رأي شامل على القوائم المالية ولا يعني على الإطلاق أن يشمل هذا النوع من التدقيق كل العمليات التي تمت دون استثناء فللمدقق كل الحرية في اختيار طريقة العمل وامتداد مجال تدخله.

2.1. التدقيق الجزئي:

يختلف هذا النوع عن سابقه في تحديد مجال التدقيق، فالتدقيق الجزئي ليس تدقيقاً شاملاً بل هو موجه نحو دورة معينة أو مستوى معين داخل مؤسسة محل التدقيق، ومن الأمثلة عن عمليات التدقيق الجزئي نذكر تدقيق المشتريات أو تدقيق الموارد البشرية.

2. تصنيف التدقيق من حيث مدى الفحص

1.1. التدقيق التفصيلي:

من خلال هذا النوع من التدقيق يتم فحص جميع السجلات المحاسبية للمؤسسة بما فيها كل القيود المحاسبية بدون استثناء يتم التأكد من وجود وصحة جميع الوثائق الثبوتية من فواتير و وصولات دخول وخروج... الخ.

2.2. التدقيق الاختباري:

إن هذا النوع من التدقيق يخضع لنفس مستلزمات النوع السابق إلا أنه يختلف عنه في نطاق التدخل حيث يتم اختيار عينة ليم تدقيقها ولا يتم التطرق إلى كل العمليات المحاسبية. ويتم اختيار العينات باستخدام طرق رياضية إحصائية أو بطرق عشوائية وذلك حسب خطة عمل المدقق وخبراته الذاتية.

3. تصنيف التدقيق من حيث التوقيت

¹ احمد حلمي جمعة (2005) المدخل إلى التدقيق الحديث، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص 10.

1.3. التدقيق النهائي:

يتم في هذا النوع تدقيق القوائم المالية الختامية، فبداية مهمة التدقيق في هذه الحالة مقرونة بإقفال القوائم المالية في نهاية كل دورة.

2.3. التدقيق المستمر:

يتمثل هذا التدقيق في زيارات مختلفة ومفاجئة خلال كل الدورة المحاسبية، فلا يتم انتظار إقفال القوائم المالية وإنما هو خاضع لسيرورة مستمرة تهدف أساسا إلى التصدي لكل محاولات الغش والتلاعب.

4. تصنيف التدقيق من حيث الاستقلال:

1.4. التدقيق الداخلي:

يقوم بهذه العملية مدقق داخلي أي من أحد مستخدمي المؤسسة أو مستخدمى الشركة الأم في حالة المجمعات. ويوجد عادة مدققين داخليين في المؤسسات الكبيرة حيث تتوفر هذه المؤسسات على مصالح وحتى مديريات للتدقيق تعمل تحت إشراف الإدارة العامة وفي بعض الأحيان يتم إدراجها تحت مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق لضمان حيادها.

وتتم هذه العمليات في إطار برنامج عمل سنوي يتم وضعه سنويا حيث يتم تنفيذه بعد الموافقة عليه من طرف مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق.

2.4. التدقيق الخارجي:

وهو التدقيق الذي يقوم به مهني محترف مستقل من خارج المؤسسة تختلف تسميته من دولة إلى أخرى محافظ حسابات مراقب حسابات، محاسب قانوني.

فالبرغم من اختلاف هذا النوع عن سابقه إلا انه يعتمد عليه ويكمله.

وهناك نوعين من التدقيق الخارجي فهناك تدقيق خارجي قانوني أو إلزامي يتم تنفيذه تطبيقا لنص قانوني يجبر المؤسسة على تعيين مدقق، وتدقيق خارجي اختياري أو تعاقدى حيث تقوم المؤسسة بتعيين مدقق بصفة إدارية (بقرار إداري) من اجل التأكد من صحة القوائم المالية دون وجود نص قانوني يلزمها بذلك.

5. تصنيف التدقيق من حيث الإلزام

1.5. التدقيق الإلزامي:

إن التدقيق الإلزامي هو تدقيق منبثق من وجوب تعيين مدقق أو أكثر وذلك بناء على نص قانوني صريح يجبر المؤسسة على ذلك، مثل القانون التجاري أو شرط تم الاتفاق عليه ووضعه في القانون الأساسي للشركة يجب التقيد به حيث لا يجوز التغاضي عليه.

2.5. التدقيق الاختياري:

إن التدقيق الاختياري كما يدل اسمه هو تدقيق تلجا إليه الإدارة أو المساهمين طوعا دون وجود ما يجبرهم على ذلك ويتم اللجوء إليه أما من أجل التأكد من صحة القوائم المالية والبيانات المفصح عنها أو من أجل إضفاء مصداقية على المؤسسة.

ثانيا: فروض التدقيق:

إن إيجاد فروض للتدقيق عملية ضرورية لحل مشاكل التدقيق والتوصل إلى نتائج تساعدنا على إيجاد نظرية شاملة لها. ومن الملاحظ أن فروض التدقيق لم تلق الاهتمام الكافي كما هو الحال في مجال فروض المحاسبة، لذلك فإن وضع مجموعة من الفروض التجريبية التي يجي أن تخضع للدراسة الانتقادية حتى يمكن أن تلقى القبول العام من المهنة.

وتتمثل الفروض التجريبية للتدقيق فيما يلي¹ :

1. قابلية البيانات المالية للفحص:

إن لم تكن البيانات والقوائم المالية قابلة للفحص فلا مبرر لوجود هذه المهنة. ويتبع هذا الغرض من المعايير المستخدمة لتقييم البيانات المحاسبية، والخطوط العريضة التي نسترشد بها لإيجاد نظام للاتصال بين معدي المعلومات ومستخدميها وتتمثل هذه المعايير في:

الملائمة، القابلية، للفحص، البعد عن التحيز والقابلية للقياس الكمي.

2. عدم وجود تعارض حتمي بين مصلحة المراقب ومصلحة إدارة المؤسسة:

توجد علاقة تبادل للمنفعة بين إدارة المؤسسة ومدقق الحسابات. فالإدارة تعتمد في اتخاذ معظم قراراتها على المعلومات المالية التي ترتبط برأي مدقق الحسابات ولذلك تستفيد من المعلومات التي تم مراجعتها بدرجة كبيرة، ويجعل من استخدام التدقيق أمرا مستحبا وأن تكون عملية التدقيق اقتصادية وعملية.

3. خلو القوائم المالية وأية معلومات أخرى تقدم للفحص من أية أخطاء غير عادية أو تواطئية:

ضرورة هذا الفرض مثل ضرورة الفرض السابق في جمل عملية التدقيق الاقتصادية وعملية. فعدم وجود هذا الفرض يتطلب من مدقق الحسابات عند إعداد برنامج التدقيق أن يوسع من اختباره، وأن يتقصى وراء

¹ أحمد قايد نورالدين (2015) التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية، الطبعة دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 16، 19.

كل شيء بالرغم من عدم وجود ما يؤكد أنه سوف يكشف كل هذه الأخطاء، وهنا تبرز مسؤولية المراقب في اكتشاف الأخطاء.

4. وجود نظام للرقابة الداخلية يبعد احتمال حدوث الأخطاء:

إن وجود النظام السليم للرقابة الداخلية يبعد احتمال حدوث خطأ، ولكن لا يبعد إمكانية حدوثه. فالأخطاء مازالت ممكنة رغم سلامة أنظمة الرقابة الداخلية المتبعة ووجود هذا الفرض يعمل على جعل عملية التدقيق عملية واقتصادية كباقي الفروض.

5. التطبيق المناسب للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها يؤدي إلى سلامة تمثيل القوائم المالية

للمركز المالي ونتائج الأعمال:

يعني هذا الفرض أن مدققي الحسابات يسترشدون بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها كمؤشر للحكم على سلامة المواقف المعنية، وفي الوقت نفسه تكون سندا لتعضيد آرائهم. كما أن هذا الفرض يثير مشكلة تحديد مسؤولية المدقق عندما تكون هذه المبادئ قاصرة أو غير موجودة لهذا يجب أن تكون الأحكام شخصية إلى حد كبير.

6. العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضي سوف تكون كذلك في المستقبل:

إن هذا الفرض مستمد من فرض محاسبي وهو فرض استمرار المؤسسة. يعني هذا الفرض أنه إذا اتضح إلى مدقق الحسابات أن إدارة المؤسسة رشيدة في تصرفاتها (مثلا) عند شراء أحد الأصول وأن الرقابة الداخلية سليمة، فإنه يفترض أن يستمر الوضع كذلك في المستقبل إلا إذا وجد الدليل عكس ذلك، والعكس صحيح.

المطلب الثالث: مراحل ومعايير التدقيق

أولاً: مراحل التدقيق

عرّفت عملية التدقيق بأنها عملية منظمة لجمع الأدلة وتقييمها للخروج برأي موضوعي حول صدق وعدالة البيانات المالية، وعن نشاط المؤسسة بصفة عامة. لذا نجد أن عملية التدقيق تتشكل من خطوات منطقية ومدروسة تستمد من الخبرة العملية المبنية على المؤهلات العلمية ومراحلها هي كالآتي:

1. مرحلة التحضير:

تعتبر أول خطوة في مهمة التدقيق، وتتطلب من المدقق قدرة كافية على القراءة، الانتباه والكفاءة اللازمة فهي تمنح القدرة على الفهم والتعلم، كما تتطلب معرفة جيدة بالمؤسسة إذ من الضروري معرفة مصادر المعلومات خلال هذه الفترة.

تعتبر هذه المرحلة حجر الأساس، والتي بناء عليها يقوم المدقق ببناء نموذج النتائج التي يجب الوصول إليها تتمثل هذه المرحلة في المحاور الرئيسية التالية.

1.1. الأمر بالمهمة : Lettre de mission تفويض من الإدارة العامة للمؤسسة للمدقق الداخلي سواء كان مستقل أو من المؤسسة¹.

2.1. مرحلة الاندماج: هي مرحلة جد مهمة، فالتعرف على المؤسسة يسمح للمدقق بتوجيه مهمته و التعرف على الأنظمة، فيجب على المدقق معرفة كل من نشاط المؤسسة المحيط التنظيمي إضافة إلى العوامل و المؤثرات الخارجية مثل القواعد الاقتصادية كذلك الأهداف المسطرة و عناصر الرقابة الداخلية².

3.1. تحديد الأخطار وتقييمها: أو تحديد مواطن الخطر، من خلال هذه النقطة يتم تكييف بقية مراحل عملية التدقيق بحيث تسمح للمدقق من بناء برنامجه وتطويره بناء على التهديدات خطر التدقيق وما تم وضعه لمواجهة هذه التهديدات.

-خطر التدقيق كما عرفه معهد المحاسبين الأمريكيين هو الخطر الناتج عن حدوث خطأ في احد الأرصدة أو في نوع معين من العمليات³.

2. مرحلة التنفيذ:

تتطلب قوة ملاحظة أكثر ، المحاور والاتصال. يجب على المدقق إن يتمكن من فرض نفسه من خلال تقبل المؤسسة له والتمتع بالقبول من طرف الغير هاتان النقطتان هما معيار الاندماج الصحيح، ففي هذه المرحلة تستدعى قدرات التحليل إذ أن المدقق يقوم بالملاحظات والتأملات التي تمكنه من بلورة التشخيص والاقتراحات، كما تم الإشارة له مسبقا فان هذه المرحلة تتميز بانتقال المدقق إلى المؤسسة كما يلي:

1.2. اجتماع الافتتاح : يكون الهدف منه التعارف بالإضافة إلى تقديم أهداف التدقيق و التوصيات من اجل السير الحسن للمهمة، كما يعتبر هذا الاجتماع الإعلان الرسمي لبداية مهمة التدقيق المرحلة الثانية و العمل الميداني، و يشكل أول حصة عمل بين المدقق و المؤسسة⁴.

¹ Jacques Renard, (2000): Théorie et pratique de l'audit interne, 3ème édition, édition Eyrolles, p 217.

² Robert Obert, Marie-Pierre Mairesse, Idem, p438.

³ Robert Obert, Marie-Pierre Mairesse, Idem, p 442.

⁴ Jacques Renard, Idem, p 248.

2.2. برنامج التدقيق: أو ما يعرف أيضا بمخطط التنفيذ، يتمثل في وثيقة داخلية توضع من طرف الفريق المكلف بعملية التدقيق وتوجيه من رئيس المهمة.

3.2. استمارة الرقابة الداخلية QCI: Questionnaire de Contrôle Interne

إن الإعداد لهذه الاستمارة قد تم قبل الوصول لهذه المرحلة، نجد في بعض مصالح المحاسبة استمارات معدة لا ينقصها إلا الملء والتتقيح في بعض الأحيان، تسمح هذه الوسيلة للمدقق بإبداء رأيه حول كل النقاط وبملاحظة شاملة.

3. العمل الميداني: يتمثل في:

1.3. الملاحظات:

- **الملاحظة الفورية:** أول الاختبارات التي يقوم بها المدقق تتميز عن الملاحظات بانها آلية يقوم بها المدقق بمجرد وصوله للمحيط.

- **الملاحظة المحددة:** من خلال تحديد مواطن الخطر و استمارة الرقابة الداخلية يقوم المدقق بإجراء و تنفيذ اختبارات، فيقوم باختيار بعض العمليات و الإجراءات المرتبطة بفترات معينة. هذا الاختيار يجب أن يكون موضوعي من أجل بلورة رايه حول سير العمليات بموضوعية.

2.3. ورقة كشف وتحليل المشكلات Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes

:FRAP

وثيقة عمل موحدة synthétique ، أين يقوم المدقق بتوثيق كل خلل، كما تلخص كل مرحلة من عمليات التدخل الميداني و وسيلة تواصل بين المدقق و الوظيفة المعنية بعملية التدقيق، تسمى في بعض المراجع بوثيقة الحدث أو وثيقة تحليل ورقة تحليل الرقابة الداخلية Feuille d'évaluation du contrôle interne FECI interne تجزأ إلى خمسة أقسام رئيسية¹:

- المشكلات.
- الملاحظات.
- الأسباب.
- العواقب والآثار.
- التوصيات.

