

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -



مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
التخصص: إدارة الخدمات الصحية

بغنوان:

دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية
- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوقطب البيض -

إعداد الطالبة: بوحميدي عائشة

المناقشة بتاريخ : 2021 /07/07

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسة	استاذة محاضرة -أ-	د. شقرون مريم
مشرفة	استاذة محاضرة -أ-	د. بوري صراح
ممتحن	استاذ محاضر - ب-	د. صحراوي سعيد

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين نبينا محمد

و على آله و صحبه أجمعين

و بعد :

قال تعالى : (و من شكر فإنما يشكر لنفسه و من كفر فإن ربي غني كريم) .

و قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : (من لم يشكر الناس لم يشكر الله عزوجل ...) .

مما أقدم أتقدم بالشكر و الامتنان لله سبحانه و تعالى الذي أمدني بالقوة لالانتهاء من هذا البحث المتواضع و إخراجة إلى النور .

كما اتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل المتواضع و على رأسهم أستاذتي الفاضلة الدكتوراه صراح بوري التي ضحت بجهدا و طاقتها من أجل إثراء هذه المذكرة و إعدادها بشكلها ومضمونها الحاليين و على ما قدمته لي من جهد صادق و عون مخلص .

كما اتقدم بالشكر و العرفان لكل شخص قدم لي النصيحة و المشورة والمساعدة في إعداد هذا البحث .
و أتوجه بالشكر إلى عمال و موظفي كل من المؤسسة الإستشفائية العمومية على حسن استقبالهم و مساعدتهم
لنا من أجل جمع كل المعلومات للإنجاز و تقديم هذا العمل المتواضع .
دون أن أنسى كل من ساعدني من قريب أو بعيد إليهم جميعا أسمى معاني الشكر و التقدير و العرفان .

إهداء

إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.
إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها
سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي.....أمي.
إلى أخي الكبير سند الثاني بعد أبي.....مخاطر.
إلى أخوتي الصغار أعزاء قلبيعمار، محمد، أحمد
إلى أصدقائي رفقاء دربيوفاء ، فايضة ،
سهام ، منال ، سناء ، إيمان ، لين ، خيرة ، إكرام ، جمعة ، خديجة.
إلى الأستاذة المشرفة "بوري صراح" ، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم
و المعرفة.
إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغي بها إلا وجه الله
و منفعة الناس.
إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

خطة البحث

07-01	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية الرقابة
16	المبحث الثاني: مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية
34	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
47	المبحث الثاني: الرقابة على الموارد البشرية
62	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض
72	المبحث الثاني: الإطار المنهجي و نتائج الدراسة الميدانية
96	خلاصة الفصل الثالث
97	خاتمة عامة
100	قائمة المراجع
106	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الثاني		
(1-2)	طريقة التدرج البياني	53
(2-2)	نتائج المقارنة بين ازواج من لمستخدمين	54
(3-2)	نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي	56
الفصل الثالث		
(1-3)	برامج المعتمدة لتسيير المؤسسة	66
(2-3)	توزيع عينة الدراسة	74
(3-3)	وصف فقرات الاستبيان	75
(4-3)	مقياس ليكارت الخماسي	76
(5-3)	درجة الاهمية بالنسبة للفقرات	76
(6-3)	معامل الثبات (الفا كرومباغ)	77
(7-3)	توزيع افراد العينة حسب الجنس	78
(8-3)	توزيع افراد العينة حسب السن	79
(9-3)	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	80
(10-3)	توزيع افراد حسب الوظيفة	81
(11-3)	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	82
(12-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اهداف الرقابة الداخلية	84
(13-3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد اساليب اجراءات الرقابة الداخلية	85
(14-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مسؤولية الرقابة الداخلية	85

86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدريب	(15-3)
87	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التحفيز	(16-3)
87	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء تقييم الاداء	(17.3)
89	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	(18.3)
90	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(19-3)
92	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(20-3)
93	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	(21-3)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول		
(1-1)	عملية الرقابة	14
(2-1)	توزيع مسؤولية الرقابة	15
(3-1)	مكونات الرقابة الداخلية	23
الفصل الثاني		
(1-2)	موقع ادارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي	41
الفصل الثالث		
(1-3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب بالبيضا	67
(2-3)	توزيع الافراد العينة حسب الجنس	79
(3-3)	توزيع افراد العينة حسب السن	80
(4-3)	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	81
(5-3)	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	82
(6-3)	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	83

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
106	إستبيان الدراسة	1
110	مخرجات نتائج برنامج SPSS	2

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

لقد شهدت المنظومة الصحية تطورا، من حيث تعدد الاختصاصات والمهن، والوسائل التكنولوجية وزيادة الطلب على الرعاية الصحية، مما ينبغي إتباع تنظيم مؤسساتي عقلاني، يديره طاقم بشري متخصص، ومستوعب لدوره ومبادئ المهنة التي ينتمي إليها. وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها ذات طابع خدماتي اجتماعي، وإنسانية بامتياز، حيث تشتغل بدون انقطاع وفي كل أحوال والظروف.

و بما أن المؤسسة تمثل ذلك التنظيم الذي يقوم على توافر مجموعة محددة من موارد بشرية ومالية يتم فيها توجيه جهود هذا الجهاز لاستغلال تلك الموارد بطريقة رشيدة في تحقيق الأهداف، حيث نجد أن عملية الرقابة هي من ضمن التوجه الصحيح لهذه الجهود مع التأكد من إنجاز الأهداف المخطط لها حيث تعتبر نشاطا وتنظيما يمس جميع الوظائف.

الموارد البشرية تعبر عن الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات، وتهتم مصلحة الموارد البشرية بإدارة هؤلاء الأشخاص من خلال اعتماد أساليب واستراتيجيات معينة بهدف تحسين أداء الأفراد العاملين وإيجاد حلول لمشاكل العمل وتحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة. حيث أضحت الموارد البشرية خلال العقود الأربعة الأخيرة المحدد الرئيس لتحقيق التنمية بمفهومها الشامل على مستوى كافة الدول المتقدمة في دنيا اليوم.

و لقد تحول هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من الحكومات إلى مختلف المنظمات، إذ بدونها تفقد الموارد الأخرى (غير البشرية) قيمتها تماما. وعلى ضوء ذلك نجد أنه ليس مستغربا أن تولي الإدارة التي تسعى إلى التميز و الريادة كل اهتمامها و تقديرها للموارد البشرية و هذا لتأثيرها على المردود المادي و المعنوي للمنظمات باعتبارها المورد الأهم و الأعلى قيمة في العالم.

و لان المنظمة عبارة عن مزيج من الوسائل المادية يديرها و يحركها العنصر البشري فان تحقيق الفعالية التي تكفل لها البقاء و الاستمرار مرتبطة بمستوى الأداء في استغلال كل مواردها وطاقاتها المتاحة بطريقة مثلى، و من هذا المنطلق أصبح المسيرين يهتمون بالتسيير الفعال و تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية و ذلك بالاعتماد على أساليب علمية و منهجية. وعليه قامت إدارة الموارد البشرية التي تقوم بتخطيط وتنظيم هذه الموارد و من أجل التقليل من الأخطاء و إساءة الاستخدام بوضع نظام سليم للرقابة باعتباره الطريقة التي يمكن عن طريقها التأكد من حسن استخدام وتوجيه الموارد المالية و البشرية المتاحة، حيث يعتبر نظام الرقابة الداخلية بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.

و مما لاشك فيه أن الموارد البشرية تعتبر من أهم موارد المؤسسة فهي تحافظ وتركز عليها وتحميها وتطبق الرقابة على الوظائف التي تقوم بها لضمان الالتزام بالمسؤوليات ومنها الوصول إلى أداء أحسن، فنظام الرقابة الداخلية يدفع بالموارد البشرية إلى التحسين المستمر في الأداء.

■ إشكالية الدراسة:

إن الرقابة الداخلية على الموارد البشرية وسيلة تنظيمية ضابطة يقوم بها المسير من أجل متابعة أداء وانجازات العمال والتأكد من أن النشاط يسير وفق الخطط المسطرة، و هذا يتطلب من أي تنظيم أو مؤسسة أن يتوفر لدى مسيرها كفاءة فنية و عقلية و أيضا الإحاطة بأساليب عملية التسيير الفعال الذي يضمن الاستخدام الجيد لآليات العمل الرقابي الداخلي.

و على ضوء ما سبق عرضه تبرز لنا ملامح إشكالية البحث التي يتم صياغتها كالآتي :

كيف يمكن لنظام الرقابة الداخلية أن يؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية

قاضي محمد بوقطب البيض ؟

تتفرع هذه الإشكالية إلى بعض التساؤلات الفرعية التي يمكن طرحها حول هذا الموضوع والتي تعد مكملة للإشكالية الرئيسية وتتمثل في:

- ما المقصود بالرقابة و نظام الرقابة الداخلية؟
- ما المقصود بالموارد البشرية؟
- ما هي أساليب الرقابة على العاملين؟
- هل هناك علاقة بين تطبيق نظام الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب بالبيض؟

■ فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نظام الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض.
- تتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- ✓ توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أهداف الرقابة و أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض.
- ✓ توجد ل علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين اساليب إجراءات الرقابة و أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض.

✓ توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مسؤولية الرقابة وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض.

■ أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية، كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تحسين أداء العاملين، و الذي بدوره سيعود حتما بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل. كما يساهم بحثنا في لفت انتباه إلى مورد مهم من موارد المؤسسة، و هو المورد البشري خلافا لكثير من الدراسات التي أعطت أهمية للموارد المالية و المادية رغم أن الموارد البشرية أعلى مورد من حيث الحصول و الحفاظ عليه.

■ مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعت إلى اختيار هذا الموضوع منها ما يلي:

- الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة من اجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية؛
- عدم وجود تطبيق فعلي للرقابة داخل المؤسسات الاستشفائية العمومية؛
- حاجة المؤسسات الاستشفائية العمومية لرقابة فعالة؛
- إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة في تقييم أداء الموارد البشرية.

■ أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الكثير من الأهداف أهمها ما يلي :

- معرفة أساليب الرقابة المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسة الصحية الإستشفائية العمومية الجزائرية؛
- إبراز دور الرقابة في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المؤسسة الصحية الإستشفائية العمومية الجزائرية؛
- التحقق من مساهمة الرقابة في الكشف عن الأخطاء و الانحرافات في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية و بالتحديد مكان الدراسة.