¹ Jacques Renard, Idem, p 258.

FRAP N°....
<p>Problèmes: d'établissement des factures non-conforme.</p>
<p>Eait: Les factures ne comportent pas la date de l'expédition des marchandises. En effet, le service facturation les dates du jour de leur établissement.</p>
<p>Cause: La procédure est incorrecte: ignorance des règles comptables.</p>
<p>Conséquences: Comptabilité irrégulière : possibilité d'atteint aux principes comptables. Non-rattachement des produits à l'exercice de leur naissance. Erreurs dans les déclarations de la TVA (TVA facturé)</p>
<p>Recommandations: Faire dater les factures au jour de la livraison des marchandises mentionnées sur le bon de commande.</p>

4. مرحلة النتائج

تتطلب قبل كل شيء قدر كافي من التوليفات والأدلة والقدرة على الإنشاء والصياغة الأدبية، بالإضافة إلى التحاور الذي يبقى موجودا خلال هذه المرحلة. يقوم المدقق خلال هذه المرحلة ببلورة وتقديم منتجته التقرير " والذي يجمع كل عناصر عمله.

تتلخص هذه المرحلة فيما يلي:

1.4. مشروع تقرير التدقيق: هذه الوثيقة وإن احتوت على توصيات المدقق فإنها لا تتضمن إجابات المؤسسة والملاحظات المسجلة لا تعتبر نهائية ما لم يصادق عليها بعد.

2.4. الاجتماع الإختتامي: يضم نفس الأعضاء الذين نشطوا الاجتماع الافتتاحي، والذين استمعوا لمخطط المدقق عند البداية، فيبدون رأيهم حول ما قام به فريق التدقيق، لهذا يكون حاضرا بالإضافة لفريق التدقيق المصالح والأقسام المدققة، الرؤساء و غيرهم.

3.4. تقرير المراجعة الداخلية: يسمح التقرير للمدقق من إبداء رأيه (كتابيا) حول البيانات والقوائم المالية والمواضيع الأخرى التي كانت محل التدقيق، فهو يلخص مهمة التدقيق، فيعتبر وسيلة تواصل بين المدقق والجمهور المستفيدين من نتائج التدقيق الداخلي. ويتكون تقرير التدقيق من الفصول الأربعة التالية¹:

- الورقة الخارجية وورقة الإحالة. Page de garde et lettre d'envoi .
- المقدمة.
- التقرير التفصيلي.

¹ Robert Obert, Marie-Pierre Mairesse, Idem, p 472.

- الخلاصة، خطة العمل والملاحق.

ثانيا : معايير التدقيق

يعتمد التدقيق كمهنة على مجموعة من المعايير المتعارف عليها ونحن بهذا الصدد يهمننا أن نفرق بين معايير التدقيق وإجراءاتها فالمعايير تتصل بطبيعة وأهداف وظيفة التدقيق أما الإجراءات فتشمل الوظائف الواجب القيام بها لتحقيق أهداف التدقيق المرجوة وذلك على النحو التالي¹:

أ . المعايير العامة أو الشخصية:

وتتكون المعايير العامة أو الشخصية من ثلاث عناصر وهي:

1. إن عملية الفحص تتم عن طريق شخص أو أشخاص مؤهلين علميا وعمليا يمكنهم من أداء وظائفهم.

2. يجب الاستقلال - الحياد - في أي عمل يوكل للمدقق للقيام به.

3. يجب أن يبذل المدقق العناية المهنية الملائمة ويلتزم بقواعد السلوك المهني عند إعداد التقرير. سوف نتناول فيما يلي هذه المعايير بشيء من التفصيل.

المعيار الأول: التأهيل العلمي والعملية للمدقق

تتبع أهمية هذا المعيار في وجود أطراف متعددة على رأي المدقق الخارجي عن القوائم المالية الختامية

للمشروع، أي ضرورة توفر الثقة لدى هؤلاء الأطراف وينقسم هذا المعيار إلى:

أ. التأهيل العلمي أو الدراسي: أن يكون للمدقق درجة من التأهيل الفني في مجال المواد المحاسبية المراقبة.

ب. التأهيل العلمي والخبرة المهنية تتطلب ممارسة مهنية من أعضائها لفترة زمنية محددة.

ت. الربط بين التأهيل العلمي والعملية ومتطلبات الأداء المهني.

المعيار الثاني: استقلال المدقق

تتبع أهمية هذا المعيار من أن مدى الثقة ودرجة الاعتماد على رأي المدقق الخارجي يتحددان بمدى استقلال وحياد المدقق من إبداء ذلك الرأي.

ولقد تعددت الكتابات التي تناولت تحديد المقصود باستقلال المدقق وقد حددت تلك الكتابات مفهوم الاستقلال في مجالين:

¹ أحمد فايد نورالدين، المرجع سبق ذكره، ص ص 21-29.

1. الاستقلال بمعنى عدم وجود مصالح مادية للمدقق، لأن أحد أفراد أسرته في المنشأة.
2. الاستقلال الذاتي أو الذهني بمعنى استقلال المدقق مهنيًا من خلال عدم وجود أية ضغوط أو تدخل من جانب العميل أو سلطة عليا في الدور الذي يقوم به المدقق بشأن التحقق من سلامة الدفاتر والقوائم.

المعيار الثالث: بذل العناية المهنية المناسبة والالتزام بقواعد السلوك المهني.

تبرز أهمية هذا المعيار في حالة المهام التي تحتاج إلى مهارة خاصة ممارستها ويعتمد على خدماتها العديدة من الأطراف وكذلك كما هو الحال في مهنة المحاسبة والتدقيق أي إلزام المدقق بمستوى أداء معين عند ممارسته للمهنة ويحدد هذا المستوى العديد من العوامل منها ما تنص عليها التشريعات المختلفة التي تمثل المسؤولية القانونية والتي تمثل الحد الأدنى للعناية المهنية المطلوبة من المدقق وقد حددت الدراسات الشروط العامة التي يتعين توفرها من بينها:

1. يجب أن يوضح التقرير ما إذا كانت القوائم المالية قد تم تصويرها وعرضها وفقا للقواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
2. يجب أن يوضح التقرير مدى ثبات المشروع على إتباع هذه المبادئ والقواعد المحاسبية المتعارف عليها.
3. يجب أن تفصح القوائم المالية عن المركز المالي ونتيجة النشاط بطريقة ملائمة وإلا فيجب أن يتضمن التقرير الإيضاحات اللازمة.
4. يجب أن يشمل التقرير على إبداء الرأي في القوائم كوحدة واحدة إن هذه المعايير تحدد الخطوط العريضة التي يسترشد بها محافظ الحسابات عند إعداده للتقرير الذي يتضمن رأيه الفني المحايد فيما يتعلق بالقوائم المالية الختامية، حيث أنها تعتمد إلى درجة كبيرة عند تطبيقها على التقدير الشخصي.

ب - معايير الأداء المهني أو العمل الميداني:

ترتبط هذه المعايير بتنفيذ عملية التدقيق، وتمثل مبادئ التدقيق التي تحكم طبيعة ومدى القرائن الواجب الحصول عليها بواسطة إجراءات التدقيق والمرتبطة بالأهداف العريضة الواجب تحقيقها من استخدام هذه الإجراءات.

ت - معايير إعداد التقرير:

رغبة من المنظمات المهنية في رفع كفاءة الأداء قامت بوضع معايير لعملية التدقيق تعبر عن درجة الجودة المطلوبة وهي ثلاثة أنواع الأول يتعلق بالمعايير العامة والثاني بمعايير الأداء أما الثالث فيتعلق بمعايير إعداد التقرير وفيه اهم معيار ألا وهو معيار تقرير التعبير عن الراي حول القوائم المالية الذي سوف نتطرق له كما يلي:

- معيار تقرير التعبير عن الرأي حول القوائم المالية

يهدف معيار التقرير المتعلق بالتعبير عن رأي محافظ الحسابات حول القوائم المالية، إلى التعريف بالمبادئ الأساسية وتحديد كفيات التطبيق المتعلقة بشكل ومحتوى التقرير العام للتعبير عن رأي محافظ الحسابات.

يتمحور هذا التقرير حول جزئين حيث سنتطرق إلى الجزء الأول فقط:

✓ الجزء الأول: التقرير العام للتعبير عن الرأي.

✓ الجزء الثاني: المراجعات والمعلومات الخاصة.

الجزء الأول: التقرير العام للتعبير عن الرأي.

أ - مقدمة:

في مقدمة التقرير يقوم محافظ الحسابات ب:

التذكير بطريقة وتاريخ تعيينه، التعريف بالكيان المعني ذكر تاريخ إقفال السنة المالية المعنية، الإشارة إلى أن القوائم المالية قد تم وقفها من طرف الجهاز المؤهل في الكيان التذكير بمسؤولية في التعبير عن رأيه حول القوائم المالية، تحديد إذا تم إرفاق التقرير بالميزانية وجدول حساب النتائج وجدول تدفقات الخزينة وجدول تغييرات رأس المال وكذا الملحق عند الاقتضاء.

ب - الرأي حول القوائم المالية:

يقوم محافظ الحسابات ضمن هذا القسم:

- بالإشارة إلى أهداف وطبيعة مهمة المراقبة مع توضيح أن الأشغال التي أنجزتها قد تمت طبقاً لمعايير المهنة وأنها تشكل قاعدة منطقية للتعبير عن رأيه حول الحسابات السنوية.
- يعبر عن رأيه حول الحسابات السنوية الذي يمكن أن يكون حسب الحالة:
 - ❖ رأي بالقبول.
 - ❖ رأي بتحفظ (أو بتحفظات).
 - ❖ رأي بالرفض.

خلاصة الفصل الأول

على ضوء دراستنا لإدارة لموارد البشرية، يمكن أن نستنتج أنها هي المتغير الحاسم في تحديد كفاءة وفعالية استخدام الموارد الأخرى فالموارد البشرية من أثنى الموارد وأهمها وأكثرها فعالية في تحديد مسار المؤسسة وهي أولى بالرعاية قبل غيرها من الموارد إنطلاقاً من كونها عنصراً أساسياً في الإنتاج السلعي والخدمي وأيضاً على أساس أنها العنصر الذكي والمفكر فهي ضمير المؤسسة وقلبها النابض وإحساسها.

ولضمان فعالية إدارة الموارد البشرية كان لابد لوظيفة التدقيق أن تتواجد وتعمل على تقييم وظائفها والتأكد من صحة ما تقدمه هذه الإدارة وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: تدقيق الموارد البشرية

تمهيد الفصل الثاني

الموارد البشرية هي رأس المال الأكثر أهمية، كما أنها تعد إدارتها تعد الأكثر تعقيدا ونظرا لهذا النقل كان من الضروري الحصول على أداة أساسية لتقييمها وقيادتها، وليس هناك أداة أفضل من التدقيق لتولي هذه المهمة الحساسة.

ويتزايد أهمية تدقيق وظيفة وإدارة الموارد البشرية لما تلعبه من دور في تقييم والتحسين من أداء الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة.

خصصنا هذا الفصل لدراسة الإطار المفاهيمي لتدقيق الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

- **المبحث الأول:** ماهية تدقيق الموارد البشرية.
- **المبحث الثاني:** منهجية وتقنيات تدقيق الموارد البشرية.
- **المبحث الثالث:** دور التدقيق في تحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: تطور ومفهوم تدقيق الموارد البشرية المطلب الأول: التطور التاريخي لتدقيق الموارد البشرية

المحاولات الأولى لتقييم المجال الاجتماعي ترجع إلى حوالي سنة 1940 بالولايات المتحدة الأمريكية وارتبطت بقياس النتائج الاقتصادية لبعض العمليات في مجال تسيير الموارد البشرية بالاعتماد على أجهزة خارجية للتقييم.

سنوات الخمسينات حملت الجديد بالنظر لتطور حجم المؤسسات بعد السنوات المولية للحرب العالمية الثانية بحيث أنها أصبحت تضم عددا كبيرا من العمال، ولهذا بدأت تفكر بإيجاد الطرق السليمة والسديدة للتقييم المنظم والدوري لنشاطاتها في المجال الاجتماعي بالاعتماد على مناهج متعددة لمختلف المستويات.

ظهر أول كتاب متخصص في مجال دراسة التدقيق الاجتماعي سنة 1975 باللغة الفرنسية وترجم إلى اللغة الإنجليزية بعنوان "Audit sociale au service d'un management" بالإنجليزية "Social responsibility audit" سنوات السبعينات هي السنوات التي شهد فيها التدقيق الاجتماعي تطوره الكبير حيث ألف فرانسوا دال François Dalle كتابا عنوانه " عندما تستيقظ المؤسسة على الضمير الاجتماعي".

وأوضح من خلاله مفهوم وتطور نظام المسؤولية الاجتماعية. ثم جاءت كتابات جون ماري بيرتي J.M.Peretti وفي سنة 1977 روي J.L.Roy.

ظهر المدققين الاجتماعيين داخل المؤسسة كان سنة 1979 في الشركة الأوروبية للدفع "Société européenne de paiement" كما أن ملف الشغل من طرف الوكالة الخاصة لتشغيل الإطارات لتسيير الموارد البشرية خلال سنة 1980 اظهر بان من بين المناصب الجديدة التي ظهرت " منصب المدقق الاجتماعي" وبالتالي تبين بان هذه الوظيفة جديدة النشأة نجدها في المؤسسات كبيرة الحجم مرتبطة بالإدارة العامة جنبا إلى جنب مع مصلحة التدقيق¹.

في عام 1982 تم إنشاء المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي من قبل ريموند فاتير Raymond vatier باريس، التي يتعاون معها باحثون وممارسون من عدة بلدان:

¹ Candau.P, (1985): l'Audit social méthodes et techniques pour un management efficace, édition Vuibert gestion, Paris, P85.

لوكسمبورغ، بلجيكا، كندا، المغرب، لبنان، الجزائر، روسيا، إلخ. بعد ذلك بعامين تقوم J.M. PERETTI و J.L VACHETTE بنشر كتاب بعنوان "Social Audit" (Edition d'Organisation) في العام التالي فعل P.CANDAU نفس الشيء (Edition Vibert) Raymond Vater ، التي نشرت في عام 1988 تدقيق الإدارة "الاجتماعية إلى طبعة المنظمة.

في العقد الأول من القرن العشرين، اتسع مجال التدقيق الاجتماعي بشكل كبير ليشمل المخاطر الخارجية الجديدة (البيئة الاجتماعية العملاء المستثمرين) مع المسؤولية الاجتماعية المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) . المراجعة الاجتماعية التي تطورت تدريجيا، هي ثمرة الوعي لوحدة الشركة العميقة، حيث يعتمد تطويرها وأدائها على بشكل كبير على العامل البشري¹.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية تدقيق الموارد البشرية

1- مفهوم تدقيق الموارد البشرية

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت له وذلك ضمن إطار التدقيق الاجتماعي أو تدقيق الأفراد وأتدقيق الموارد البشرية وأهمها ما يلي:

✓ **التعريف الأول:** هو عملية تطبق على الإدارة والأنشطة وعلاقات الأفراد والجماعات في المنظمات، وكذلك تقارير هذه الأخيرة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛ هذه العملية هي ممنهجة ومستقلة وموثقة، فإنها توفر أدلة لتقييمها بشكل موضوعي من أجل تحديد مقياس استيفاء معايير التدقيق².

✓ **التعريف الثاني:** عملية تقييم منظم ورشيد للمضمون الاجتماعي للبرامج والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وإعداد التقارير عن تلك النتائج للأطراف المعنية³.

التعريف الثالث حسب "Pierre Candau": هو المسعى أو المنهج الموضوعي والاستقرائي من خلال الملاحظة والتحليل والتقييم وتقديم التوصيات بالاعتماد على منهجية وباستعمال تقنيات تسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف بالمقارنة مع المرجعيات المحددة بوضوح ومثله مثل التدقيق المالي والمحاسبي يحاول أن يقدر مدى إمكانية المؤسسة في التحكم في المشكلات الاجتماعية ومشاكل العمال والعوائق

¹ E. BERTIN, (2007): Audit interne "enjeux et pratique à l'international", édition d'Organisation, Paris, P272.

² J. IGALENS et J.M PERETTI., (2008): Audit social "Meilleurs pratiques, méthodes, outils", éditions d'Organisations, Paris, P37.

³ محمد سمير الصبان (2003) : نظرية المراجعة وآليات التطبيق الدار الجامعية، مصر، ص32.

كالكلفة والمخاطر التي يؤدي اكتشافها والتعرف عن أسبابها وتقييمها واقتراح حلول لها، لذلك فهو وسيلة تسيير وإدارة¹.

- ✓ **التعريف الرابع حسب "Raymond Vatier"** : هو أداة قيادة تسيير وملاحظة على غرار التدقيق المالي، يمكن من تقييم قدرة المؤسسة على التحكم في المشاكل الإنسانية أو الاجتماعية الناجم عن محيطها وتسيير تلك الناجمة عن تشغيلها لعمالة ضرورية لنشاطها².
- ✓ **التعريف الرابع حسب "Jean-Marie Peretti"** : هو عملية الفحص الاحترافي لإبداء آراء حول مشاركة العنصر البشري في تحقيق الأهداف المسطرة بالاعتماد على المرجعيات المتعلقة بالموضوع وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين نوعية تسيير الموارد البشرية³.
- ✓ **التعريف الخامس حسب Jacques Igalens** : عرفه على انه مهمة تحليل كل عامل من عوامل الخطر على مستوى المؤسسة واقتراح الحلول والتوصيات الكفيلة للحد منها وحدد هذه الأخطار كالاتي:

- خطر عدم احترام النصوص القانونية.
- عدم ملائمة السياسات الاجتماعية لتوقعات ورغبات المستخدمين.
- عدم كفاية أو ملائمة الموارد البشرية في المؤسسة مع احتياجاتها.
- خطر الانشغال المفرط باهتمامات المستخدمين⁴.

المطلب الثالث: أهداف تدقيق الموارد البشرية

يتعلق تدقيق الموارد البشرية بإجراء تقييم لممارسات الموارد البشرية في المؤسسة من أجل تحديد الممارسات الجيدة أو نقاط القوة الموجودة بالفعل، والتحذير من نقاط الضعف والمشاكل التي قد يكون لها تأثيرات سلبية تعرض المؤسسة للخطر.

تتيح إجراءات التقييم والتحليل هذه إمكانية الحصول على رؤية واضحة حول وضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والسماح بما يلي:

- تقييم مخاطر الموارد البشرية؛
- لقياس أداء الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية؛

¹ Candau, (1989): l'Audit social méthodes et techniques pour un management efficace, édition Vuibert gestion, Paris, P 17.

² R.Vatier, (1988): Audit de la gestion sociale, édition d'Organisation, Paris, 157.

³ J. Igalens, (2000): Audit des ressources humaines, 3ème édition, Liaison, P 21.

⁴ J. IGALENS, PERETTI J.M., (2016): Audit social "Meilleurs pratiques, méthodes, outils", éditions Eyrolles, Paris, P37.

• اقتراح الإجراءات التصحيحية.

و هذا سيمكن من وضع وتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق جميع أهداف المؤسسة¹.

على مستوى المؤسسة:

بهدف تدقيق الموارد البشرية لتحسين أداء الموارد البشرية والقيام بدراسة وقائية أو علاجية لأوضاع آنية وتحقيق ما يلي:

- توفير المعلومات اللازمة عن المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل داخل المؤسسة.
- الإشراف الفعال وتوجيه وتقييم الأداء العام للمؤسسة.
- يسمح للإدارة العامة للمؤسسة بفهم سلوكيات أفرادها وقياس أدائهم ومدى تأثيره على سياستها.
- إعطاء المؤسسة فكرة شاملة عن مستوى أدائها وإنجازاتها من خلال تقرير منهجي عام وشامل مبني على معطيات صحيحة وواضحة.
- يمكن المؤسسة من التنبؤ بالوضع العام لها وتقديم الاقتراحات والتوصيات لتفادي أي نوع من الخلل المحتمل وإيجاد الحلول لأوضاع آنية².

على مستوى إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهداف تدقيق الموارد البشرية في التعرف على نقاط القوة وتحديد احتياجات التحسين في وظيفة الموارد البشرية. يسمح التدقيق المنفذ بشكل صحيح بما يلي:

- التحقق من الامتثال لمتطلبات معايير المؤسسة المعايير والنصوص التنظيمية والاتفاقيات الجماعية،
- وما إلى ذلك واستراتيجياتها وأهدافها ؛
- تقييم فعالية الضوابط الداخلية وأدوات الإدارة لإدارة الموارد البشرية؛
- التحقق مما إذا كانت الإجراءات موضوعة ومعروفة ومفهومة ومطبقة من قبل جميع الموظفين المعنيين ؛
- وصف حقيقة الميدان (إعطاء صورة لما هو موجود بالفعل بالإجراء الذي يمكن استخدامه كأداة مساومة مع الشركاء الاجتماعيين (النقابات)؛
- الكشف عن الممارسات الجيدة والمشاكل التي صودفت؛
- ضمان موثوقية نظام المعلومات وأهمية المؤشرات الاجتماعية؛

¹ E. BERTIN, Idem, P 274.

² شريفة لغواطي ، (2013): التدقيق الاجتماعي كأداة لتقييم الموارد البشرية رسالة ماجستير م الاجتماعية، جامعة احمد بن بلة وهران الجزائر.

- توقع الأزمات الاجتماعية والمساعدة في صنع القرار ؛
- حساب الفجوات بين أهداف واستراتيجية المؤسسة والواقع على أرض الواقع ؛ تحديد المخاطر وتحديد الأسباب والآثار ؛
- تقييم وقياس الأداء الفعلي والأداء المطلوب لإدارة الموارد البشرية وتحديد التدابير اللازمة لسد الثغرات؛
- الدعوة إلى التحسين والتوصيات اللازمة لدفع الشركة نحو التقدم وتكييف إجراءات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة.

على مستوى الموارد البشرية:

- إجراء تشخيص موضوعي للموارد البشرية للشركة، مع رؤية دقيقة لنقاط القوة والضعف في العلاقات الاجتماعية وظروف المعيشة والعمل؛
- التحقق من فعالية الموارد البشرية، وتقييم قدرتها على تحقيق الأهداف (تعبئة القوى العاملة)؛
- تشخيص المواهب والمهارات الفردية لزيادة أدائها (إدارة المهارات)؛
- تحسين المناخ الاجتماعي الذي يسهم في تحسين ثقة الموارد البشرية والالتزام بها وإنتاجيتها.

باختصار، يجب أن يمكن تدقيق إدارة الموارد البشرية مدققي الحسابات من الإجابة على السؤال التالي: "هل تساهم الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة التي تم تدقيقها وممارسات إدارة الموارد البشرية المعتمدة في تحقيق أهداف التدقيق بفعالية وكفاءة؟"¹.

¹ Jacques IGALENS, Jean-Marie PERETTI, Idem, P 37-38.

المبحث الثاني: منهجية وتقنيات تدقيق الموارد البشرية

المطلب الأول: مراحل تدقيق الموارد البشرية

لصياغة استنتاجات موضوعية، يجب على المدقق الاجتماعي اعتماد منهجية صارمة تنطوي على استخدام الأدوات والتقنيات لجمع المعلومات وتحليلها عن طريق التقليل من مخاطر الأخطاء وتقديمها بشكل فعال بإتباع مراحل متسلسلة كالآتي:

قبول المهمة : أو الالتزام بالمهمة هنا يجب التمييز بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، بناء على عاملي الوقت والكفاءة، فالمهمات التي لا يمكن قيادتها أو برمجتها لغياب الوقت أو كفاءة المدقق توكل لمدقق خارجي بواسطة عقد.

التحضير للمهمة: تأخذ هذه المهمة بعد نظري وجانب تطبيقي فمن الجانب النظري نجد أن وضع نموذج Referential ، تحديد تطلعات المسؤولين الأخطار والمشاكل ومن ثم تحديد الأهداف الممكن تحقيقها. أما الجانب التطبيقي فيتمثل في وضع تواريخ المهمة مع المسؤولين المعنيين تشكيل فريق العمل بناء رزنامة المهمة.

قبل بداية العمل الميداني يجب على المدقق الخارجي جمع وتحليل مجموعة من البيانات المتوفرة حول المؤسسة:

✓ مختلف القوانين والتشريعات.

✓ السياسات والإجراءات والقانون الداخلي.

✓ تحديد والتعرف على مختلف الوظائف.

✓ مخطط الإجراءات والأنظمة.

✓ تقييم الأخطار.

لإظهار وإبداء الفهم الجيد لوضعية المؤسسة ككل يستحسن في حالة تدقيق الموارد البشرية تحضير تقرير عن كل وحدة أو نشاط محل التدقيق، وتقديمه في صيغة ملف Profil والذي يمكن أن يتضمن معلومات ضرورية في تحضير وثائقه والتخطيط للمهمة.

هذا الملف يجب عرضه على مسؤولي المؤسسة للحكم على مدى فهم ومعرفة المدقق الصحيحة والسليمة للمؤسسة أو الوظيفة.

تنفيذ المهمة : يتمحور تنفيذ المهمة حول بناء واعتماد مرجع تحديد الأهداف وإيجاد الدلائل والحقائق.

- **المرجع:** يمكن التعبير عليه ب " ما يجب أن يكون " ممارسة حسنة قواعد حسنة... فالمدقق يواجه الواقع ب " ما هو كائن بالمرجع " تطبيق العلاوات بمعدل التشغيل أو مدى مطابقة قاعدة ما للمرجع.

بناء المرجع يكون بحسب نوع المهمة كالاتي:

• **تدقيق الامتثال Audit de conformité** : يبنى المرجع في هذه الحالة على محورين، التشريعات والقوانين المعمول بها والقانون الداخلي للمؤسسة فيجب على المدقق تجميع كل النصوص التنظيمية الضرورية والمطبقة تحليل هذه النصوص للخروج المرجع الذي يساعده على إتمام عملية التدقيق. عادة ما تكون هذه النقطة كمرحلة تحضيرية تتم في المكتب وجزء منها في الميدان قانون العمل القانون الاجتماعي....

• **تدقيق الكفاءة Audit de performance** : هنا يمكن اعتماد المرجع السابق كقاعدة انطلاق لأنه في المجال الاجتماعي عدم الالتزام يشكل خطر كبير على المؤسسة خطر العقوبات، الشهرة، تدهور العلاقات الاجتماعية والمناخ الاجتماعي لكن لا تقلل من الامتثال، فعبرة ممارسة حسنة تضاف إلى مجموع القواعد المسجلة سابقا.

هذه الممارسات صعبة التجميع في المجال الاجتماعي وخاصة مجال تسيير الموارد البشرية.

• **التدقيق الاستراتيجي Audit stratégique** : يتمثل في إعطاء حكم حول إمكانيات الموارد البشرية في تحقيق مشروع المؤسسة أي تقييم مدى كفاية "الموارد البشرية، بناء المرجع هنا يعتمد على النظرية والملاحظة فلا بد على المدقق الاجتماعي من معرفة قواعد التحليل الاستراتيجي (أعمال MINTZBERG ، نظريات الموارد البشرية). كما يمكن الاعتماد على الخصائص الاجتماعية للمؤسسات الناجحة، بالإضافة إلى مؤشرات تسمح بمقارنة تكاليف الموارد البشرية.