■ **صعوبات الدراسة :**

- صعوبة فهم موضوع البحث من مصلحة معينة.
- صعوبة إيجاد المعلومات و تكتم من طرف المسؤولين و هذا لأن موضوع الرقابة هو موضوع حساس.

■ **منهجية البحث و الأدوات المستعملة :**

أما بالنسبة للمنهجية المتبعة من خلال هذه الدراسة فهي الاعتماد بطبيعة الحال على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق عرض وتحليل كل ما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية من مفاهيم وعموميات و دورها في تقييم أداء الموارد البشرية وكل ما يخص الجانب النظري لهذا الموضوع، بالإضافة إلى التطرق لمختلف الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع. إلا أن هذا الجانب لابد بأن يكون مرفوقاً بجانب تطبيقي سيتم فيه استخدام الأساليب الإحصائية وذلك بهدف تحليل النتائج المحصلة وبالتالي محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من الفرضيات المقترحة والوصول إلى الأهداف المرجوة.

في ما يخص الجانب النظري سنقوم بجمع المعلومات المتعلقة به باستخدام عدة أدوات تتمثل في الكتب المجلات، مذكرات الماجيستر و دكتوراه، المواقع الالكترونية ... أما عن الإطار التطبيقي فنسند على الاستبيان و تحليل معطياته اعتماداً على برنامج SPSS النسخة 22.

■ **الدراسات السابقة:**

- دراسة الكوفحي، محمود (2005)، بعنوان: الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية التربية والتعليم في الأردن¹.

هدفت الدراسة التعرف على الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واخذ عينة عشوائية طبقية تكونت من (499) فرداً، موزعين على إحدى عشر مديرية، واستخدام الباحث أداة (الاستبانة) والتي أعدها بنفسه، حيث تكونت من 64 فقرة بصورتها النهائية، موزعة على ثمانية مجالات هي: الشفافية، تكافؤ الفرص المسالة، تبسيط الإجراءات، وتقرض الصلاحيات، إدارة الوقت، إدارة الجودة، الحوافز، والمكافآت، وتوظيف التكنولوجيا المعلومات. و قد أظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود اثر للرقابة الإدارية على مجالي الشفافية، والحوافز و المكافآت على الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة، بينما كان اثر الرقابة الإدارية على بقية المجالات بدرجة

¹ الكوفحي، محمود (2005)، «الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية التربية والتعليم في الأردن»، رسالة دكتوراه غير منشورة في الاقتصاد، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك، اربد الأردن.

متوسطة، كما أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير اثر الجنس وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية ولصالح الذكور، ودلت نتائج لأثر متغير المركز الوظيفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية وذلك لصالح ذوي المركز الوظيفي (مدير التربية، مدير مساعد، رئيس القسم)، هذا بالإضافة إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة عند جميع مجالات الدراسة.

– دراسة ياسين، إسرائ (2014)، بعنوان: فعالية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين².

هدفت الدراسة إلى التعرف درجة فاعلية الرقابة الإدارية، و درجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بينهما. و تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظات الضفة الغربية، في العام الدراسي (2012-2013) و البالغ عددهم (14206) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (852) معلما ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الصفي الارتباطي، وقامت بإعداد (استبانة) وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي أدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة أيضا، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، أي أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

– دراسة أحمد، إحسان محمد البدوي، (2017)، بعنوان: دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة حالة وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة ، ولاية الجزيرة ، السودان (2016م)³.

تناولت الدراسة دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة حالة وزارة المالية و الاقتصاد والقوى العاملة، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، ومدى مساهمة أساليب الرقابة في تحقيق إنضباط العاملين والحد من التسبب الإداري، ونظام الرقابة الفعال الذي يؤدي إلى

² ياسين، إسرائ (2014)، «فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين»، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، تخصص إدارة الأعمال، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

³ أحمد، إحسان محمد البدوي، (2017)، « دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة حالة وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة ، ولاية الجزيرة ، السودان (2016) »، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة.

الإلتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل. إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إستناداً على مصادر البيانات حيث تمثلت المصادر في المعلومات التي تم جمعها من عينة عشوائية مكونة من (150) من الموظفين بوزارة المالية ولاية الجزيرة عن طريق الإستمارة بيانات (إستبيان) تم إعدادها بواسطة الباحث، وتم تحليلها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، أهمية الرقابة الإدارية في التأكد من أن الأعمال تسير بدقة نحو تحقيق الأهداف، والمساهمة في سرعة إكتشاف الأخطاء والانحرافات، والتأكد من الإستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية وبالتالي تحقيق كفاءة الأداء. تلخصت أهم التوصيات في الإهتمام بتوفير المعلومات للمديرين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من تفادي سلبات الأداء والعمل على إيجاد معايير موضوعية لقياس جودة الأداء، وتقويم أداء العاملين على أساس الجدارة وما يتم، تحديده من معايير، وتفعيل اللوائح والقوانين المنظمة للعمل حتى تصبح أمراً واقعاً مرتبطاً بالأداء الإداري والمهني..

– دراسة د. مسعود شريفي، حكيم العيداني (2017)، تحت عنوان: أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لإطارات دور الشباب⁴.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي لإطارات دور الشباب، وذلك بتسليط الضوء على رقابة الأطارات وتقييم أدائهم وإبراز أثر الرقابة الإدارية على زيادة أو تدني مستوى الأداء، حيث أجرى الباحثان دراستهم على عينة شملت: (30) مربى موزعين على دور الشباب لكل من (البويرة، الأغواط وعين وسارة)، مستخدمان في ذلك المنهج الوصفي وهذا من خلال توزيع استمارات استبيان على المربين وإجراء مقابلة مع المستشارين، بغرض إثراء الموضوع وتدعيمه أكثر، وتم استخدام النسب المئوية (%) واختبار كا²، كوسائل إحصائية لتحليل نتائج الدراسة. وفي الأخير توصل الباحثان إلى أن للرقابة مكانة في دور الشباب، بالإضافة إلى أن الأسلوب الرقابي المطبق يؤثر على الأداء الوظيفي لإطارات دور الشباب، وعليه أوصى الباحثان بضرورة تكوين لجان متخصصة توكل لها مهمة تصميم الهيكل الرقابي، تنظيماته، وإجراءاته، والإشراف على تطبيقه وجعله مفهوم وواضح من قبل المربين وكذا ضرورة وضع أسلوب رقابي أكثر تحفيزاً للمربين، وكذا توعية المربين بأهمية الرقابة الإدارية كعنصر مهم من عناصر الإدارة الناجحة والفعالة.

– دراسة بلوم السعيد د. زردومي أحمد، (2018)، تحت عنوان : الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية⁵.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة وحجم وأهمية الرقابة الإستراتيجية التي تمارس على أداء الموارد البشرية، وكيف تساهم في كشف الأخطاء وتصحيح الانحرافات في الأداء من أجل تطوير عملية التنمية

⁴ مسعود شريفي، حكيم العيداني (2017)، « أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لإطارات دور الشباب»، مجلة علوم والتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر (3)، المجلد 6، العدد 14.

⁵ بلوم السعيد د. زردومي أحمد، (2018)، «الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية»، مجلة العلوم الإنسانية، كلية علوم الاجتماع جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 (الجزائر)، عدد 49 جوان 2018، المجلد ب، ص 331-3.

داخل المؤسسات من جميع النواحي لتحقيق الاستقرار والبقاء. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: الرقابة الإستراتيجية من أهم وظائف العملية الإدارية، حيث أنها تعد ركنا أساسيا يعتمد عليه في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات بإختلاف أنواعها، بالرغم من سوء فهم تطبيقها في بعض الأحيان. كما أن الرقابة الإستراتيجية تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتظهر أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز . إن الرقابة الإستراتيجية على الأداء هي عبارة عن فحص موضوعي منظم وهادف يهتم بتقييم محاييد أداء الفرد بغية الوصول إلى أداء خال من الانحرافات، إنها تساعد وتمكن الإدارة من التطوير والزيادة في أداء مواردها البشرية في مختلف المهن والوظائف داخل المؤسسة.

■ هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، يخصص الفصلين الأول والثاني للإطار النظري للدراسة، ثم يخصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية التي تستغل البيانات الموجودة في المجال.

== الفصل الأول: سنتطرق فيه إلى ماهية الرقابة، حيث سيتم دراسة الرقابة من خلال العناصر التالية : مفهوم وأهمية الرقابة، اتجاهات المختلفة للرقابة، خطوات و أهداف الرقابة. أما المبحث الثاني فسنتناول فيه مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية الذي سينطوي على أساسيات حول نظام الرقابة الداخلية، مكونات و مقومات نظام الرقابة الداخلية، طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية.

== الفصل الثاني: سنتطرق فيه اثر نظام الرقابة الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول مدخل إلى إدارة الموارد البشرية يتضمن مفهوم، تنظيم ونشاطات إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني الرقابة على الموارد البشرية سينطوي على أساليب إجراءات الرقابة على العاملين، تقييم أداء الموارد البشرية ، وأخيرًا، اثر الرقابة الداخلية على تقييم أداء العاملين.

== الفصل الثالث: سنقوم فيه بإسقاط الجانب النظري مطروح في الفصلين السابقين على الدراسة الميدانية التي تم إجرائها في الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض، حيث سيتم التعريف بالمؤسسة التي احتضنت دراسة الموضوع، وعرض المنهجية المتبعة خلال البحث، وفي الختام سنقوم بعرض النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموجه للعاملين ، و مناقشتها و استخلاص الاستنتاجات و التوصيات .

الفصل ————— الأول:

الإطار النظري و المفاهيمي لنظام

الرقابة الداخلية

تمهيد:

إن كبر حجم المؤسسات و توسيع أنشطتها وتعقيدها، أدى إلى ضرورة إيجاد أداة تحميها وتضمن لها الاستمرار لتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا من طرف الإدارة، وبالتالي تخطيط شامل لأداء العاملين والإشراف عليهم ، ومحاسبة القائمين بالأعمال لضمان صحة تنفيذها وتطبيقها، حيث تعتبر الرقابة الوسيلة الفعالة لتحقيق ذلك و هذا لما لها من دور رئيسي في تحديد مدى نجاح و فعالية الوظائف الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة) في تحقيق أهدافها و ضمان نجاحها و استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها حاليا.

و تعتبر الرقابة الداخلية من أهم الآليات الرقابية داخل المنظمات حيث تعمل على تشخيص الأخطاء وتحديد حلها، و التأكد من تحقيق الأهداف المحددة لها ، و هذا ما أدى إلى زيادة الحاجة لوجود نظام فعال للرقابة الداخلية في القطاع الاقتصادي ، حيث يعد نظام الرقابة الداخلية من أهم الركائز الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في مختلف القطاعات لأنها بمثابة خط الدفاع الأول و أحد أركان الإدارة الحديثة . حيث يكون هذا النظام جاهزا لتشخيص العيوب و أسباب وقوعها بغرض تصحيح الآثار السلبية و زيادة الايجابية للاستفادة منها مستقبلا .

ومن أجل التعرف على الجانب النظري الذي اهتم بدراسة الإطار النظري و المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية سنقوم بتخصيص هذا الفصل والذي سيتم تقسيمه إلى مبحثين، بحيث يتناول المبحث الأول ماهية الرقابة ، أما المبحث الثاني يتناول مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية .

المبحث الأول : ماهية الرقابة

تعتبر الرقابة الوظيفة النهائية المتممة لحلقة النشاط الإداري و عملية مستمرة متجددة حيث ترتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المنظمة و تقوم بالتأكد من أن الأنشطة يتم تحريكها في المسار المخطط لها، و سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم و أهمية و الاتجاهات المختلفة للرقابة و نختم مبحثنا هذا بأهداف الرقابة .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية الرقابة

1. مفهوم الرقابة : إنه وقبل التطرق إلى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة يجدر بنا أن نعرف المعنى اللغوي للكلمة.

1.1 المعنى اللغوي لكلمة الرقابة:

أصل كلمة رقابة : « رقب يرقب رقوبا و رقابة أي حرس إنتظر - حاذر - رصد رقابة الله في أمره »¹ . كما جاء أصله في معجم آخر على أن أصلها اللغوي هو « راقب، مراقبة : أي حرسه، لاحظته »². و الرقابة تعني « القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش و مراجعة العمل »³.

1.2 المعنى الإصلاحي لكلمة الرقابة:

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه و تنوعت و سنتطرق إلى أهمها فيما يلي :

- تعريف هنري فايل : «الرقابة هي التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة و المبادئ القائمة و هدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف و تصحيحها و منع حدوثها في المستقبل ، و تمارس الرقابة على كل الأشياء و الناس و الإجراءات »⁴.

في هذا التعريف يحاول صاحبه أن يؤكد لنا أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفقا للخطة و البرنامج و التعليمات التي تم تحديدها فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء و الانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها و منع حدوثها مرة أخرى، كما أشار أن تطبيقها يكون على كل شيء⁵.

¹ إبراهيم قلاتي ، (2006) ، « قاموس الهدى ، مكتب الدراسات » ، دار الهدى ، عين مليلة الجزائر، ص 205 .

² احمد زكي بدوي و صديقه يوسف محمود (1940)، « المعجم العربي المسير للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل »، دار الكتاب المصري القاهرة ، ص 394.

³ إبراهيم أنس و آخرون (1972) ، « المعجم الوسيط »، ط 2 ، دار المعارف ، القاهرة ، ص 363.

⁴ عقيلي عمر و صفى و آخرون (1995) ، « وظائف منظمات الأعمال » ، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ص 251.

⁵ الرائد محمد مهنا العلي (1984) ، « الوجيز في الإدارة العامة »، ط 1 ، الدار السعودية للنشر و التوزيع، ص 193-284.

– تعريف إبراهيم درويش : « الرقابة بأنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج و الأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين و بدرجة الكفاءة المحددة و في الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ »¹.

من خلال هذا التعريف حاول صاحبه أن يوضح بأن الرقابة أداة تحقيق من خلالها عن الخطة والبرنامج والأهداف و مدى تحقيقها وفق الأسلوب و الكفاءة المحددة و في الوقت الزمني لعملية التنفيذ ، و ليست مجرد أداة للتحقيق من مدى تطبيق الأهداف المسطرة بل تساهم في عملية متابعة و تقييم و قياس أداء المؤسسة من جميع النواحي².

– تعريف من الدكتور محمد حسن ياسين و الدكتور مدني عبد القادر علاقي : « بأنها الوظيفة التي تتمثل في جوهرها الكشف عن فعل أو أكثر يعيد مجرى الأمور إلى مسارات مصممة سلفاً على أساس هيكل من المعلومات المتاحة كما يجب و ما هو كائن أنها وظيفة ضبط و تصحيح »³.

يبين هذا التعريف أن الرقابة عبارة عن الوظيفة التي تقوم بإعادة الأمور إلى مسارها صحيح من خلال الضبط و تصحيح.

– تعرف « الرقابة عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية للتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط و الموازنات و الأهداف و معايير الأداء »⁴.

من خلال التعريف نستج أن الرقابة هي أداة لضبط مختلف الأنشطة التنظيمية و تأكد من تطابقها مع المعايير والخطط الموضوعة مسبقاً.

– تعرف كذلك « الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمة بقصد تحديد أهدافها و تجري عملية القياس هذه وفق معايير يفترض وضعها سلفاً كوجه من أوجه النشاط المهمة »⁵.

يتضح من خلال هذا التعريف أن الرقابة وظيفة إدارية تقوم بقياس أداء الفعلي بما هو مخطط له مسبقاً وفقاً للمعايير و الأهداف.

¹ الرائد محمد مهنا العلي (1984)، « الوجيز في الإدارة العامة »، ط 1، الدار السعودية للنشر و التوزيع، ص 193.

² السعيد بلوم (2007-2008)، « أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية »، مذكره ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، التخصص : علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 18.

³ الرائد محمد مهنا العلي (1984)، مرجع سبق ذكره، ص 284.

⁴ الهواري سيد (2002)، « الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن 21 »، دار الجيل للطباعة و النشر، القاهرة، ص 320.

⁵ جواد شوقي ناجي (2006)، « إدارة الأعمال منظور كلي »، دار حامد للنشر، ص 385.

2. أهمية الرقابة :

تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي :

- لديها علاقة وثيقة بالعملية الإدارية، لان كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران و يتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة.
 - تمثل عملية الرقابة المحصلة النهائية للأنشطة و مهام المنظمة بواسطتها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية و أساليب إنجازها.
 - تتميز البيئة المعاصرة للمنظمات بالتعقيد، و هذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية وهذا بواسطة الرقابة التي تمثل احد القوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية¹.
 - تعتبر الرقابة الجزء المكمل لكل ما يتقرر، فعندما تتخذ الإدارة قرارا ما أو تعد خطة ما ، أو غيرهما فهذا لا يعني بالضرورة انه سينفذ و الرقابة تسعى للتأكد من ذلك².
 - الرقابة هي أداة نضج و تعلم و تكيف ايضا هي وسيلة لاكتشاف الأخطاء في القرارات لتصحيحها، والتغيرات الجديدة للتكيف معها، و هذا يساعد في انفتاح كل من الأفراد أنفسهم و المؤسسة قد يتعثر هذا التعلم و التكيف إذا لم تكن هنالك مراجعة متناسقة و يمكن تفسير التفاوت بين المؤسسات من حيث تعلمها و تغييرها مدى ممارستها للرقابة المنظمة فالمؤسسات لا تمارس الرقابة بشكل منظم ، لا تنتبه إلى الأخطاء و لا تتعلم منها³.
- كما تبرز أهمية الرقابة بشكل جلي من خلال الندرة النسبية للمواد البشرية و المادية والمالية والمعلومات المتاحة ، إذا أن الرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفاعلية وكفاءة وتقليص أوجه الهدر والضياع فيها⁴.

¹ السعيد بلوم (2007-2008)، مرجع سبق ذكره، ص 32 .

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2020)، « الرقابة الإدارية » ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، ص 11 .

³ المرجع السابق ، ص 11 .

⁴ عقيلي عمر و صفي و آخرون (1995) ، مرجع سبق ذكره، ص 251.

المطلب الثاني : الاتجاهات المختلفة للرقابة.

هناك ثلاث اتجاهات فكرية رئيسية تتعلق بمفهوم الرقابة، هذه الاتجاهات هي :

1. النظرية السلبية الكلاسيكية التقليدية «The calassical Negative theory»

نجد من أنصار هذا الاتجاه هنري فايل و قولات و هيكرز، حيث يرون بان الرقابة عملية فحص و بحث عن الأخطاء و تهديد للأفراد و من ابرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة، و السلطة و هذا عند تعريفهم للرقابة فالمسير أو المسؤول على العملية الرقابية يستعمل او يستخدم سلطته و قوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر و التوجيهات و ليست رغبته في الانجاز بحد ذاته فهو يهتم بحرفية اللوائح و القوانين و الأنظمة وتطبيقها كما جاءت و هذا لضمان سير العمل طبقا لما هو معمول به¹.

أنصار هذا الاتجاه يجعلون من الرقابة أداة لتعقب الأخطاء ليعاقب عليها بدلا من جعلها وسيلة لتحسين العمل.

2. النظرية السلوكية: «Behairorat theory»

نجد من أنصار هذا الفكر قانون بوم **Tannenbaume** حيث أنهم ينظرون إلى عملية الرقابة من جانبها الإنساني حيث يركزون في تعريفهم للرقابة من ناحية اقتدارها في التأثير على سلوك و تصرفات الأفراد العمال داخل المؤسسة بنظرة ايجابية تساعد على تنمية أدائهم نحو الأحسن هذا من جهة و من جهة أخرى فإنهم يرون بان الرقابة عند اهتمامها بسلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو التنظيم فإنها تؤثر فيه و بالتالي تحقق أهدافه و النتائج المبرمجة و المسطرة تبين هذه النظرية قيمة العلاقات الإنسانية في القيام بالعملية الرقابية كما يبرز دور و أهمية القيادة و الدوافع و الإشراف في تحقيق النتائج و الأهداف و هو نقيض الاتجاه الأول².

3. النظرية التطبيقية الاتجاه العلمي «Replied theory»

نجد من أنصار هذا الاتجاه تري و جورج حيث يرون بان الرقابة تركز على ثلاث خطوات رئيسية للقيام بوظيفتها و هي :

- وضع المعايير و المقاييس.
- قياس الأداء و مقارنته بالمعايير.
- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية و الخطط الموضوعية .

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس (2001-2002) ، « الإدارة الإستراتيجية » ، الدار الجامعية ، ص 467-468 .