مهما كان نوع التدقيق، يجب على المدقق مصادقة المرجع قبل الانتقال للمرحلة أو الخطوة التالية والمخصصة لتحديد الأهداف.

• **تحديد الأهداف** : تسمح أهداف التدقيق بتحديد أهداف التدقيق بناء على ملاحظات ونتائج الرقابة الداخلية، في حال عدم وجود هذه الأخيرة، فيكون تحديد الأهداف والتي يجب أن تكون متناسقة مع أهداف المهمة بناء على تحليل الأخطار عادة ما يتم التعبير عن هدف التدقيق بأحد بالمصطلحات:

(S'assurer que, Vérifier que, conformer que, corroborer que...)

تتكون إجراءات التدقيق من أحسن الوسائل للوصول إلى هدف التدقيق، أي أنها تشمل المراجعات اللازمة والتي يجب أن تكون، واضحة وثائق للدراسة المعلومات مؤشرات المراقبة الحسابات المستعملة للتدقيق، تكوين أكبر عدد ممكن من الأسئلة والتي تشكل إجراءات التدقيق¹.

¹ Jacques IGALENS, Jean-Marie PERETTI, Idem, P 43,48 et 50.

المطلب الثاني: تقنيات تدقيق الموارد البشرية

لصياغة استنتاجات موضوعية، يجب على المدقق الاجتماعي اعتماد منهجية صارمة تتطوي على استخدام الأدوات والتقنيات لجمع المعلومات دون تحيز ، وتحليلها عن طريق التقليل من مخاطر الأخطاء وتقديمها بفعالية.

1- أدوات وتقنيات جمع المعلومات:

لتنفيذ عمله، يستخدم المدقق مجموعة واسعة من الوسائل للخصها فيما يلي:

أ- إختيار مجتمع الدراسة:

أخذ العينات يجعل من الممكن معرفة من سيتم استجوابه خلال التدقيق؟ مسألة من هو ضروري لضمان الطابع التمثيلي للعيينة المختارة يهدف إجراء أخذ العينات إلى إجراء مقابلات مع عدد أقل من الأشخاص، طالما أن هذا العدد المنخفض يجعل من الممكن تعميم النتائج على الجميع دون ارتفاع هامش الخطأ للقيام بذلك، هناك العديد من تقنيات أخذ العينات الاحتمالية التي توفر تقدير جيد لمجموع السكان.

- ✓ عينة عشوائية بسيطة: تعتمد على جذب الكثير من الأفراد من إجمالي مجتمع الدراسة.
- ✓ العينات الطبقيّة: لنفترض أننا نقسم إجمالي السكان إلى مجموعات فرعية متجانسة حسب العمر، مستوى ،درجة ،الجنس، أو أي سمة أخرى تعتبر ذات صلة. وبالتالي نحصل عليها المجموعات الفرعية، وهناك حاجة فقط إلى عينة صغيرة من كل من المجموعات الفرعية للحصول على تقدير دقيق لمجموع السكان، يجب استخلاص هذه العينة لأخذ العينات ليكون احتمالاً.
- ✓ عينات منهجية: يعني وجود فجوة أو فاصل متطابق بين كل وحدة محددة في العينة. تُستخدم تقنيات أخذ العينات الأخرى في المراجعة الاجتماعية، لكنها لا تستخدمها ليست احتمالية، وهذا يعني أن ليس كل الأفراد لديهم نفس الفرصة للوجود المحدد. ثم نختار الوحدات بشكل تعسفي.
- ✓ عينات الملاءمة : تعتمد على إجراء مقابلات مع الموظفين وفقاً للقواعد التي تنظم الشركة و / أو المستمع: قائمة الأسماء تقدمها الشركة قائمة لأشخاص متطوعين... إلخ.
- ✓ العينات بالحصة : تعتمد على نفس مبادئ أخذ العينات الطبقيّة، ولكن بدلاً من الاختيار عن طريق القرعة يتم اختيار الناس من كل مجموعة فرعية بشكل تعسفي¹.

¹ S.Guerro (2008): les outils de l'audit social "optimiser la gestion des ressources humaines", Edition Dunod, Paris,P 20.

ب - أدوات جمع المعلومات الاجتماعية:

الأدوات المختارة في نهج التدقيق الاجتماعي لجمع المعلومات، يجب أن تكون ذات صلة بحجم العينة والوقت المتاح، وكذلك أنواع المعلومات التي سيتم جمعها. الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات هي:

- تحليل الوثائق.
- المقابلة (الفردية أو مجموعة).
- الملاحظة.
- لوحات القيادة الاجتماعية.
- الاستبيانات (المغلقة أو المفتوحة).

يوضح الجدول التالي مزايا و عيوب استخدام كل أداة لجمع المعلومات :

الجدول (1.2): أدوات جمع المعلومات لتدقيق الموارد البشرية

الوسيلة	المزايا	العيوب	أهمية الاستخدام
تحليل الوثائق Analyse de documents	- جمع سهل و تلقائي للمعلومات. -يسمح بمعالجة عدة ملفات. -سريعة.	-لا يسمح بتجميع المعلومات النوعية. -معلومات قليلة وناقصة.	-مكمل للوسائل الأخرى. -معلومات GRH.
المقابلات الجماعية Interview individuel	-مفصل و غني بالمعلومات. -يمنح فرصة للموظفين بإبداء رأيهم و التعبير عن الأولويات .	-طويل. -غير سري. يمكن إظهار بعض الامتناع خصوصا في المواضيع الحساسة.	-عينة صغيرة. -فهم الوضعية. -معرفة التصورات بدقة.
المقابلات الجماعية Interview en groupe	-يسمح بمقابلة وجهات النظر. -تنمية المجموعة.	-لا يمكن تطبيقه في الصراعات. -أفكار القادة يمكن أن تؤثر على البقية.	-المصادقة على النتائج. -تبادل وجهات النظر.
الملاحظة Observation	-تسمح بمعايشة مكان عمل الموظف (معلومات	-تقتصر على الأنشطة الملاحظة من الخارج.	-في حالة وظائف بسيطة. -تبادل ملاحظة تصرفات.

	طويلة) عدة أيام في بعض الحالات).	حول العمل..). -يخفف من أثر Hawthorne عندما تكون الملاحظة سرية.	
مشكل -توصيف caractériser. -لدراسة نسب المجموعات الفرعية حسب المشكل المطروح.	-معقد وطويل للتجميع إذا لم يكن هناك شيء في البداية. -لا يسمح بفهم أسباب المشكل.	-كمي. -موجود عادة في المؤسسة. -إعطاء مؤشرات رقمية حول موضوع معين.	لوحة القيادة Tableau de bord
-عينة واسعة. -المصادقة على النتائج و تعميمها. -تكميم التطورات Quantification des perceptions.	-معلومة مستهدفة (لا يسمح بمواضيع أخرى). -نسبة الرجوع عشوائية.	-سريعة. -سهلة. -تسمح بالتجارب الإحصائية.	الاستمارة Questionnaire

المصدر: Guerrerou.S, (2008): Les outils de l'audit social: optimiser la gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, p.24-25

يتعين على المراجع إجراء التحكيم لاختيار أدوات التجميع التي في سياق التكلفة والوقت والمناخ الاجتماعي معين، يجب أن يؤدي إلى المعلومات التي يبحث عنها سيتعين على المراجع اتخاذ خيارات الاختيار أدوات التجميع التي في سياق التكلفة والوقت والمناخ الاجتماعي معين، يجب أن يؤدي إلى المعلومات التي يبحث عنها.

2- أدوات وتقنيات التحليل:

لا ينبغي إهمال أهمية هذه الأدوات لأنها مجرد تحليل جيد يضمن صلاية النتائج. ويبين الجدول التالي مزايا وعيوب وسياقات مواتية لإستخدام كل أداة لتحليل المعلومات:

الجدول (2-2) وسائل تحليل المعلومات في تدقيق الموارد البشرية

أهمية الاستخدام	العيوب	المزايا	وسيلة جمع المعلومات	وسيلة تحليل المعلومات
-عند إجراء مقابلات (جماعية أو فردية)	-طويل جدا. -يتطلب الكثير من	-يسمح بفهم وضعية.	تحليل المضمون	

أو إجراء ملاحظة.	الدقة.	-يسمح بالحصول على تحليل دقيق ومفصل.		
-لتكثيم الإجابات المقدمة.	-ليست مناسبة جدا لفهم و التعمق في التفاصيل.	-يستعمل مع جمع المعلومات. -يعطي رؤية التركيبية حول الرء أو الوضعية.	عد موضعي بالنسب المئوية	الملاحظة و المقابلة
-لتصوير الرابط بين الأسباب و المشكلة المدروسة.	-تتطلب معارف في الاحصاء. -تتطلب استعمال برمجيات (spss الخ..).	-مع معطيات كمية أو وصفية. -الوسيلة الوحيدة التي تبحث عن إذا كان هناك علاقات معبرة.	اختبارات إحصائية	الاستمارات
-لتحديد مجموعات من الإجراء أو لتجميع معلومات بينهم.	-تتطلب معارف في الإحصاء. -تتطلب استعمال برمجيات spss (الخ).	-يستعمل خاصة مع المعطيات الكمية	إحصائيات وصفية	استمارات، لوحات القيادة
-لوضع تدرج لخطورة الوضع (وفقا للعمر و الجنس..الخ).	-يقتصر على دراسة المعطيات المشفرة.	-يسمح بالقيام بالدراسة طويلة المدى. -لإعادة النظر في وضعية ما.	حساب النسب	استمارات ، لوحات القيادة
-لطلب و سحب المعلومات؛ -لعرض أسباب و نتيجة مشكلة في شكل بياني	-لا تعطي ضمانا كالاختبارات الإحصائية.	-تلخص الأسباب. -يأخذ بعين الاعتبار البيانات التي تم جمعها، مهما كانت أداة الجمع المستخدمة.	شجرة الأسباب	جميع الوسائل

المصدر: Guerrerou.S, (2008): Les outils de l'audit social: optimiser la gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, p28

3- تقنيات عرض النتائج:

أي مهمة تؤدي إلى صياغة تقرير موجز ، والذي يقدم إلى إدارة أو مقدم طلب التدقيق. بسبب أهداف معينة لمثل هذا التقرير (إرسال تقرير ، جذب انتباه الإدارة على بعض النقاط، واقتراح توصيات واقعية وهادفة)، يجب أن يحترم فيه قواعد الاتصال الأساسية باستخدام لغة تكون في متناول القراء المعنيين، مما يعني أن المدقق يفهم ما يتصوره. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون التقرير دقيقاً وواضحاً وموجزاً ومحدثاً وبناءً. الدقة لا تعني فقط التحديد، ولكن أيضاً الموثوقية : يجب أن يكون التقرير واقعياً والتركيز فقط على أهم النقاط التي لاحظها المدقق.

الوضوح يفترض أنه يتم إتباع تقدم منطقي، فيعرف القارئ منذ البداية أين سيقوده التقرير، وأن المراحل المستخدمة تثير له في معظم الأحيان الأفكار الممكنة حول الكفاءة والربحية. إن قراءة التقرير تستغرق دائماً وقتاً وكلما كان ذلك الوقت أقصر ، زادت التقدير لهذا التقرير. هذا يفرض أن العناصر الثانوية بالنسبة للهدف الرئيسي تكون مستبعدة ويتم إدراجها في الملاحق. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يثبت التقرير أهميته بطابعه الحالي: إنه يستجيب لضرورة معرفة ما يحدث، والإجراءات الفورية التي يتعين اتخاذها. عندما تمتد عمليات التدقيق على مدى عدة أسابيع أو أشهر لتقارير وسيطية تقام للإبلاغ عن نتائج معينة يتم إرسالها بحيث يمكن للأطراف المعنية على الفور اتخاذ خطوات لتصحيح أوجه القصور المتضمنة لمخاطر مهمة، وإظهار ما يمكن توقعه من تدقيق الموارد البشرية. أخيراً، يجب أن يكون التقرير موضوعياً وبناءً. يجب عليه تجنب تسليط الضوء على الأفراد وبعض المشاكل الماضية على العكس من ذلك، يجب عليه التأكيد على التحسينات الممكنة. يوصى بأن تتضمن تقارير التدقيق ما يلي:

1. ملخص الاستنتاجات
2. تحديد الطلب الذي هو أصل مهمة التدقيق؛
3. وصف لأهداف التدقيق
4. تحديد نطاق المحال المدقق وتفاصيل ما كان خارج مجال التدقيق؛
5. تقرير حول الظروف التي لوحظت سواء تلك التي كانت مواتية وغير مواتية؛
6. تقييم الوضعية وتوصيات لتصحيح كل المشاكل التي تم الإشارة إليها؛

7. ربما، ملاحق فيها معلومات ذات الصلة¹.

المطلب الثالث: تقارير تدقيق الموارد البشرية

تعد تقارير تدقيق الموارد البشرية منتجات العملية التدقيق الاجتماعي والتي يتم على أساسها اتخاذ القرارات الخاصة بكيفية صياغة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية للتحسين من أدائها و لهذا سنتطرق في هذا الشأن لما يلي² :

أ. مفهوم التقرير: يعتبر التقرير الناتج النهائي الذي يلخص كل المراحل التي سبقته لعملية التدقيق ومن خلاله يمكننا الحكم على مدى فعالية التدقيق إذ يعرف:

1- على أنه تلك البيانات والمعلومات التي يجمعها المدقق عن عملية المرور والملاحظة والمحاسبة وتبادل الآراء عن طريق الاتصال الشخصي بالفائمين بالتنفيذ ومن خلال الوجود الفعلي في موقع التنفيذ وعن طريق المواجهة المباشرة للمواقف والمشاكل لذلك فاصل التقارير أنها تبليغات شفوية أو رسائل من المرؤوسين عن سير التنفيذ وموقفه.