² عبد الرحمان الصباح (1998)، « مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير، التقييم، التصحيح) » ، ط 1، الجامعة الجديدة للنشر، ص 18.

أنصار هذا الاتجاه العلمي يرون بأن الرقابة تمس جميع النواحي و المجالات داخل المجتمع بكل مؤسساته من ناحية الاقتصادية و السياسي و الثقافية و القضائية و الاجتماعية. أصحاب هذه النظرية يركزون على العملية الرقابية من ناحية التطبيقية بجميع خطواتها و المعايير العلمية بها. كل هذا من أجل تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة بناء على الخطوات الخطة المبرمجة و المقررة.

إن هذه الاتجاه العلمي يعتبر الأقرب إلى الواقع و التطبيق من بقية الاتجاهات الأخرى السابقة الذكر فهي حاولت تحديد وظيفة الرقابة من جميع النواحي و بطرق علمية مدروسة توصل إلى نتائج ملموسة و واقعية¹.

المطلب الثالث : خطوات و أهداف الرقابة

1. خطوات عملية الرقابية:

العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تظهر في شكل رقم (1-1) و تتكون هذه العملية من مجموعة من الخطوات تتمثل في مايلي :

1.1. وضع المعايير الرقابية

تمثل الخطوة الأولى في العملية الرقابية حيث يتم تحديدها مسبقا في عملية التخطيط و المعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء من أنواع معايير نجد مايلي :

- **معايير الربحية :** تتمثل في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب... الخ.
- **معايير ترتبط بالقوة العاملة :** على سبيل مثال برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم و قدراتهم و نظام الأجور و الحوافز.
- **معايير تكلفة :** تتمثل في قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة.
- **معايير زمنية :** مثلا انجاز عمل أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية².

1.2. مقارنة الأداء بالمعايير :

و تتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة و بدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المسير و التي من خلالها يستطيع تقييم و حساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة و الضعف³.

¹ عبد الرحمان الصباح (1998)، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² السعيد بلوم (2007-2008)، مرجع سبق ذكره، ص 21.

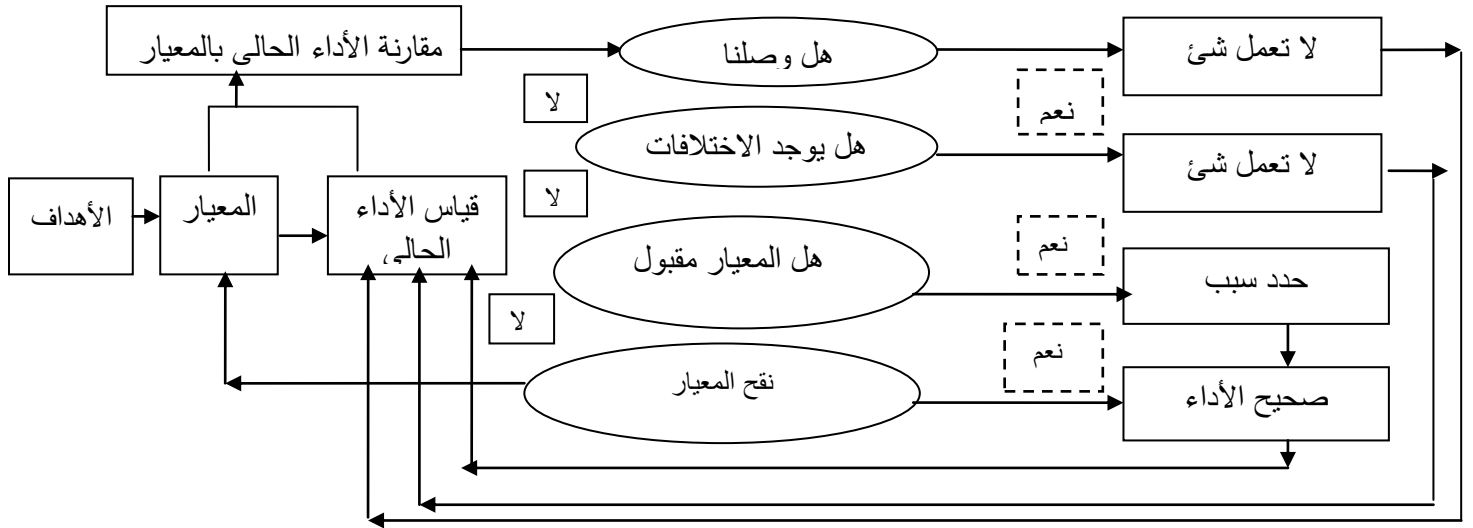
³ رائد محمد عبد ربه (2013)، مرجع سبق ذكره، ص 158.

1.3. تصحيح الانحرافات :

إن الهدف الأساسي لعملية الرقابة هو تصحيح الأخطاء و الانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة و لا يفيدها إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له حيث يعمل التصحيح على إزالة الأسباب و العوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها ويتخذ عادة تصحيح الانحرافات ثلاث أشكال و هي :

- البقاء على وضع الحالي .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة
- تغيير المعايير .

الشكل رقم (1-1) :عملية الرقابة



المصدر : رائد محمد عبد ربه (2013)، « مبادئ إدارة الأعمال » ، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، ص 153.

2. أهداف الرقابة :

تتمثل أهداف الرقابة في مايلي¹:

- مساعدة الإدارة على تحقيق النجاح ، و ذلك لمعرفة أن الخطط تسير في مسارها صحيح
- تسعى للتأكد من تنفيذ المهام المخططة و معرفة مدى تنفيذ الواجبات

¹ العربي دخموش (2001)، « محاضرات في إقتصاد المؤسسة » ، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، ص 38-39 .

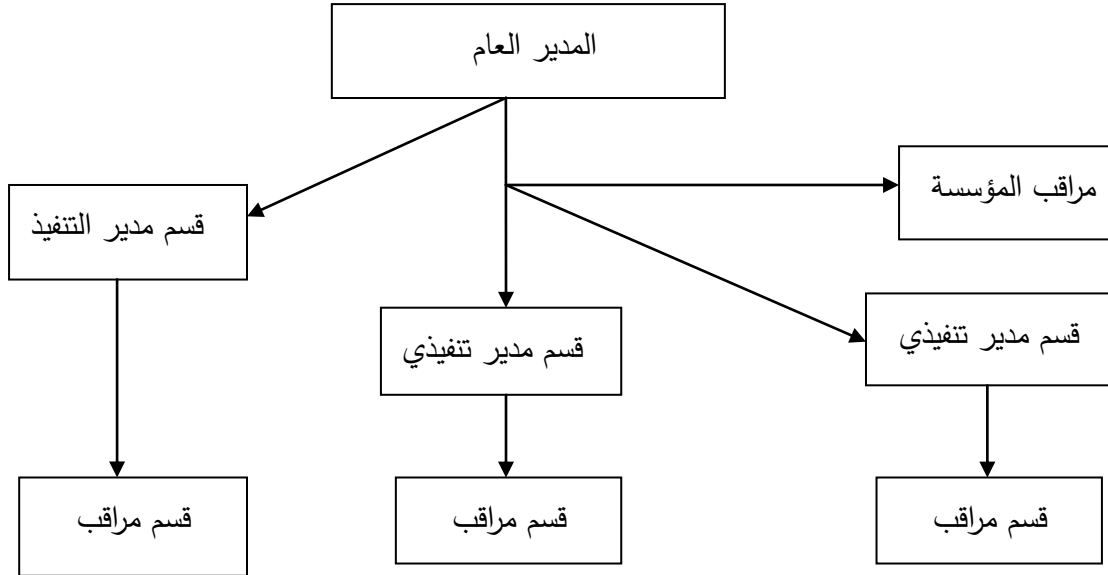
- الكشف عن الأخطاء فور حدوثها أو عندما تكون في طريق الحدوث ، من معالجتها فوراً أو إتخاذ ما يستلزم لمنع وقوعها.
 - الحفاظ على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المؤسسة أو المنشأة مثلاً العاملين فيها والمتعاملين معها.
 - التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً ، و أن القرارات الصادرة محل إحترام من طرف الجميع.
3. مسؤولية الرقابة:

إن النشاط الرقابي هو مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في مختلف المستويات و بين إستشاريين والمختصين¹ :

1.3. المديرين التنفيذيين : إن الرقابة هي مسؤولية المديرين حيث يشتركون في تصميم النظام الرقابي ومسؤولون عن تطبيقه و استخدامه فهم متحكمون به.

و السؤال الذي يطرح نفسه، هو كيف يتم توزيع مسؤولية الرقابة ؟ سوف نجيب عن هذا التساؤل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) : توزيع مسؤولية الرقابة



المصدر : د. كمال بربر (1996)، « الإدارة عملية و نظام » ، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات، ص 150.

¹ كمال بربر (1996)، « الإدارة عملية و نظام » ، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات، ص 150.

بنفس المنطق فإن المدير التنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية يكون مسؤولاً عن الرقابة على القسم الذي يرأسه و لهؤلاء المديرين قدر من الاستقلالية في تعديل النظام الرقابية التي يستخدمونها بما يتماشى مع تقضياتهم و وجهة نظرهم في كيفية تطبيق تلك النظم و رغم تباينها نتيجة لاختلاف التقضيات و تنوع وجهات النظر في حدود الإطار الكلي و النظام الشامل للرقابة على المؤسسة.

2.3. الاستشاريون المختصون : في معظم المؤسسات تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الإستشاريين المختصين يطلق عليهم اسم مراقب , يساهم في عملية تطوير النظام الرقابي¹.

المبحث الثاني : مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية من أهم اهتمامات المنظمات الحالية نظراً لأهميتها البالغة و تأثيرها الإيجابي على الأداء وأصبحت من الأنظمة التي تثق فيها الإدارة العليا لضمان التسيير الجيد و الحسن، و تمثل أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتصدي للمخاطر والحد منها حيث أن وضع نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفعالية ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة يشكل حماية من المخاطر التي تواجهها.

المطلب الأول : أساسيات حول نظام الرقابة الداخلية

1. مفهوم نظام الرقابة الداخلية :

قدم لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من التعاريف نذكر منها:

قد عرفت لجنة (COSO) الرقابة الداخلية بأنها : « هي مجموعة الإجراءات و الوسائل التي تتبناها إدارة المنشأة في وضع خطة التنظيمية لغرض حماية الموجودات ، و الاطمئنان إلى دقة البيانات المحاسبية والإحصائية، و لتحقيق الكفاءة الإنتاجية و لضمان تمسك الموظفين بالسياسات و الخطط الإدارية المرسومة »².

يتضح من خلال هذا التعريف أن نظام الرقابة الداخلية من أدوات والوسائل التي تعتمد عليها المنظمة لحماية مواردها المالية والمادية و الحد من وقوع الغش و الأخطاء و دقة البيانات المحاسبية و الإحصائية و تحقيق الكفاءة الإنتاجية و ضمان خضوع الموظفين للقوانين و سياسات المعول بها.

يعرف المعيار الدولي ISA400 نظام الرقابة الداخلية على أنه : «كافة السياسات و الإجراءات (الضوابط الداخلية) التي تتبناها إدارة المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدفها في ضمان إدارة منظمة

¹ كمال بربر (1996) ، مرجع سبق ذكره ، ص 150.

² مريم عمارة ، حامد نور الدين (2016) ، « التدقيق الداخلي للتبثبات في المؤسسات الاقتصادية » ، زهران للنشر، ص 116.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية

وكفاءة للعمل ، و المتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة و حماية الأصول و منع و اكتشاف الغش و الخطأ و دقة و اكتمال السجلات المحاسبية و تهيئة معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب »¹.

يبين هذا التعريف أنه من أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها و تضمن السير الحسن لتنفيذ أعمالها يجب تتخذ نظام الرقابة الداخلية الذي يقوم بحماية أصول المؤسسة و بحث عن أخطاء و انحرافات لغرض اتخاذ إجراءات تصحيحية و ضمان دقة و اكتمال السجلات المحاسبية و حصول على معلومات مالية أكثر موثوقية .

كما عرف معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا الرقابة الداخلية سنة 1978 على أنها : « مجموع النظم ، من مالية و غيرها ، الموضوعة من قبل الإدارة، من أجل توجيه العمليات كافة بالصفة المطلوبة والفعالة، و احترام السياسات الإدارية، و حماية الأصول، و ضبط الدقة في البيانات المسجلة »².

أما لجنة بازل الرقابة الداخلية تعرف على أنها : « عملية تتأثر بتدعيم الإدارة العليا و مجلس الإدارة و الأفراد في جميع المستويات الوظيفية ، و هي ليست مجرد من الإجراءات أو السياسات التي تؤدي في وقت محدد، بل هي عملية مستمرة في جميع المستويات الوظيفية داخل المنشأة ، و يعد مجلس الإدارة و الإدارة العليا مسؤولين عن إنشاء الثقافة المناسبة لتنفيذ الرقابة الداخلية و المراقبة المستمرة لتقييم مدى كفاءتها ، كما يجب أيضا مشاركة جميع الأفراد في عملية الرقابة »³.

و مما سبق يمكن تعريف الرقابة الداخلية على أنها : « عبارة عن عملية معدة من قبل أطراف ذو علاقة بالمؤسسة (القائمون بالحوكمة و الإدارة) يهدفون من ورائها إلى توفير الثقة في القوائم المالية و التأكيد على الالتزام بالقوانين و اللوائح المنصوص عليها من قبل الإدارة و التحقق من تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها »⁴.

¹ غسان فلاح المطارنة (2009)، « تدقيق الحسابات المعاصر - الناحية النظرية - » ، ط 2 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، ص 207
² حسين أحمد دحدوح و حسين يوسف القاصي (2009) ، « مراجعة الحسابات المتقدمة - الإطار النظري و الإجراءات العملية - » ط 1، دار الثقافة ، عملن ، الأردن ، ص 275.

³ محمد سمير أحمد (2009)، « الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية »، ط 1 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، ص 20-21.
⁴ جدي سمراء (2016-2017)، « دور الرقابة الداخلية في زيادة المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية »، شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، التخصص : بنوك مالية ومحاسبة ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، ص 8.

2. أنواع نظام الرقابة الداخلية و أهدافها

2.1. أنواع نظام الرقابة الداخلية

2.1.1 نظام الرقابة الإدارية

هي تمثل الخطة التنظيمية و أدوات التنسيق والإجراءات الهادفة التي تستخدمها المنشأة للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية عن طريق ضمان الالتزام بالسياسات الإدارية، الاستخدام الاقتصادي الأمثل للموارد والتوزيع المناسب للمسؤوليات والصلاحيات ومن أجل تحقيق ذلك فهي تعتمد على وسائل متعددة مثل الكشف الإحصائية، دراسة الوقت والحركة، تقارير الأداء، رقابة الجودة، الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية، استخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرامج التكوين المتنوعة للمستخدمين وهي مرتبطة بطريقة غير مباشرة بالسجلات المالية و المحاسبية¹.

2.1.2 نظام الرقابة المحاسبية :

هي تشمل الخطة التنظيمية التي تضعها المنظمة والتي تبين من خلالها الإجراءات المتبعة والمستخدم من أجل حماية مواردها ، والتأكد من صحة بياناتها ومعلوماتها المحاسبية المالية لتحديد درجة إمكانية الاعتماد عليها ، ولكل منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية طريقة رئيسية في كيفية تنفيذ وتسجيل أنشطتها المختلفة وإثباتها محاسبيا ويجب أن تكونا لأطراف المسؤولة عن ذلك على علم بأهمية وظائف النظام المحاسبي، وتحتوي أساليب الرقابة المحاسبية على نظاما لتفويض السلطات ومن الصلاحيات وكذلك الفصل بين مسؤوليات الوظيفة التي ترتبط بإمسك السجلات والتقارير المحاسبية وتلك التي ترتبط بالعمليات أو الاحتفاظ بالأصول، ومن وظائف ذلك النظام ما يلي :²

✓ جمع و تسجيل المعلومات والأرقام من أجل اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية.

✓ فرض الرقابة والسيطرة و حد من الغش و التلاعبات.

✓ إعداد الجداول والتقارير المالية لأغراض التحليل المالي.

2.1.3 نظام الضبط الداخلي :

هو ذلك الخطة التنظيمية وجميع أدوات التنسيق و الإجراءات التي تهدف لحماية أصول المؤسسة من الغش و التلاعبات و الضياع أو سوء الاستخدام ، حيث يعتمد الضبط الداخلي في تحقيق أهدافه على تقسيم

¹ خادل أمين عبد الله (1998)، « التدقيق و الرقابة في البنوك » ، ط 1 ، دار وائل للطباعة و النشر، عمان ، ص 229.

² ثامر محمد مهدي (2010)، « أثر استخدام الحاسب الالكتروني على أنظمة الرقابة الداخلية » ، مجلة جامعة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 4 ، العراق ، ص 180.

العمل مع الرقابة الذاتية، و يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، ويعتمد كذلك على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات¹.

2.2. أهداف نظام الرقابة الداخلية :

تسعى الرقابة الداخلية إلى تحقيق الهدف الرئيسي من وجود المنشأة و المتمثل في البقاء و الاستمرارية وهذا من خلال حماية موجوداتها و رفع إنتاجيتها عن طريق التحكم بنفقات و عوائد عوامل الإنتاج و ضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لرفع مردودية المنظمة، كما تكفل الرقابة الداخلية الالتزام بما هو مرسوم من سياسات و خطط لتحقيق الأهداف، إضافة إلى ذلك فهي تعمل على رفع من جودة المعلومات².
إن الهدف الرئيسي للرقابة الداخلية يتمثل في التوفيق و التنسيق بين سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في المنشأة و الأهداف الفرعية التشغيلية التي تسعى إلى تحقيقها³.

أما فيما يخص الأهداف التشغيلية فهناك أهداف ترتبط بالرقابة المحاسبية تتمثل في حماية أصول المنشأة من كل سلوك يهدف إلى السرقة أو الاختلاس، التلاعب والغش، إلى جانب ذلك تقوم بحماية سجلات، دفاتر و حسابات المنشأة من الأخطاء العمدية و غير المتعمدة و كذا التأكد من سلامة البيانات المحاسبية ودقتها و خلوها من كافة أوجه الانحراف و من إمكانية الوثوق بها⁴.

و فيما يخص الأهداف المتعلقة بالرقابة الإدارية فتتمثل في تحقيق كفاءة في التشغيل و ذلك عن طريق التأكد من حسن اختيار و استخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) و القيام بعملية الإنتاج مع مراعاة القواعد والقوانين بمراقبة ما تم إنجازه و في النهاية التحقيق من عناصر المخرجات و ما إذا كانت تحقق أهداف المؤسسة، إلى جانب ذلك تقوم بتحقيق كفاءة التشغيل التي تهدف إلى التحقق من الالتزام بقوانين و لوائح وسياسات و تعليمات المعمول بها إضافة إلى تقليص احتمال مخالفة هذه الأخيرة⁵.

¹ خادل أمين عبد الله (1998)، مرجع سبق ذكره ، ص 230.

² محمد التهامي طواهر، و مسعود صديقي (2006)، « المراجعة و تدقيق الحسابات - الإطار النظري و الممارسة التطبيقية - » ، ط 3 ديوان الطبوعات الجامعية ، ص 90-92.

³ كمال الدين مصطفى الدهراوي و محمد السيد سريا (2006)، « دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة »، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص 235.

⁴ كمال الدين مصطفى الدهراوي و محمد السيد سريا (2006)، مرجع سبق ذكره ، ص 236-237.

⁵ المرجع السابق، ص 238.

3. خصائص نظام الرقابة الداخلية

ينبغي أن يتميز نظام الرقابة الداخلية بمجموعة من الخصائص والمميزات والتي من خلالها يمكن تخمين قدرته، كفاءته، فعاليتها ودرجة إمكانية الاعتماد عليه في المنشأة، وتتمثل هذه الخصائص والمميزات في ما يلي¹ :

- الملائمة :

على المؤسسة استخدام نظام رقابي جيد يناسب طبيعة عملها و حجمها، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة يفضل لها اختيار أسلوب رقابي بسيط وغير معقد، والعكس بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم.

- مقارنة العائد بالتكاليف :

إن كل عمل أو نشاط تجاري تقوم به المنظمة يقوم أصلا على مقارنة العوائد بالتكاليف التي يدفعها صاحب العمل، ومن الطبيعي المؤسسات الاقتصادية على أن تكون تكاليفها أقل من عائداتها ، حتى تستطيع تحقيق الربح ، حيث كلما كان الفرق بينها كبر كلما ازدادت نسبة الربح المحققة، وبالتالي ينبغي على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار عنصر العائد والتكاليف عند تصميم نظامها الرقابي .