2- ويحتوي التقرير النهائي للتدقيق الاجتماعي على نتائج مهمة التدقيق، والفروقات التي تم ملاحظتها، كما يجب أن يكون دقيق وبدون خطأ وموضوعي وواضح وموجز وبناء ومطابق للمعايير.

3- وكما يوضح البعض فيما يخص مميزات تقرير التدقيق الاجتماعي، إن الدقة لا تعني فقط المصادقية لكن لا بد أن يكون التقرير مرتبط بالنقاط الحساسة والهامة المعينة من طرف المدقق، الوضوح يتمثل في إتباع منهج دراسة معين ومنطقي بحيث أن القارئ منذ قراءته للتقرير يمكنه من خلال المقدمة معرفة الهدف والمنهج المتبع في المعالجة كما يجب أن يكون أني أهميته تظهر من خلال استعماله أي يتم تقديم النتائج للإدارة من أجل اتخاذ التدابير المناسبة في الوقت المناسب لتصحيح الأوضاع.

ب- أنواع التقارير: تختلف التقارير باختلاف الزاوية التي ينظر لها المدقق ومن بين أنواع هذه التقارير يمكن أن نذكر ما يلي:

1. من حيث درجة الإلزام : وتنقسم بدورها إلى نوعين هما

- التقارير الخاصة : هي التقارير المرتبطة بمهمة محددة وخاصة، ولم ينص القانون على إعدادها.
- التقارير العامة: هي التقارير التي يعدها المدقق تماشياً مع نصوص القوانين المنظمة للشركات، وغالبا ما يطلق على هذا النوع من التقارير اسم تقرير الميزانية.

¹ P.Candau, Idem, P 112.

² كاتبة خالف، (2018): مكانة تقارير التدقيق الاجتماعي في صياغة استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة، الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد، 13، ص ص 260-262.

2. من حيث محتوى التقرير : يمكن تقسيم هذا الفرع من التقارير إلى الأنواع التالية:

- تقارير مختصرة: هي التقارير المتعارف عليها بالتقارير القصيرة، يتكون هذا التقرير من جزأين هما: جزء خاص بفقرة النطاق، ويبين فيها المدقق عملية التدقيق والغرض منها، والجزء الثاني هو فقرة الرأي، وتتضمن الرأي الفني المحايد للمدقق.
- التقارير المطولة: وهي التقارير التي تعد الأغراض خاصة وتقدم للإدارة، ويتضمن هذا النوع من التقارير شرح مفصل ، وأمور لا يرد ذكرها في التقرير المختصر، ومن أمثلة ذلك التقارير الخاصة بشرح الأخطاء التي اكتشفها المدقق أثناء عمله.

3. من حيث إبداء الرأي : توجد عدة تقسيمات تتمثل في ما يلي:

- الرأي المطلق :يصدر المدقق هذا الرأي بدون تحفظات عندما لا يجد المدقق أي ملاحظات اقتراحات خلال قيامه بعملية التدقيق، ومن بين الحالات التي يستخدم بها هذا النوع كأن يكون المدقق قد حصل على أدلة وقرائن إثبات كافية.
- الرأي المتحفظ :وهو أن يصدر المدقق متحفظ بسبب وجود بعض الاعتراضات على المدقق ذكر هذه التحفظات وإثرها ويصدر هذا النوع من التقارير في الحالة وجود قيود تؤدي إلى تحديد نطاق عمل المدقق أو التحفظات التي تشير إلى مخالفة المؤسسة القانون الشركات أو للنظام الداخلي لها ... الخ.
- **الرأي المعاكس :** وهو التقرير الذي يتضمن رأياً معاكس عندما يتأكد المدقق بأن السجلات والدفاتر لا تعكس الصورة الصحيحة لواقع المؤسسة ويمكن للمدقق إصدار هذا النوع من التقارير في حالة عدم التوافق بينه وبين الإدارة فيما يتعلق بوجود مشاكل في الدفاتر والسجلات مثل التزوير والتضليل.
- **الامتناع عن إبداء الرأي :** يقوم المدقق بالامتناع عن إبداء الرأي في حالة عدم تمكنه من الحصول على أدلة إثبات كافية وملائمة، وقد يمتنع كذلك بسبب قيود كبيرة على مدى الفحص الذي يقوم به.

المبحث الثالث: دور التدقيق في تحسين أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: تحسين أداء الموارد البشرية

عملية قياس الأداء هي عبارة عن حجر الأساس في أي منظمة وذلك باعتبارها نقطة مهمة في موضوع تقييم الأداء وسلوك الأفراد أثناء العمل من أجل تقدير جهودهم التي يبذلونها في المؤسسة على أساس موضوعي وعادل وإعطاء المورد البشري الأهمية التي يستحقها لكونه عنصر أساسي وفعال لتحقيق أهداف المؤسسة وسوف نتطرق إلى مفهوم الأداء والأداء في الموارد البشرية حيث تختصر ذلك فيما يلي:

1. تعريف الأداء La performance:

- في الإدارة: يتم تعريف مصطلح الأداء على أنه مزيج من الكفاءة والفعالية. الكفاءة تدور حول تحقيق النتائج ضمن الأهداف المحددة، والكفاءة هي أفضل إدارة ممكنة للوسائل والقدرات فيما يتعلق بالنتائج.

هناك قراءتين ممكنتين لمجموعة الأداء هذه:

بالمعنى الضيق للكلمة الأداء هو التأثير، نتيجة للعمل أي الكفاءة.

وبالمعنى العام، يمكننا أن نأخذ بعين الاعتبار المقاربة النظامية فحسبها النتيجة ليست هي في حد ذاتها فقط ولكن لا يمكن فصلها عن وسائلها (الأهداف والأنشطة، وردود الفعل) أي الكفاءة.

- الأداء: هو إذن مجموعة من الخطوات المنطقية لعناصر العمل الأساسية، من النية إلى النتيجة الفعلية. وبالتالي يتطلب الأداء رؤية شاملة مترابطة لجميع العناصر الداخلية والإدارة الخارجية والكمية والنوعية والتقنية والبشرية والمادية والمالية.

من حيث الإدارة الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية. يمكن أن تكون النظر من زاويتين رئيسيتين: على المستوى الفردي وعلى المستوى التنظيمي¹.

- الأداء: هو كفكرة "الممارسات الجيدة" يتضمن مخاطر التفكير في أن الحلول المطبقة فيه دولة قد تكون جديدة بالاهتمام في مكان آخر . ومع ذلك، فإن ثقل السياق الاقتصادي والسياسي والثقافي يحدد نجاح أو فشل الإصلاحات في إدارة الموارد البشرية كما في المجالات الأخرى².

¹ Ahmed Boudjemil, (2004): Performance des ressources humaines, Séminaire international sur le développement humain et les possibilités d'intégration dans l'économie du savoir et les compétences humaines, P 98.

² Abdelmonaïm Abourrig, Mokhtar vall ould imamedine, (2008): Les fondements de la performance ressources humaines et son évaluation, Magister, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc, P 4.

2. الأداء في الموارد البشرية La performance RH :

أنشطة وظيفة الموارد البشرية، التي كانت تعتبر صعبة القياس لا يمكن تجنب تقييمها اليوم. وبالتالي فإن الوظيفة يجب أداءها للمؤسسة وإلا فإنه تخاطر بالتهميش بمعنى أن المنطق المالي المفروض، سواء من خلال سياق العولمة التي تتميز بها المنافسة الشرسة فقط من خلال منطق خلق قيمة المساهمين، تنص على ذلك أي وظيفة تعتبر غير عاملة يتم منحها دور ثانوي أو حتى الإستعانة بمصادر خارجية. ومن هنا برز انعكاسات متأصلة في موضوع أداء وظيفة الموارد البشرية والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- 1974: العمل الأول في قياس الموارد البشرية محاسبة الموارد البشرية.

- 1986: ظهور الميزانية الإجتماعية للشركة والمراجعة الإجتماعية.

- التسعينيات: العمل البحثي على الروابط بين الممارسات الموارد البشرية وأداء الشركة. وهكذا، حاول العديد من المؤلفين تحديد نوع الإرتباط الذي يمكن توجد بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الفردي الذي يحدد جميعه أداء الشركة بالنسبة لهؤلاء المؤلفين، تم التركيز على سياسات التوظيف، التحفيز والإحتفاظ بالموارد البشرية ودرجة المشاركة، والرضا بالعمل ... الخ ركزت أعمال أخرى على الصلة بين سياسة إدارة الموارد البشرية وأداء التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مدى أفق طويل. ركز بعض المؤلفين على مساهمة وظيفة الموارد البشرية في خلق القيمة ومع ذلك فإنها تنقرع فيما يتعلق بطبيعة القيمة المراد خلقها هل هي تتعلق بخلق قيمة للمساهم قيمة للعميل، قيمة للموظف و / أو قيمة مجتمعية؟ أو ببساطة لتقليل تكاليف وظيفة الموارد البشرية.

3. مستويات الأداء

تم تقييم الأداء على مستويين:

- على مستوى الكفاءة : يتم تعريفه على أنه درجة إنجاز الأهداف مهما كانت الوسائل المستخدمة.

- على مستوى الكفاءة: هي العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها و وسائل تنفيذها للحصول عليها.

المطلب الثاني: مقاربات الأداء للموارد البشرية

1. المقاربة الاستراتيجية

لهذه المقاربة أداء وظيفة الموارد البشرية ينبع أساسا من أثرها التنظيمي على وجه التحديد هذا هو مستوى دمج وظيفة الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة التي تحدد أدائها أو بمعنى آخر تماسك سياسات الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة مستوى التكامل المذكور أعلاه يمكن إلقاء الضوء عليه من خلال عدد من المعايير بما في ذلك :

- مشاركة قسم تنمية الموارد البشرية في لجنة الإدارة.

• درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية في تطوير الاستراتيجية ووجود سياسة للموارد البشرية. هذه المقاربة، الذي يضيف إلى وظيفة الموارد البشرية دور الشريك التجاري"، فأدى إلى خلق تباين على الرغم من رؤيتهم المشتركة للدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، إلا أن تفسيراتهم تتباعد للدور المذكور.

في المفهوم التقليدي للعلاقة بين الاستراتيجية والموارد البشرية لممارسات يجب أن تتدفق ن استراتيجية الشركة. هذه الممارسات غالبا ما تظهر نتيجة أو دعم للقرارات الاستراتيجية نتيجة لذلك، الموارد البشرية هي قدمت باعتبارها ضرورية في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

في المفهوم الثاني، أي الحديث سطر الضوء على الدور الاستباقي لوظيفة الموارد البشرية لهذا واحد يجب أن تؤخذ حالة الموارد البشرية وإمكاناتها في الاعتبار عند صياغة استراتيجية المؤسسة. وبالتالي، يتم تقديم الموارد البشرية باعتبارها ضرورية في مرحلة تطوير الاستراتيجية.

2. مقاربة الـ Ulrich Approach

وفقا لـ ديف أولريش، تكمن استدامة وظيفة الموارد البشرية في قدرتها على الإبداع في خلق القيمة المضافة والارتباط مع أداء الوظيفة حسب المهمات المخصصة لها أن تكون شريكا استراتيجيا، بطل الموظفين فاعل التغيير ويكون فعال التشغيلي.

• خبير إداري

هذا هو أقدم نشاط مع قيمة مضافة منخفضة، والتي لا غنى عنها ومجمع.

• أن تكون بطلاً للعاملين

يعتبر الموظف عميلا داخليا عندما يكون رضاه ضروريا نجاح الشركة.

• أن يكون وكيل التغيير

تسمى وظيفة الموارد البشرية عند:

– قيادة إدارة مشاريع التغيير؛

– إضافة التغييرات.

– توقع آثار التغيير؛

– تأسيس ثقافة التغيير والتحول؛

– تشجيع السلوكيات الجديدة والأكثر فعالية.

• أن يكون شريكا استراتيجيا

تركز هذه المهمة في جملة أمور من بينها:

– ساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية

– المشاركة في تعريف إستراتيجية الشركة.

- دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية.
- الاستجابة للعملاء الداخليين لهذه الوظيفة.

3. تطور والرفع من أداء الموارد البشرية:

تطور التيارات البحثية في الإستراتيجية خاصة نظرية الموارد جنباً إلى جنب مع العمل على الكفاءات المركزية سمحت من الإنتقال من التمثيل الخارجي للميزة التنافسية إلى تحليل داخلي للمهارات. ميزة تنافسية قوية متأنية من الموارد من تم بناءها وترجمتها بصعوبة التركيز صوب على الحقيقة الإنسانية في المنظمة. وتلعب وظيفة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في الشركة بمعنى أن أفضل ممارساتها تحقق فوائد تنافسية.

وبالمثل، فإن التطورات في علوم الإدارة الأخرى سمحت بتسليط الضوء على الإنسان في المؤسسة. هذا الذي شرحه المحاسبين فيما يخص الاختلافات حيث لوحظ في أوائل 2000 بين القيم الدفترية والقيم السوفية بوجود الشهرة Goodwill وهي رأس مال معنوي وغير مادي.

لتعزيز موقعها داخل المؤسسة، وظيفة الموارد البشرية علبة الإعتماد على عدد من الرافعات Leviers نذكر منها:

▪ نظام المعلومات الاجتماعية:

تحتاج الجهات الفاعلة في مجال الموارد البشرية إلى الاستفادة من الأدوات الجديدة للمعلومات والاتصالات لخلق ميزة تنافسية إستراتيجية داخلية ولديهم معرفة حقيقية بالمؤسسة معترف بها من قبل وظائف أخرى.