- المرونة :

يقصد بالمرونة أن يكون أسلوب الرقابة المتبع يتناسب مع احتياجات المؤسسة، بحيث ينبغي التعديل والتطوير في هذه الأساليب كلما تطلب الأمر ذلك، وهذا من أجل متابعة التغيرات ومواكبتها.

- الفعالية :

نعني بها استخدام نظام رقابي جيد ومتطور وقادر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها ومعالجتها بأسلوب علمي و بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت وأقل جهد وبطريقة تكفل عدم ظهورها في المستقبل،

- الموضوعية :

إن الإدارة تتمثل في مجموعة من الأفراد، ومسألة ما إذا كان الموظف ينجز عمله بطريقة سليمة وجيدة وألا يكون خاضعا لمحددات واعتبارات شخصية مهمة جدا، لأن الإدارات والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية، لا موضوعية تؤثر في الحكم على الأداء إذا يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات ذات دقة وكاملة وصحيحة عن الأداء وفي الوقت المناسب والتأكد من مصادرها عن طريق الوثائق والسجلات المحاسبية من جهة، وعلى القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية، خاصة القائمين بتجهيز التقارير وإيصالها في الوقت المحدد من جهة أخرى².

¹ عمر سعيد و آخرون (2003)، « مبادئ الإدارة الحديثة »، ط 1، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن ، ص 136-137.

² جميل أحمد توفيق (2004)، « مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق »، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية، مصر، ص 371.

- الدقة :

ينبغي أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على المعلومات ذات دقة و صحيحة و كاملة عن الأداء، و التأكد في نفس الوقت من مصدر المعلومات عن طريق البيانات المسجلة بالوثائق و السجلات المحاسبية ، و المتابعة المستمرة في البحث عن الأخطاء و الانحرافات بهدف التعبير عن حقيقة المركز المالي للمنظمة في نهاية الفترة المالية¹.

- التكامل :

يظهر تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، إلى جانب ذلك يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها و أيضا تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة².

- التوقيت المناسب :

لا بد من وجود نظام سليم ، للحصول على كافة المعلومات في الوقت المناسب ، و عليه ينبغي على المسؤولين عن مختلف الأنشطة الرقابية احترام الوقت خاصة المسؤولين عن إنجاز التقارير، و عليهم تقديمها في الوقت المحدد من أجل أن لا تفقد المعلومات معناها و فائدتها جزئيا أو كليا ، فعلى سبيل المثال إذا تعلق الأمر بإحدى المناقصات و حصلت المنظمة على معلومات صحيحة ترتبط بشروط دخولها في هذه المناقصات أمر يصبح قيمة له إذا جاء بعد انقضاء الموعد المحدد للدخول³.

المطلب الثاني : مكونات و مقومات نظام الرقابة الداخلية

1. مكونات نظام الرقابة الداخلية :

هناك خمسة مكونات رئيسية حددتها لجنة تمويل منظمات COSO ضمن الإطار المتكامل للرقابة الداخلية، و تتمثل فيما يلي⁴:

1.1. بيئة الرقابة :

هي عبارة عن الموقف العمومي للمديرين و الإدارة و إدراكهم و أفعالهم المرتبطة بنظام الرقابة الداخلية و أهميته في المنظمة ، و بالتالي فإن موقف الإدارة العليا هو من سيحدد جوهر الرقابة الداخلية الفعالة، فإن كانت الإدارة العليا ترى أن الرقابة عنصر مهم ، سيدرك باقي الأفراد في المنظمة ذلك و يستجيبون لذلك من

¹ محمد إسماعيل بلال (2004)، « مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق » ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ص 371.

² يحي حسين عبيد و إبراهيم طه عبد الوهاب (2001) ، « أصول المراجعة » ، ط 1 ، مكتبة الجلاء ، المنصورة، مصر ، ص 199.

³ محمد فريد صحن و آخرون (1999-2000) ، « مبادئ الإدارة » ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 359.

⁴ عبد القادر حيرش (2018)، « دور نظم الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي »، مجلة البديل الاقتصادي ، تيارت، المجلد الخامس ، العدد الأول ص 370 .

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية

خلال تنفيذ الرقابة الموضوعية ، أما في حالة إدراك أعضاء المنشأة بعدم أهمية الرقابة للإدارة العليا و أنها لا تدعم نظام الرقابة ، فمن المؤكد أن الأهداف الرقابية الإدارة لن يتم الوصول إليها. و هي تعبر كذلك عن التصرفات والسياسات والإجراءات التي تتعلق بالرقابة وأهميتها وتتكون من مجموعة من العناصر كالالتزام بالكفاءة النزاهة / القيم الأخلاقية / فلسفة الإدارة، ونمط التشغيل، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات التي يمارسها¹.

2.1. تقويم المخاطر:

يتمثل في تعريف و تحليل المخاطر ذات العلاقة لتحقيق الأهداف و تحديد الكيفية التي تدار بها هذه المخاطر و تعريف المخاطر المتعلقة بالتنفيذ ، حيث أن الهدف من تقييم المخاطر المرتبطة بالتقارير المالية يكمن في تحديد و تحليل إدارة المنشأة للمخاطر المتعلقة بتجهيز القوائم المالية و مدى الالتزام بمقاييس المحاسبة الدولية . وتوجب على الإدارة دراسة المخاطر و احتمالية حدوثها بشكل الجوهري².

3.1. أنشطة الرقابة :

يقصد بها تلك السياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة لتحقيق الأهداف و تصمم لتعقب و منع الأخطاء البيانات و المعلومات المحاسبية المساهمة في توثيق النظام المحاسبي³. و تحتوي أنشطة الرقابة على خمسة أنشطة رئيسية و هي : فصل المهام بين الموظفين، و تفويض الصلاحيات بالشكل المناسب، و الاحتفاظ بالسجلات و الوثائق ، و الرقابة المادية على الأصول و السجلات ، و أخيرا فحص الأداء .

4.1. نظم المعلومات و الاتصال :

إن جودة المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال نظام المعلومات المحاسبي لها تأثير في قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالرقابة على أنشطة المنشأة و إعداد قوائم مالية يمكن الاعتماد عليها. يقوم نظام المعلومات الفعال بتوفير المدخل الملائم لتحديد الطرق التي يتم تسجيل فيها كافة العمليات المالية و كذا التبويب الصحيح للتقارير المالية⁴.

¹ سالم بشير قجبونه (2020) ، « فاعلية نظام الرقابة الداخلية كمتغير وسيط بين البيئة التنظيمية وكفاءة المراجعة » ، مجلة اقتصاد المال و الأعمال ، الجزائر ، المجلد 5 ، العدد ، ص 528 .

² المرجع السابق، ص 528.

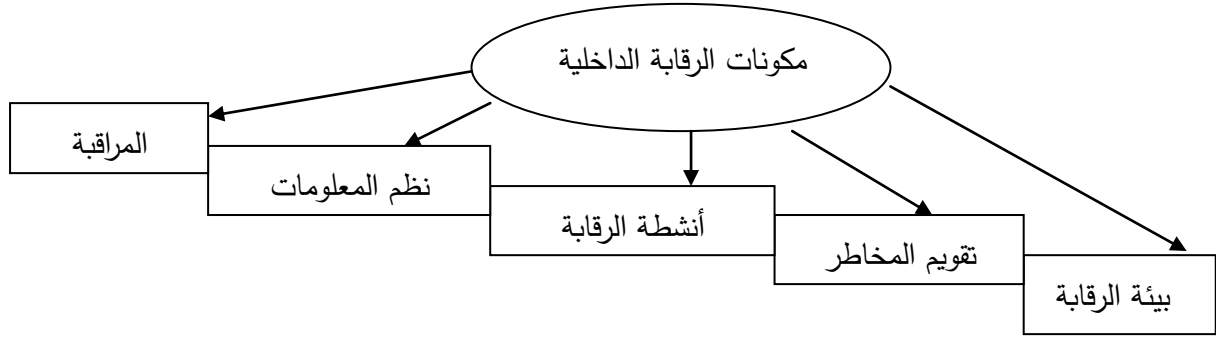
³ المرجع السابق، ص 528.

⁴ المرجع السابق، ص 529

5.1. المراقبة :

و ترتبط أنشطة المراقبة بالتقدير المستمر لجودة أداء الرقابة الداخلية، حيث تقوم به الإدارة لتحديد مدى تنفيذ الرقابة في ضوء التصميم لها، و تحديد إمكانية تعديلها بما يتناسب مع التغير في الظروف المحيطة.

الشكل رقم (1-3) : مكونات نظام الرقابة الداخلية



المصدر : د . عبد القادر حيرش (2018) ، « دور نظم الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي »، مجلة البديل الاقتصادي ، تيارت ، المجلد الخامس ، العدد الأول ص 371 .

2. مقومات نظام الرقابة الداخلية :

لا شك أنه يتعذر تصميم نظام واحد للرقابة الداخلية، يوفر جميع الضمانات، و يقابل احتياجات كل شركة، بغض النظر عن حجمها و نوعها : فكل شركة لها ظروفها و مشكلاتها الخاصة. و بالتالي كان من الضروري وجود مقومات أساسية عند إقامة نظام الرقابة الداخلية. و يمكن تبويب هذه المقومات التي لا غنى لأي نظام رقابي جيد ، إلى مقومات إدارية و مقومات محاسبية و تتمثل في مايلي ¹.

1.2. المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية

1.1.2. هيكل تنظيمي سليم : تقوم المنشآت كبيرة الحجم بوضع هيكلها التنظيمية التي تحدد الإدارات

والأقسام و اختصاصات كل منها و مسؤوليات الأفراد و العلاقات داخل التنظيم و نعتمد سلامة الهيكل

التنظيمي على ملاحظة تطبيق مبادئ الرقابة التنظيمية فيما يتعلق بالجوانب التالية :

- تحديد و وضوح اختصاصات و مسؤوليات كل إدارة أو قسم أو فرع أو شخص، دون أية غموض أو تداخل أو تعارض .

¹ رائد محمد عبد ربه (2010)، « المراجعة الداخلية »، الجنادرية للنشر و التوزيع ، ص 21-22.