- بناء مؤشرات القيمة المضافة الاجتماعية من خلال التقييم مختلف الاختيارات، بما في ذلك فقدان الاهتمام في جانب واحد أو آخر.
- تكامل البعد المالي.

▪ الاستعانة بمصادر خارجية: الدعوة إلى الموردين الخارجيين يجعل من الممكن التخلص من الخدمات الثانوية، عن طريق تنقية وظيفة الموارد البشرية للأنشطة غير المؤثرة في عملية صنع القرار للجهات الفاعلة المعنية. كأمور تتعلق بإدارة الرواتب، التحديث القانوني، والجوانب التشغيلية للتوظيف والتدريب ... الخ.

لكن نقل الأنشطة، على الرغم من انه يسمح للعمليات الحساسة للمؤسسة والتي تعاني نقص في الدراية والخبرة فيه، إلا انه يمكن أن تلمس الجوانب الاستراتيجية، والتي ليست بدون خطر للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي التفويض الكثير إلى فقدان المعلومات ذات الصلة وبالتالي أيضا الرافعات الحاسمة لإتخاذ القرارات.

■ اللامركزية: نعني بها ، بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية إعادة توزيع أنشطة الموارد البشرية للموظفين التشغيليين. و الهدف هو نقل الأنشطة الإدارية إليهم أو الخدمات اللوجستية (إدارة الغياب، العطلات ، البدائل ، من الملفات ، وتحديث لوحات القيادة الاجتماعية) والسماح لهم بلعب دور الخبرة والإستشارة للوحدات التشغيلية المختلفة¹.

المطلب الثالث: دور التدقيق في تحسين أداء الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو الحرص والبقاء في دنيا الأعمال وتحقيق نوع من الاستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية وهناك محاولات عديدة ومداخل كثيرة لتحسين الأداء وجميعها دف إلى تحقيق نوع من الحماية للمنظمة من الأمواج التي تعصف ا ومن أهم هذه المحاولات مدخل تطوير المنظمات، ومدخل الإدارة بالأهداف ومدخل الإدارة بالنتائج فضلاً عن مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل الموصفات القياسية العالمية الايزو ISO مدخل التدقيق ومهما تعددت المداخل وتنوعت يصبح الهدف الأساسي لقيادة المنظمات هو الاستمرارية ولا يتم ذلك إلا بتحسين أداء المؤسسة بطريقة منظمة و مخططة ومستمرة وبالتالي فإن أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء يكمن في تحقيق الخطوات التالية²:

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

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

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

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

ب_ القوى الداعفة : وهي المزايا والفرص التي تتوفر للمنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها.

4- التدقيق والتقييم وإعادة النظر في تقييم الأداء³ :

¹ Abdelmonaïm Abourrig, Mokhtar vall ould imamedine, Idem, P P 7-10.

² علاء فرحان طالب وعبد الفتاح جاسم محمد، (2009) أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 140-138.

³ محمد مصطفى الخرشوم نبيل محمد مرسى، (1999) إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، الطبعة الثالثة، مكتبة القشري الرياض:سنة،ص348.

تعتبر مرحلة التدقيق من أهم الخطوات فهي مرحلة التصحيح والمواجهة، بحيث يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الحلول والأساليب لها أثر مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمخطط، وإذا يتم الحصول على معلومات من التقييم التي يمكن إستخدامها والإستفادة منها في عمليات تقييم أخرى. وعلى ضوء ما سبق فإن أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء يمكن تصوره في المجالات التالية:

- السعي لتحقيق إنجازات باهرة.
- تبني التغيير كسياسة ثابتة على كافة المستويات التنظيمية.
- تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.
- التركيز على أن تكون المؤسسة رائدة في مجالها الأساسي.
- التركيز على الجودة على كافة أنحاء المؤسسة ومجالات النشاط.
- استثمار الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.
- التوجه بحسم في تعميق جانب الخدمات والاتجاه إلى التعامل بمنطق العولمة.
- توفير نظم وآليات تحليل المعلومات واستنتاج حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة ثم التصرف بحسم.

خلاصة الفصل الثاني

ساهم تدقيق الموارد البشرية في تحسين أداء وظائف RH فهو كونه كمهمة يسمح بالكشف عن المخاطر والقصور التي تشوب الموارد البشرية كوظيفة وإدارة وبالتالي إيجاد الحلول العلاجية اللازمة. وتبرز أهمية قياس الأداء كأحدى وظائف أو أساسيات تقييم الموارد البشرية في المؤسسة وبتيح تدقيق الموارد البشرية خلق قيمة والجمع بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للموارد البشرية. فهدف تدقيق الموارد البشرية هو العمل على معرفة مدى مطابقة المعايير التي تحكم الموارد البشرية أثناء تقييم الأداء وهذا من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ، ومن ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء الموظفين في المؤسسة أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم استراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطورها مستقبلا، وتوجيههم نحو تحسين أدائهم وإتخاذ القرارات الإدارية كالترقية والنقل والتدريب والاختيار ، والتي من شأنها أن تؤثر على تحسين أداءها. وكلما كان التدقيق كفاء وفعال كلما ساهم ذلك في ضبط الأداء الفعلي للموارد البشرية مما يعني مساهمته في التحسين من ممارساتها ووظائفها من خلال ما تقدمه التدقيق من إقتراحات توجيهية وتصحيحية حسب نوع الأداء المقاس.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر

-الطارف -

تمهيد الفصل الثالث

بعد تناولنا للجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للتدقيق والموارد البشرية وكذلك تدقيق الموارد البشرية وكيف يرفع من الأداء البشري في كل من الفصل الأول والفصل الثاني حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاطه على شركة إتصالات الجزائر وهذا لمعرفة تأثير التدقيق على أداء الموارد البشرية.

ومن اجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم عام لشركة إتصالات الجزائر.
- المبحث الثاني: تدقيق الموارد البشرية بشركة إتصالات الجزائر - الطارف -

المبحث الأول: التعريف بشركة اتصالات الجزائر

تعد شركة اتصالات الجزائر الرائدة في صناعة الاتصالات حاليا في الجزائر في ظل سوق تميزها الديناميكية والتطور، لذلك تسعى المؤسسة إلى توفير العديد من العروض المتنوعة، تشمل الهاتف الثابت، الربط بشبكة الانترنت، الهاتف النقال وغيرها. كما تركز في نشاطها أساسا على إرضاء زبائنها إضافة إلى ضمان مكانة لها على المستوى الوطني والعالمي والمساهمة في ترقية مجتمع المعلومات في الجزائر وبناء اقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لشركة اتصالات الجزائر

إن شركة اتصالات الجزائر كانت نتاج جملة من الإصلاحات التي عرفها قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحديث القطاع وعصرنته والسير على الدرب الذي سارت عليه دول أخرى في نفس المجال وما حققته من تقدم وازدهار كالتجربة الفرنسية التي سبقتها بعشرية كاملة وتونس التي قامت بفصل البريد عن الاتصالات فعليا في عام 1996 م والمغرب التي قامت هي الأخرى بنفس الإصلاحات في 1996 م.

3-1-1-1: نشأة اتصالات الجزائر.

شرعت الجزائر في إصلاحاتها على قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال منذ سنة 1999 م وذلك استجابة للتغيرات السريعة والمذهلة في عالم التكنولوجيا، والتي انتهت بميلاد قانون جديد في شهر أوت 2000 م. وقد نص هذا القانون بإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكذا الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، ولهذا تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا أحدهما يتكفل بتسيير قطاع البريد ونشاطاته والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيها والمتمثلة في اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر. إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، وقد كان على مؤسسة اتصالات الجزائر الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003، لكي تبدأ في إتمام مشوارها التي باشرته منذ الاستقلال، لكن برؤية مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في سوق تميزه المنافسة الشرسية، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ففي شهر جويلية 2001 م، فازت أوراسكوم للاتصالات الجزائر (OTA) بثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر ثم تليها شركة الوطنية للاتصالات الجزائر (WTA) إذ حصلت على رخصة الثالثة لاستغلال الهاتف النقال، وهي فرع من شركة الوطنية للاتصالات الكويتية.

3-1-1-2 تعريف مجمع اتصالات الجزائر.

يمكن تعريف مجمع اتصالات الجزائر من خلال مايلي:

أولاً: الإطار القانوني: شركة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم (SPA) برأسمال اجتماعي ب : 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم 001808B02.

ثانيا : البطاقة التقنية:

المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية الجزائر 16130، رقم السجل التجاري: 0018083 B02.

التعريف الجبائي: 000216299033049.

البند الضريبي: 1629383821.

رقم التعريف الإحصائي: 000216290656936.

موقع الانترنت: www.algeriatelecom.dz

شعار المجتمع: اختياركم أمثل.

ثالثا: هياكل المجتمع:

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فمن أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المتعاقبة، تم توزيع مركز المسؤولية لهذه الإدارة على أربع مستويات وكل مستوى يختص بالمهام المكلف بها، فهي تشمل كل شبر من الجزائر وذلك من خلال هيكلتها.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد حيث تسيورها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية: الجزائر-وهران-قسنطينة-سطيف-عنابة-ورقلة-بشار-الشلف-باتنة-تيزي وزو-البلدية-تلمسان. أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على وحدات عملياتية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية إضافة إلى مديرتين

إضافيتين لكل من العاصمة ووهران بمجموع 52 وحدة عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

رابعاً: الموارد البشرية:

بلغ عدد الموظفين لمجمع اتصالات الجزائر إلى 21182 موظف وفقاً لإحصائيات 31 مارس 2013 م. حيث بلغ عدد الذكور 15450 والباقي إناث ويقدر بـ : 5732².

المطلب الثاني: مهام ونشاطات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالطارف.

تمارس اتصالات الجزائر نشاطاتها في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، هاتف ثابت ونقال، خدمات الانترنت واتصالات الفضائية وقد مكنتها هذه الخدمات من تحقيق أفضل الميزات التي تمكنها من الاستجابة لمتطلبات الزبائن على المستوى التراب الوطني، وذلك عن طريق تواجد وحدة عملية على مستوى كل ولاية تشرف بنفسها على نشاطات الاتصالات التي تمارس فيها، تعمل تحت وصاية مديرية إقليمية للاتصالات.

فبعد الزيارة الميدانية للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمدينة الطارف والوكالة التابعة لها، استنتجنا الأنشطة التي تشرف عليها كل من الوحدة والوكالة كما يلي:

3-1-2-1 الوحدة العملية:

أن مهمة وحدة العمليات لاتصالات الجزائر وكذا الوكالات التجارية التابعة لها تقتصر على عمليات تحصيل الفواتير المتعلقة بالهاتف الثابت والهاتف الثابت بدون خيط، والبطاقات مسبقة الدفع وخدمات الإنترنت (EASY-FAWRI : Djaweb-ADSL)، وتقديم الخدمات للمشاركين (إصلاح التعطل في الخطوط الهاتفية، تركيب الأجهزة)، إضافة إلى القيام بالتخطيط لشبكة الهاتف في بلديات الولاية، بعدها تجهيز كوابل الشبكة، ثم تركيبها، وتركيب الهواتف لدى كل المشاركين، والإشراف على صيانة خطوطهم، حيث تقوم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالعمل على تركيب الكوابل، وتجهيز قنوات الشبكة (الخطوط الهاتفية).

* على مستوى الدائرة التقنية : تقوم بـ:

- صيانة الشبكات الموجودة (Sitel, IRICSON) شبكات متعددة الخدمات للهاتف الثابت، الانترنت) والعمل على توسيعها.
- العمل على دراسة وإنجاز شبكة الاتصال للمشاريع الجديدة مثل شبكة متعددة الخدمات الهاتف الثابت، الانترنت، التلفزيون MSAN.

○ مراقبة رقمية للهاتف على مستوى الولاية وذلك باستعمال برنامج خاص OZ ويعتبر كمترجم لمركز الهاتف الرقمي المتكون من شبكتي Sitel و IRICSON، حيث جهاز المركز بمكيف هوائي للتبريد لحمايته من التلف وبأجهزة حماية مثل Alarmincendie لحماية المركز من الحريق، كما يتوفر على مولد كهربائي فهو يقوم بتوليد الكهرباء في حالة انقطاع الكهرباء وعلى لوحة إنذار Palau d'alarm هذه اللوحة تنذر عن أعطال بالشبكة على مستوى البلديات والدوائر الولائية.

○ تتبع التعطل والتشويشات.

○ العمل على متابعة عمل أجهزة الطاقة.

○ متابعة حركة الاتصال السلكي واللاسلكي.

* على مستوى الدائرة التجارية: تقوم بـ :

○ تحديد الوسائل الضرورية ووضع خطط لتحقيق أهداف الوكالات التابعة لها.

○ توفير كل ما يحتاجه الزبون ودراسة انشغالات وطعون الزبائن.

○ تحصيل الفواتير وتغطية المستحقات محل النزاع بطريقة ودية.

* على مستوى دائرة المحاسبة والقضايا القانونية: تقوم بـ :

○ تحديد ميزانية المديرية ومراحل تنفيذها والتقارير الخاصة بها.

○ طلب التمويلات المنسبة وتسيير الأرصدة البنكية للمصالح التابعة لها.

○ دراسة تسيير العقود المبرمة وعقود التأمين والنزاعات المتعلقة بها.

○ تحديد الوثائق والسجلات القانونية وتأمين التراث الخاص بالمديرية.

○ إعداد وتقرير الميزانية السنوية.

* على مستوى دائرة الموارد البشرية والوسائل: تقوم بـ :

○ السهر على تطبيق القوانين وتسيير المستخدمين والأجور.

○ تحديد متطلبات التكوين ووضع ميزانية لمخطط التكوين.

○ تسيير الممتلكات العقارية التابعة للقطاع.

○ تسيير وسائل النقل التابعة لقطاع الاتصالات.