- **تفويض السلطات :** و يتم تفويض السلطات من أعلى إلى أسفل التنظيم. و يراعي ضرورة أن تكون السلطات المفوضة واضحة مفهومة حتى يعرف كل مسؤول سلطاته و مسؤولياته لتكون أساسا عند محاسبته.
- **مرونة الخطة التنظيمية :** و ذلك لتوفير إمكانية أن يستوعب الهيكل التنظيمي أي تطوير أو تغير يحدث مستقبلا.
- **الاستقلال الوظيفي لمختلف الإدارات :** و يعتبر الاستقلال بين الإدارات من أهم ما يميز الهيكل التنظيمي السليم باعتباره أحد مقومات نظام الرقابة الداخلية. ويقصد بذلك الإدارات التي تصرح بالعمل و تقوم به، و الإدارات التي يعهد إليها الاحتفاظ بالأصول، و الإدارات التي تقوم بمهمة المحاسبة عن العمليات التي تتم في الإدارات الأخرى. و يهدف تحقيق الإستقلال الوظيفي إلى منه أي إدارة من المحاسبة عن نتائج أعمالها منعا للتلاعب.

2.1.2 مجموعة من العاملين الأكفاء الموثوق بهم Qualified Personal

إنه من المقومات المهمة للرقابة الداخلية، خاصة في حالة ضعف الضوابط الرقابية ، إذ أن وجود أشخاص لديهم صفات الأمانة ستؤدي إلى عدم حدوث الأخطاء و المخلفات أو تقليلها، و إلى إنجاز قوائم مالية سليمة والعكس في حالة وجود ضوابط رقابية قوية، لكن وجود أشخاص أكفاء و غير موثوق بهم فإننا نتوقع تحايلهم على هذا القواعد و الضوابط .

3.1.2. وجود معايير سليمة للأداء Adequate Performance Criteria

إن وجود هذه المعايير هو أمر ضروري لإقامة النظام الجيد للرقابة الداخلية، إلى جانب أهمية توفر نظام لمراقبة الأداء للتأكد من تطبيق الاجراءات و القواعد التي وضعتها الإدارة لأداء المستويات الإدارية المختلفة¹.

4.1.2 الفصل بين الوظائف المتعارضة Segregation of Incompatible Duties

إن سلامة و قوة نظام الرقابة الداخلية يرتبط بضرورة الفصل بين هذه الوظائف، أي لا ينبغي أن تسند وظيفتان متعارضتان لشخص واحد، بل يجب أن تقسم على شخصين : مما يؤدي إلى تقليل فرص التلاعب إلى حد كبير. والوظائف المتعارضة بطبيعتها. و تطرق فيما يلي إلى أمثلة للوظائف المتعارضة التي يجب الفصل بينها :

¹ رائد محمد عبد ربه (2010)، مرجع سبق ذكره ، ص 22-25 .

- الفصل بين وظيفة حيازة الأصول و وظيفة التسجيل المحاسبي.
- الفصل بين وظيفة الترخيص أو التصريح بالعملية و وظيفة الاحتفاظ بالأصول المرتبطة بها.
- فصل الواجبات داخل قسم الحسابات.

5.1.2. تغيير واجبات العاملين Changing Duties

إن وجود شخص واحد في العمل نفسه لفترة طويلة قد يضعه في مركز يسمح له بالتستر على تلاعب التي من المحتمل أن ارتكبه. و لذلك من أفضل إجراء حركة دورية بين العاملين.

6.1.2. التنظيم الداخلي للأقسام Internal Organizing

إن تجميع الأشخاص الذين يقومون بعمل واحد في مكان واحد يساعد في تسهيل عملية الإشراف و تقليل فرص التواطؤ بين العاملين لتغطية التلاعب و الغش.

7.1.2. التأمين ضد المخاطر Risk Insurance

هو من الوسائل التي تحمي المنظمة من الخسائر عند حدوث الخطأ المؤمن ضده¹.

3. المقومات المحاسبية لنظام لرقابة الداخلية :

إلى جانب المقومات الإدارية يقوم نظام الرقابة الداخلية الفعال على مجموعة من الدعائم والمقومات المحاسبية و المالية، تتمثل في مايلي²:

1.3. نظام محاسبي سليم :

إن وجود نظام محاسبي سليم يكفل للإدارة تحقيق الضبط المحاسبي، و يعتبر من أبرز مقومات نظام الرقابة الداخلية المحاسبية ، حيث يعتمد هذا النظام على مجموعة من السياسات تتمثل في مايلي :

- المجموعة الدفترية: هي تختلف حسب اختلاف طبيعة المنظمات وأنشطتها ويجب أن تكون هذه المجموعة الدفترية متكاملة وتراعي النواحي القانونية والشكلية.

¹ رائد محمد عبد ربه (2010)، مرجع سبق ذكره ، ص25-26 .

² على حسين الدوغجي ، ايمان مؤيد الخيرو (2013) ، « تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO » ، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق ، المجلد 19، العدد 70، ص 407.

- **الدورة المستندية:** من أجل تحقيق نظام جيد للرقابة الداخلية يجب وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة ما دامت تمثل المصدر الأساسي للقيود وأدلة الإثبات وبالتالي عند تصميم المستندات ينبغي مراعاة النواحي القانونية والشكلية المعمول بها .
- **الدليل المحاسبي:** يقصد به وجود أساس سليم لتقديم بيانات إجمالية لها أهميتها في مجال التحليل والمقارنة اللازمة لأغراض الرقابة، و يتم تقسيم هذه البيانات إلى مجموعة من الحسابات الرئيسية تتفرع منها حسابات فرعية.

2.3. الوسائل الآلية الالكترونية المستعملة :

إن الوسائل الآلية المستعملة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل الوحدات الاقتصادية نظرا للأهمية استخدام الحاسوب في إنجاز العديد من العمليات ، و هي من العناصر الهامة في ضبط وانجاز الأعمال خلال الدورة المحاسبية وتحليل البيانات والمعلومات سواء بهدف إعدادها أو الإفصاح عنها.

3.3. الجرد الفعلي للأصول :

من مميزات عناصر أصول المؤسسة أن لها إمكانية جردها الفعلي ومقارنتها بالجرد المحاسبي، وعملية الجرد والمقارنة تتسم بتوفير الحماية اللازمة لهذه الأصول وضمان مطابقتها لما هو مسجل محاسبيا، كما أن من اكتشاف الفوارق بين ما هو مسجل وما هو موجود خلال الدورة المالية لتتم عملية الجرد الدورية و معالجة ذلك في الوقت المناسب.

4.3. الموازنات التخطيطية:

من خلال الموازنات التخطيطية يتم مقارنة ما تم إنجازه بما هو مخطط له ، و هي تمثل أداة رقابية تقوم بها الإدارة لتحليل الانحرافات الهامة الناجمة عن هذه المقارنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمنع الانحرافات الضارة والاستفادة من الانحرافات الموجبة.

5.3. نظام التكاليف المعيارية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة :

هي تكاليف يتم تحديدها مسبقا لما يجب أن تكون عليه تكلفة وحدة المنتج خلال الفترة المقبلة ويتم تحديدها عادة باستعمال الأساليب العلمية، بهدف مساعدة الإدارة في أغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات¹.

¹ جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوى حنان (2006)، « محاسبة التكاليف المعيارية » ، ط 1 ، الدر الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 27.

المطلب الثالث : طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية

1. أساليب نظام الرقابة الداخلية :

يعتمد نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الأساليب نذكر منها ما يلي :

1.1. أسلوب قوائم الاستقصاء :

تمثل قوائم الاستقصاء في نظام الرقابة الداخلية عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بكل مكون من مكونات نظام الرقابة الداخلية للمنظمة ، و يتم الإجابة عليها بصورة "نعم" أو "لا" أو أن تكون غير قابلة للتطبيق، ومن الأحسن أن تقسم قائمة الأسئلة إلى عدة أجزاء يخصص كل جزء منها إلى مجموعة من الأسئلة ترتبط بإحدى مجالات النشاط ، إن ما يميز هذا الأسلوب هو إمكانية تغطية جميع المجالات التي تهم المراجع عن طريق تصميم مجموعة من الأسئلة لكل مجال ، لكن يبقى لهذا أسلوب عيوب نذكر منها مايلي¹:

- إنه في حالة إجابة فرد أو مجموعة من الأفراد الأسئلة المقدمة والتي ترتبط بنشاط جميع العاملين مما يجعل هذه الإجابة تعبر عن وجهة نظر تلك المجموعة أو الفئة التي قامت بالإجابة؛
 - تمثل الإجابة بنعم أو لا غير كافية لإعطاء صورة شاملة عن مدى فعالية الرقابة الداخلية؛
 - يمكن أن لا تصلح القوائم النمطية التي يعدها المراجع إلى جميع المجالات.
- من أجل التغلب على هذه العيوب أو التقليل من أثرها، يمكن للمدقق أن يجهز استبيان خاص بكل نوع من المنظمات على حدا والابتعاد عن الاستبيان الموحد، و يقوم كذلك بمراجعة الاستبيان وتعديله سنويا.

1.2. الأسلوب الوصفي (التقرير) :

هنا يقوم المدقق بوصف الإجراءات المتبعة في المنشأة لكل عملية من العمليات مع وصف نظام الرقابة والدورة المستندية، وهي وسيلة مناسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة إلى حد ما ويخلص التقرير الوصفي إلى تحديد نقاط القوة والضعف في النظم المستعملة ، لكن يعاب على هذا الأسلوب أنه من الصعب تتبع الشرح المطول لنظام الرقابة وصعوبة التأكد من الإلمام بجميع جوانب نظام الرقابة في ذلك التقرير².

1.3. خرائط التدفق:

تتمثل في عرض بياني لنشاط معين ، ولدورة عمليات محددة، بواسطتها يستطيع المدقق تقييم إجراءات الرقابة الداخلية بطريقة مختصرة ووجيزة نسبيا. حيث ما يميز خرائط التدفق عن طريقة التقرير الوصفي وطريقة الاستبيان (الاستقصاء) بأنها تبين خط سير العمليات بين أجزاء النظام بطريقة بسيطة، كما تبين أيضا الوسائل

¹ جريوع محمد يوسف (2000)، «مراجعة الحسابات بين النظرية و التطبيق » ، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ص 116.

² خالد امين عبد الله (1988)، « التدقيق و الرقابة في البنوك » ، دائرة وائل للنشر، عمان، ص 171.

المستخدمة في إدخال البيانات واستخراجها، و يعتمد هذا الأسلوب على لغة نمطية شائعة يمكن توصيلها من خلال الرموز، وبذلك يستفيد المراجع من عمل زملاءه¹.