○ القيام بعملية جرد للممتلكات المنية الخاصة باتصالات الجزائر.

وتقوم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بأنشطتها التي تبقى مرتبطة بالنشاطات الرئيسية للمديرية الاقليمية التابعة لها وهذه الأخيرة تلعب دور المشرف والمراقب والمتبع لهذه النشاطات، حيث يتم إرسال التقارير بصفة دورية ومنظمة عن كل ما يحدث على مستوى الوحدة من وكالات ومراكز هاتفية.

3-1-2-2 الوكالات التجارية:

استقبال الزبائن: جملة إجبارية، يجب تكرارها كل مرة عند استقبال أي زبون وهي «أهلا وسهلا ومرحبا بكم في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر»، بعدها يطلب الموظف من الزبون حاجته من خلال العبارة «سيدي هل من خدمة نقدمها لكم؟» ومن خلال الاستماع إلى طلب الزبون يوجهه إلى مكاتب الخدمات الموجودة والتي تقوم بتلبية طلباته، أو يقوم بعملية التعريف والإشهار للخدمات والمنتجات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر مع تقديم مجموعة من الإعلانات المطوية المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي توفرها اتصالات الجزائر. وهو كذلك مسئول عن المستجدات المتعلقة بالملصقات الإشهارية (الاتصال التجاري الخارجي)، وكذا الإعلانات المطوية التي تقدم للزبائن.

* مكاتب الزبائن متعدد الوظائف: يقوم بالوظائف التالية:

- تحرير العقود والاتفاقيات بين الزبون واتصالات الجزائر.
- إعلام الزبائن بسير عملية تلبية طلباتهم.
- إطلاع الزبون على فاتورته.
- إطلاع الزبون على تسعيرة الخدمات والمكالمات.
- نسخ وتقديم نسخ مدققة عن فواتير الزبائن سواء ما استهلكه أو استقبله.
- تقديم تفاصيل كل المكالمات المستهلكة بالتدقيق في حالة الزبون.
- إعلام الزبائن بوضعيتهم المالية.

مكاتب شبكة الإنترنت «Asymmetric Digital Subscriber Line» «ADSL» والخطوط الهاتفية اللاسلكية «WLL»: مهمتها تنحصر أساسا في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر لهذه المنتجات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالطارف.

تتمثل مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للمؤسسة في:

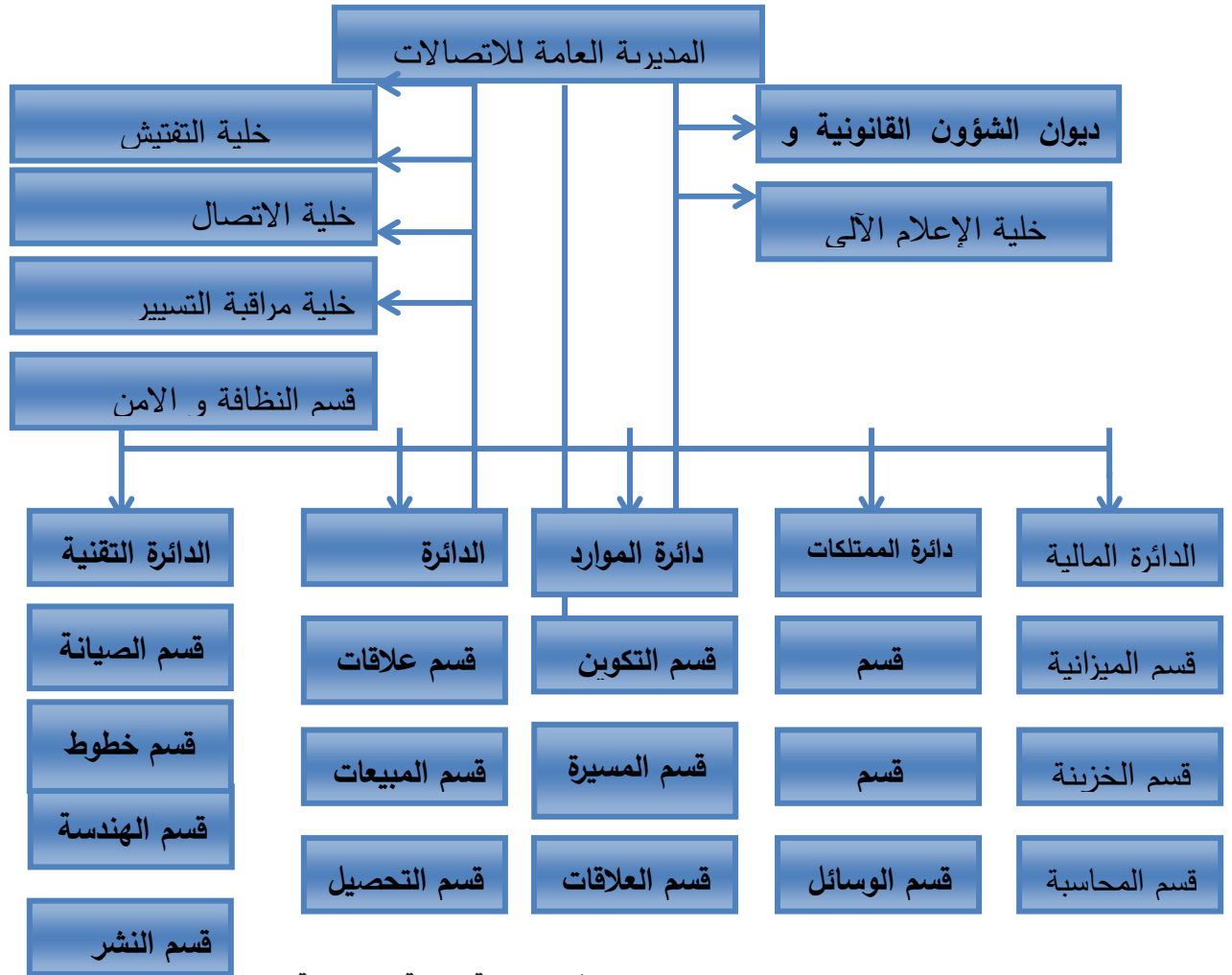
- المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمؤسسة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة، ومن مهامه السهر على مايلي:
 - المحافظة على السير الحسن في المؤسسة.
 - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
 - الحفاظ على الحصص في السوق والعمل على رفعها.

وبالإضافة إلى المديرية العامة العملية، فإن هناك خمسة دوائر تتمثل في ما يلي:

- دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وكذا توفير الملفات الإدارية للعمل ومعالجة المشاكل الاجتماعية المتعلقة بهم، وتتكون هذه الدائرة من:
 - قسم التكوين: تم المصلحة بمجال التكوين إذ أنها تعمل على:
 - تحليل الاحتياجات وتكوين عمال المؤسسة.
 - تحليل الوسائل والإمكانيات اللازمة لحسن سير التكوين.
 - متابعة تطور العمال بعد تكوينهم.
 - الدائرة التقنية: تتمثل في متابعة السير الحسن للهاتف الثابت والانترنيت ومراقبة جودتها وتفرع هذه الدائرة إلى الأقسام التالية:
 - قسم الصيانة تعمل هذه المصلحة على متابعة ومراقبة البنية التحتية للمؤسسة صيانتها من الكوابل وأجهزة إرسال الأرشيف.
 - قسم الهندسة والتخطيط.
 - قسم النشر ويتم في هذا القسم نشر كل الخدمات والعروض.
 - الدائرة التجارية: تتمثل مهام هذه الدائرة في تنظيم وتسيير مبيعات المؤسسة وتفرع إلى:
 - قسم التحصيل: الفوترة وما قبل الفوترة، حيث تعمل هذه المصلحة على تحصيل ما استهلكه العميل وإعداد الفاتورة سواء خاصة بالهاتف السلكي واللاسلكي أو الانترنيت.
 - قسم المبيعات: يتولى هذا القسم المهام التالية:
 - الإشراف على عملية البيع.
 - دراسة السوق والتوقعات المنتظرة.
 - قسم علاقات الزبائن: يقوم هذا القسم بتقديم الخدمات حسب طلبات وشكاوي كل العملاء.
 - الدائرة المالية:
 - تتمثل مهامها في إعداد ومتابعة الميزانيات واستخراج الانحرافات وتسجيل العمليات المحاسبية وتفرع إلى:
 - قسم الميزانية: تعمل على إعداد ميزانيات المؤسسة.
 - قسم الخزينة: تتمثل مهامها في:
 1. ضمان معالجة جميع العمليات الخاصة بالخزينة.
 2. تمويل أنشطة المؤسسة والاستعمال الرشيد والعقلاني للموارد المالية.
 - قسم المحاسبة: تتمثل مهامها في:
 - إعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة المصاريف والإرادات، تسوية وضعية الخزينة أسبوعيا.

- إعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- مسك الوثائق والدفاتر المحاسبية القانونية وتسجيل مختلف العمليات وفقا للمخطط المحاسبي الجديد.
- دائرة الممتلكات والوسائل: وتشمل على:
 - قسم الممتلكات
 - قسم المشتريات
 - قسم الوسائل وظيفة هذه المصلحة هي توفير كل الوسائل المستعملة من قبل المؤسسة والتكفل بها (سيارات، تجهيزات)،... إلخ.
- خلية التفتيش: هي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلة ب:
 - مراقبة قاعة الأعمال السنوية.
 - تنفيذ مهام التفتيش بطلب من المدير.
 - القيام بتحقيقات في أي حالة استعجالية بالمؤسسة.
- خلية النظافة والأمن: تسهر على حماية تجهيزات ومباني المؤسسة، والحفاظ على نظافتها.
 - خلية الاتصال: هي مكلفة بالاتصال والعلاقات الخارجية وتعزيزها

الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالطارف



المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

المبحث الثاني: تدقيق الموارد البشرية في شركة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: تدقيق الأجور في شركة اتصالات الجزائر

1- تدقيق الأجور في الوحدة: تمتلك وحدة الطارف عدة وكالات تجارية حيث تقوم مصلحة التدقيق الداخلي للوحدة بممارسة التدقيق على مختلف الوظائف الموارد البشرية من توظيف وتكوين وتسيير الأجور... الخ.

*تنظيم عملية تدقيق الموارد البشرية في الوحدة: يتم التركيز عند التدقيق الموارد البشرية في الوحدة على أربعة عناصر مهمة تتمثل في:

1.1 تنظيم عملية تدقيق الموارد البشرية في شركة اتصالات الجزائر :

- يتم التركيز عند تدقيق الموارد البشرية في شركة اتصالات الجزائر على أربعة عناصر مهمة تتمثل في:
- ✓ الهيكل التنظيمي L'Organigramme : هو عرض تخطيطي للروابط الوظيفية للعلاقات والتنظيمية والتسلسل الهرمي للشركة. يعمل على إعطاء نظرة عامة على توزيع الوظائف والمناصب في مؤسسة ما. تتيح هذه الخرائط المبسطة تصور القيادية المختلفة وكذلك تقارير التبعية عن طريق رؤية واضحة وبسيطة للهيكل المعقدة.
 - ✓ بطاقات المناصب Les Fiches de poster : هي أداة اتصال تصف العناصر الأساسية لوضع العمل. مع الأخذ في الاعتبار بيئة العمل والمهام الموكلة إلى الموظفين، فإن الوظيفة التي يشغلها هذا الأخير موصوفة في بطاقة المنصب. يتعلق الأمر بجميع الموظفين. ولكن يتعلق أيضًا بما إذا كانوا مدراء تنفيذيين أو موظفين.
 - ✓ إجراءات العمل Les procedures de travail : هي مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تبدأ بمشكلة للإجابة عليها وتؤدي إلى نتيجة رئيسية أي هي الإجابة عن كل الأسئلة لدى العامل لتسهيل تسيير المهام أو أداء وظيفته بشكل صحيح و إن وضع إجراء يجعل من الممكن تنظيم تسلسل سلسلة الخطوات هذه بحيث يتم تنفيذها بشكل صحيح من قبل الجهات الفاعلة المعنية.
 - ✓ الملفات الإدارية Les Dossiers administratifs : هي ملفات العمال و تتضمن جميع العناصر المتعلقة بحياتهم المهنية:

نسخ من الشهادات والدورات التدريبية ملف الطلب الخاص بكل موظف (التاريخ، شروط التوظيف والمكافآت، نتائج الاختبارات التي أجريت لهم وكذلك المراجع التي تم جمعها) وعقد عملهم الحالي في المؤسسة.

2.1. آلية تدقيق الرواتب في شركة اتصالات الجزائر:

- ويحظى تدقيق الأجور بمكانة مهمة في مهمة التدقيق لشركة اتصالات الجزائر حيث يقوم المدقق الداخلي وأعوانه بتدقيق العناصر التالية عند فحص الأجور
- إعداد الرواتب L'établissement de la paie: تقوم بإعداد مستند شهريا (أو وفقا لتكرار كشوف المرتبات) ويلخص مقدارًا معينًا من المعلومات المتعلقة بالعمل ومكافآت الموظف.
 - كشف الراتب Bulletin de paie : عند دفع المكافأة، يجب على صاحب العمل تقديم قسيمة تسمى كشوف المرتبات. لذلك من الضروري إنشاء قسيمة دفع شهرية أو وفقا لتكرار الدفع. يجب إعطاء كشوف المرتبات لأي شخص ينتسب إلى مخطط التأمين الاجتماعي الخاص بمخطط الضمان الاجتماعي العام، يمكن تأسيسها في شكل ورقي أو إلكتروني.

- دفتر الراتب Livre de paie : يعتمد على معلومات من كشوف الرواتب لجميع الموظفين من وسائط الكمبيوتر أو من سجل خاص يمكن رسمه وتوقيعه. ويعرض التراكم لجميع الكشوف.
- بطاقات المناصب وجدول الرواتب La Nomenclature des postes et emplois et : Grille des salaires
- مجموعة من الوظائف الملموسة التي لديها تقارب كاف، على وجه الخصوص محتوى الأنشطة والمهارات لدراستها وتعامل بطريقة شاملة. يتم استخدام هذه الأداة لتعيين رواتب كل عامل. يأخذ شكل جدول يعطي المكافأة لجميع تداولات الهيكل.
- مراقبة الحضور Contrôle de présence : نعني به مراقبة نظام الحضور من دخول وخروج وكذلك قائمة الوقت المرجعية le pointage .
- نظام التعويض Régime indemnitaire : الذي يعتبر كمكمل منفصل لعناصر الراتب ويتم مراقبة فيه المنح والعلاوات الموجودة.
- تسيير الساعات الإضافية Gestion des heures supplémentaires : بفحص ساعات العمل، وفترات الذروة، والأشخاص الذين يوافقون أو لا يوافقون على ساعات العمل والتغيب، والتوظيف ذات الصلة بالتعويض.

المطلب الثاني: تحليل نتائج تدقيق الرواتب

تقييم تنظيم الموارد البشرية في شركة اتصالات الجزائر- المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر الطارف:

- الهيكل التنظيمي L'Organigramme

تمتلك شركة اتصالات الجزائر هيكل تنظيمي مستحدث ومتطور يتماشى مع التغيرات الحاصلة سواء بالنسبة لمحيط الشركة او الوضعية الداخلية وذلك للسهر على تقديم أحسن خدمة للزبون وكذا تسهيل أداء المهام المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر -الطارف- ومنها في الشركة ككل وبالتالي تكون مهام واضحة وسهلة التنفيذ وأيضا تسهيل التسيير.

تم ملاحظة قوة التعريف بين الوظائف الرئيسية والثانوية وتحديد عدد العمال لكل مصلحة وهذا كله يشكل قوة إضافية للرقابة الداخلية باعتبار الهيكل التنظيمي أداة مرجعية للتنبؤ للموارد البشرية.

- مراحل تطور وتغيير الهيكل التنظيمي للشركة:

- قبل سنة 2010 كان الهيكل التنظيمي للموسيقية للاتصالات عبارة عن مصالح التجارية والتقنية والموارد البشرية والوسائل وكذا مكتب التفتيش التابعين للمنسق وهي التسمية السابقة للمدير

وبدورهم تابعين الى المفوضية الجهوية التي كانت تتواجد على مستوى الولايات الكبرى مثل الطارف كانت تابعة للمفوضية الجهوية لولاية عنابة وهذه الأخيرة تابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة .

- في سنة 2010 تم اصدار هيكل تنظيمي جديد بعد تسمية المنسقية بالمديرية حيث تم توسيع المصالح وانشاء الدوائر .
- ومنذ ذلك التاريخ تم الإبقاء على الهيكل التنظيمي مع اجراء بعض التغيرات في تسمية المصالح وكذا زيادة بعض المصالح حسب مستلزمات ضرورة العمل وأيضا تطور التكنولوجيا في سنة 2014.
- في سنة 2016 تم اصدار قرار بإلغاء جميع المفوضيات الجهوية على مستوى الوطني وتم تغيير الهيكل التنظيمي الى مديريات عملياتية ذلك بسبب ضم المهام التي كانت تابعة للمفوضية الجهوية الى المديريات العملياتية وتم اشاء نيابة المدير التجارية و المدير التقنية وكذا الدعم على مستوى المديريات العملياتية بسنة 2017.

المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

بطاقات المناصب: تعد شركة اتصالات الجزائر من الشركات الرائدة في تبني مشروع الوكالة الوطنية للتشغيل -بطاقة المهن- حيث تحدد بالتفصيل قائمة المهن و الوظائف في سوق الشغل وكذا متطلبات كل منصب وهو دليل كافي لتوضيح المناصب واعداد بطاقة المهن بشكل واضح مما يسمح بلعب دور كأداة تسيير ومراقبة فعالة ويعطي نتائج تسييرية احسن.

إجراءات العمل: بالملاحظة يتم اعلام بكافة الإجراءات والتدابير المتخذة ،حيث تنشر في الأماكن المحددة مع ارسالها عبر البريد الالكتروني للاعلام والتوجيه وكذا التطبيق وهذا ما يجعل سهولة وضمن وصول هذه الإجراءات للموظف وهي محينة ومكيفة مع التغيرات الحاصلة وأيضا مع التطور التشريعات مما يساعد على الرقابة والتسيير الفعال.

الملفات الإدارية: يتم ترتيب الملفات وفق مرجعية منظمة كما تطرأ على الملفات تحيينات دورية كإضافة الشهادات الجديدة او إقامة تكوينات فيعد الملف الشخصي للعامل أداة رقابية فعالة وكذا احترام المعايير المطلوبة لتوظيف الأشخاص في المناصب المتوفرة على مستوى الشركة ساهم بالتسيير النوعي وأيضا اعطى دفع لها لمواكبة التطور .

المطلب الثالث: دور التدقيق في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بشركة اتصالات الجزائر

من خلال دراستنا لتدقيق الموارد البشرية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر -الطارف- توصلنا إلى أن التدقيق له دور في تحسين أداء الموارد البشرية:

- ✓ التدقيق هو وظيفة موضوعية مستقلة تهدف إلى تقييم أداء إدارة الموارد البشرية.
- ✓ التدقيق يفحص مدى تطبيق واحترام المؤسسة للإجراءات القوانين والأنظمة الموضوعية داخل المؤسسة وإذا كانت تتوافق مع المعايير والمقاييس المرجعية.
- ✓ التدقيق يقوم بكشف حالات عدم تطابق ما هو يجب وجوده مع ما هو موجود من خلال كشف الأخطاء والتلاعبات في القوانين والتشريعات.
- ✓ التدقيق هو الأداة التي تقوم بمراقبة مدى حسين سيرورة وظائف إدارة الموارد البشرية وأداء موظفيها.
- ✓ التدقيق هو الذي يكشف المشاكل والعراقيل التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية ومواقع القوة لاستغلالها ومواقع الضعف لإزالتها .

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تناوله هذا الفصل والمتعلق بالدراسة الميدانية على مستوى بشركة اتصالات الجزائر، حيث قمنا بدراسة حالة عن طريق استخدام المقابلة والملاحظة واستغلال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة لجمع المعلومات لدراسة دور التدقيق في التحسين من أداء إدارة الموارد البشرية من خلال عرض تدقيق احدى وظائف إدارة الموارد البشرية " تسيير الرواتب " من خلال عرض النتائج ومناقشتها .

الختامة

خلال دراستنا لموضوع التدقيق باعتباره من أهم الآليات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها والتحكم في أداءها التسييري، من خلال إبراز الدور الرقابي في المؤسسة للوصول إلى معلومات وتحليلات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات والسياسات العامة ودوره في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.

وبعد الإطلاع على جميع الأدبيات العلمية والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة وانطلاقاً من الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- بعد التدقيق من أهم الوسائل التي تسعى لضمان تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية للقوانين والإجراءات المنصوص عليها في المؤسسة.
- يشرف التدقيق على تقييم فعالية إدارة الموارد البشرية وقياس أداءها الفعلي والأداء المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة.
- يعمل التدقيق على اكتشاف مواقع الخلل واستخراج الانحرافات تحديد الممارسات الجيدة أو نقاط القوة الموجودة بالفعل والتحذير من نقاط الضعف.
- يقدم التدقيق النصائح والتوصيات التي تساهم في التحسين من أداء إدارة الموارد البشرية.

نتائج اختبار الفرضيات:

- من خلال دراستنا للموضوع والنتائج التي حصلنا عليها تمت الإجابة على الفرضيات كما يلي:
- **الفرضية الأولى** القاضية بأن التدقيق هو إعطاء رأي على مطابقة ما بين ما هو موجود والمعيار وإدارة الموارد البشرية هي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء الموارد البشرية تم إثباتها.
 - **الفرضية الثانية** تم تأكيدها والتي مفادها بأن تدقيق الموارد البشرية هو تقييم لممارسات وأداء الموارد البشرية في المؤسسة وهذا من خلال اكتشاف الانحرافات والتعرف عن أسبابها وتقييمها واقتراح حلول لها.
 - **الفرضية الثالثة** التي تسلم بأنه لا يوجد أثر للتدقيق في تحديد أداء إدارة الموارد البشرية وتم نفي صحتها لأن ممارسة التدقيق يساهم في التحسين من أداء إدارة الموارد البشرية.

الإقتراحات:

- يجب على المؤسسات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإعطائها الأولوية.
- يجب على المؤسسة تكوين خلية خاصة بتدقيق الموارد البشرية لما لها من دور هام لحسن سير جميع وظائف المؤسسة.

الخاتمة

يجب على المؤسسات تكوين المدققين والتطوير من قدراتهم في مجال تدقيق الموارد البشرية.

أفاق الدراسة

بالرغم من محاولتنا للإلمام بجميع جوانب الموضوع، إلا انه يتطلب المزيد من البحث والدراسة وهذا من خلال التركيز على زوايا أخرى:

- معوقات تدقيق الموارد البشرية في الجزائر.
- دور الرقابة الداخلية في التحسين من أداء إدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد حلمي جمعة (2005) المدخل إلى التدقيق الحديث، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
2. أحمد حلمي جمعة (2007): المدخل إلى التدقيق الحديث، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. أحمد حلمي جمعة (2009): المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن
4. أحمد قايد نورالدين (2015) التدقيق المحاسبي وفقاً للمعايير الدولية، الطبعة 1 دار الجنان للنشر والتوزيع الأردن.
5. أحمد يحيى عياصرة، (2017): تدقيق الحسابات على الحاسوب، الطبعة 1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. خضير كاظم حمود ياسين، كاسب الخرشنة (2010) : إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. صلاح الدين عبد الباقي علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن، (2007): إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية، مصر.
8. علاء فرحان طالب وعبد الفتاح جاسم محمد (2009) أساسيات المقارنة المرجعية الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. محمد جاسم الشعبان وصالح الابجع، (2007) : إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة - الجودة الشاملة الهندرة - الطبعة 1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. محمد سمير الصبان (2003): نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية مصر.
11. محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي (1999): إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، الطبعة الثالثة، مكتبة القشري الرياض.
12. مؤيد سعيد السالم (2009) إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي تكاملي الطبعة 1 دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا: المجالات

1. كاتبة خالف، (2018): مكانة تقارير التدقيق الاجتماعي في صياغة استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة ، الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد (13).
2. غنية مجاني، يمينة بن ساعد (2016) إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد (7).

ثالثا الرسائل:

1. شريفة لغواطي (2013) : التدقيق الاجتماعي كأداة لتقييم الموارد البشرية رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة احمد بن بلة وهران الجزائر .

رابعا المحاضرات:

1. ليندة رقام (2015): دروس في أسس إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس (سطيف 1) الجزائر .

المراجع باللغة الأجنبية:

أولا الكتب:

1. BERTIN.E, (2007): Audit interne "enjeux et pratique à l'international" édition d'Organisation, Paris.
2. Candau, (1989): l'Audit social méthodes et techniques pour un management efficace, édition Vuibert gestion, Paris.
3. Candau.P, (1985): l'Audit social méthodes et techniques pour un management efficace, édition Vuibert gestion, Paris.
4. Guererro.S (2008): Les outils de l'audit social: optimiser la gestion des ressources humaines, Edition Dunod, Paris
5. IGALENS J. et PERETTI J.M., (2008): Audit social "Meilleurs pratiques méthodes, outils", éditions d'Organisations, Paris.
6. IGALENS J. et PERETTI J.M., (2016): Audit social "Meilleurs pratiques méthodes, outils", éditions Eyrolles, Paris.
7. Igalens.J, (2000) Audit des ressources humaines, 3ème édition, édition Liaison
8. Letielleux Laëtitia, (2010): L'essentiel de la gestion des ressources humaines 4ème édition, édition Gualino.
9. Merlet Philippe, (2003): Le petit Larousse illustré, édition Larousse, Paris.
10. Ober Robert et Marie-pierre Mairesse, (2009): Comptabilité et audit, édition DUNOD.
11. Renard Jacques, (2000): Théorie et pratique de l'audit interne, 3ème édition, édition Eyrolles.
12. Vatie.R, (1988): Audit de la gestion sociale, édition d'Organisation, Paris.

الرسائل:

1. Abourrig Abdelmonaïm et Vall ould imamedine Moktar, (2008): Les fondements de la performance ressources humaines et son évaluation, Magister, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

الملتقيات و المؤتمرات:

1. BoudjemiAhmed 1, (2004): Performance des ressources humaines, Séminaire international sur le développement humain et les possibilités d'intégration dans l'économie du savoir et les compétences humaines.

الملخص

حاولت هذه المذكرة دراسة دور التدقيق كأداة لتوجيه وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية من خلال معالجة أهم المفاهيم الخاصة بالتدقيق وإدارة الموارد البشرية، حيث تقسيم هذا الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي، وقد تم التركيز على دور تدقيق بعض وظائف إدارة الموارد البشرية ومساهمة في التحسين من أداءها. وذلك عن طريق دراسة حالة في شركة إتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية:

التدقيق، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، أداء.

Résumé

Ce mémoire a tenté de traiter le rôle de l'audit comme outil d'orientation et d'amélioration de la performance du management des ressources humaines en abordant les importants de l'audit et du management des ressources humaines, cette étude a été divisé en deux parties théorique et pratique, et l'accent a été mis sur le rôle de l'audit de certaines fonctions du management des ressources humaines et son contribution à l'amélioration de son performance.

À travers une étude de cas dans une entreprise de télécommunications en Algérie

Mots-clés:

Audit, Ressources humaines, Management des ressources humaines, Performance

تَم بِحَمْدِ اللَّهِ