2. دراسة و تقييم نظام الرقابة الداخلية

2.1 تطور نظام الرقابة الداخلية :

ظهرت أهمية الرقابة الداخلية في المنظمات منذ 1905 عام لما لها من أهمية وضرورة في الأعمال والتصرفات و تعتبر من المقومات الأساسية التي يجب أن تكون موجود في أي تنظيم إداري سليم في المنظمة ولقد أوضح بيان النظام الرقابة الداخلية الجيد السليم يعوض عن تدفق الحسابات التفصيلية، وإن كل هذا القول مردوداً عليه ، فقد اعترفت أدبيات المحاسبة و تدفق الحسابات بأهمية الرقابة الداخلية و لقد مر تطور نظام الرقابة الداخلية بثلاثة مراحل²:

– **المرحلة الأولى :** كان موضوع الرقابة في هذه المدة يقتصر على مفهوم الرقابة الداخلية كإجراءات لمنع الغش و الأخطاء والتلاعب في القيود المحاسبية او في عرض النتائج والتلاعب في موجودات المؤسسات و أموالها و كانت المنظمات الفردية هي الشكل السائد للمشروعات ، و لقد أشار Dickasee عام 1905 م انه عند تصميم أي نظام للرقابة الداخلية هناك ثلاث وسائل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار و تتمثل فيما يلي³:

- يجب أن يكون الشخص المسؤول عن النقدية له نقدية بدفاتر الاستاذ.
- يجب أن يكون لدفاتر الاستاذ موازين مستقلة.
- اذا كان عدد دفاتر الاستاذ كبيراً ينبغي إجراء تنقلات بين ما ماسكي وهذه الدفاتر من والى لمنع التلاعب في الحسابات أو لاكتشافه في وقت مبكر.

– **المرحلة الثانية :** في عام 1936م قدم مجمع المحاسبين الأمريكيين (AICPA) مفهوم الرقابة الداخلية وهو كالاتي : «*الرقابة الداخلية و الضبط الداخلي عبارة عن مجموعة من المقاييس و الطرق التي تبنها المؤسسة أو المنشأة نفسها بقصد حماية أصولها النقدية وغيرها وكذلك يقصد ضبط الدقة الحسابية لما هو مقيد بالدفاتر*» .

¹ الصحن ، عبد الفتاح محمد يوسف (2000) ، « أصول المراجعة » ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ص 95.

² محمد فضل مسعود و د. خالد راغب خطيب (2009) ، « دراسة في تدفق الحسابات » ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 189.

³ عبد الرازق محمد عثمان (1988)، « أصول التدفق و الرقابة الداخلية » ، مديرية دار الكنب للطباعة و النشر، الموصل ، ص 36.

استعمل مصطلح الضبط الداخلي كمرادف للرقابة الداخلية و هدفت هذه الأخيرة إلى المحافظة على أصول المؤسسة بشكل أساسي النقدية ثم تطورت أهدافها لتشمل حماية ممتلكات الأخرى و ضمان الدقة المحاسبية للدفاتر أي جانب حماية النقدية¹.

– **المرحلة الثالثة :** إن التوسع الكبير لعدد وحجم المنظمات ، إلى جانب التعقيد في مشكلات الإنتاج التضخم في العمليات الإدارية والإشرافية والتسويق والإدارة والتمويل، وظهور الحاجة إلى دفع الكفاءة الإنتاجية المنافسة والاحتكارية وأصبح مقياس الربح غير كافي لقياس كفاءة المنظمة.

و ظهرت الإدارة العلمية التي تهدف إلى تحقيق أقصى استغلال اقتصادي للموارد المتاحة المادية و البشرية، و لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق زيادة الكفاءة الإنتاجية بتخفيض التكاليف إلى أقصى درجة ممكنة، مما انعكس هذا التطور في الأوضاع الاقتصادية على مفهوم الرقابة الداخلية أو هدفها من دفع لجنة إجراءات التدقيق المنبثقة عن المجتمع الأمريكي للمحاسبين (AICPA) بتقديم مفهوم للرقابة الداخلية عام 1949م و أصبح أكثر المفاهيم تطور و هو:

« تتضمن الرقابة الداخلية الخطة التنظيمية وكافة الطرق و المقاييس المتناسقة المؤسسة لحماية أصولها وضبط الدقة و الثقة في بياناتها المحاسبية و الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة مقدماً »².

2.2. العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية

- **انفصال الملكية عن الإدارة :** أعتمد المديرين المتخصصين على إدارة أعمال المنظمة في نفس الوقت ظهرت الحاجة للحصول على بيانات من صور بهدف التحقق من الحفاظ على أمواله و كفاية إدارته وأجل تحقيق ذلك أصبح أصحاب المنشأة يستعينون بمدقق خارجي لفحص حساباتها و إعطاء رأيه في مدى مصداقية و عدالة الأرقام التي تضمنتها القوائم³.
- **تشعب الهيكل التنظيمي :** يؤدي تشعب الهيكل التنظيمي إلى تحديد المهام و المسؤوليات لكل وحده تنظيمية (الفرع، الإدارة ، القسم) من ثم حاجة الإدارة العليا الى البيانات ذات دقة و موثوقة عن أداء

¹ حسين القاضي و حسبت دحدوح (1999) ، « أساسية التدقيق في ظل المعايير الأمريكية الدولية»، موسوعة الرواق ، عمان ، ص 237.

² عبد الرزاق محمد عثمان (1988)، مرجع سبق ذكره، ص 242.

³ محمد عثمان بطمة (1985) ، « الرقابة الداخلية في نظم الحاسبات الآلية»، دار المريخ ، الرياض ، ص 13.

هذه الوحدات فضلاً عن المجموعة من الأساليب والإجراءات اللازمة لتحقيق استخدام أمثل للموارد وحفاظ على أصول لدى الوحدات التنظيمية و المسؤولة عن حيازتها¹.

■ **تحول مهنة التدقيق الخارجي للحسابات التدقيق اختياري** : كان يقوم مدقق الحسابات الخارجي بتدقيق تفصيلي للعمليات المحاسبية كافة كان حجم المؤسسة آنذاك صغيراً ولكن مع اتساع حجمها وتنوع عملياتها وتعدد أهدافها أصبح من الصعب القيام بتدقيق تفصيلي شامل و حتى لو كان ذلك ممكناً فإنه يتطلب وقتاً طويلاً بتكاليف أكبر و قد تكون غير اقتصادية ربما يؤدي الى تعقيد في العمل إذا طالت مدة التدقيق.

■ **أضرار الإدارة إلى حماية أصول المؤسسة** : لقد أصبحت المنظمة نتيجة انفصال الملكية عن الإدارة و تطور شكلها القانوني من شركات أشخاص إلى شركات أموال ذات مسؤولية كاملة عن حماية أصول المنظمة ومجوداتها من الاختلاس وسوء الاستخدام وتطلب الأمر أن تتخذ الإدارة من الإجراءات من يضمن لحماية هذه الأصول وحتى تتمكن من إخلاء مسؤوليات اتجاه الملاك والمساهمين و الدولة يجب عليها أن توفر سلسلة من الإجراءات التي تقوم بحماية الممتلكات والتأمين عليها، وتعمل على وتجنب الأخطاء والإهمال والحضور واكتشاف ما قد يقع منها، وهي من الواجبات التي تقع على عاتق الإدارة والتي يقاس نجاحها أو فشلها بمدى تحقيقها لهذه الوظيفة الأساسية مما يساعدها على ذلك وضع نظام محكم للرقابة الداخلية².

■ **حاجة الجهات الحكومية و غيرها إلى البيانات الدقيقة** : تستعمل المؤسسة الحكومية بيانات دقيقة تحصل عليها من المنظمات المختلفة العامة داخل البلاد لتستخدمها في التخطيط الاقتصادي و الرقابة الحكومية و التسعير و حصر الكفاءة العلمية ما ذلك ، و هنا يجب على المنظمة إعداد هذه المعلومات بسرعة و بدقة ، وهذا الأمر يتطلب وجود نظام الرقابة الداخلية المطبق ذو كفاءة عالية³.

2.3. الحاجة إلى الرقابة الداخلية

يوجد العديد من العوامل التي ساهمت في رفع الحاجة إلى الرقابة الداخلية و لعل أبرز هذه العوامل ما يلي⁴:

- حاجة المنظمات إلى رفع حجمها و تعدد عملياتها.
- حاجة المنظمة إلى تفويض السلطات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمنظمة.

¹ عبد الرزاق محمد عثمان (1988)، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

² حسين القاضي و حسيت دحوح (1999) ، مرجع سبق ذكره ، ص 237.

³ خالد الأمين عبد الله (1998) ، مرجع سبق ذكره ، ص 3.

⁴ عطاء الله احمد سويلم (2009) ، « الرقابة الداخلية و التدقيق في بنية تكنولوجيا المعلومات »، دار الراية ، عمان ، ص 48.

- حاجة المنظمة إلى بيانات دورية دقيقة.
- حاجة المنظمة أو المشروع إلى الحفاظ وصيانة أصول المنظمة.
- حاجة المؤسسات الحكومية و غيرها إلى بيانات ذات دقة عالية.

2.4. مبادئ نظام الرقابة الداخلية :

- هناك العديد من المبادئ التي تعتمد عليها الرقابة الداخلية في الوحدة الاقتصادية و لعل من أهمها ما يلي:
- مبدأ إنفاق النظام الرقابي المقترح من حجم وطبيعة النشاط فيستنتج من ذلك تكاليف وأعباء مالية إضافية إذا كانت الرقابة بالشكل الذي يحقق النتائج المرجوة.
 - مبدأ الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية، إذ أنه لا بد من اختيار المعايير بصورة موضوعية تحقق النتائج المرجوة بصورة بعيدة عن التحيز و الانحراف.
 - مبدأ الوضوح و سهولة الفهم .إذا ينبغي أن تكون المقاييس الرقابية سهلة وواضحة لجميع مستويات العاملين و من أفضل أن تكون رقمية أي في شكل أرقام.
 - مبدأ إمكانية تصحيح الأخطاء و الانحرافات .
 - مبدأ تواجد القدرات و المعارف الإدارية و الفنية للمسؤولين على الأجهزة الرقابية¹.

2.5. تقييم نظام الرقابة الداخلية :

لقد سبق تعريف نظام الرقابة الداخلية على أنه مجموعة ضمانات تساهم في التحكم في المنظمة وعليه لا بد من تقييم كل طرق العمل و الإجراءات و التعليمات المعمول بها قصد الوقوف على آثارها في الحسابات والقوائم المالية إذ تمثل هذه العملية أساس كل مهمة مراجعة فبواسطتها يتضح مصداقية نظام المعلومات في المنظمة ، فإذا كان نظام الرقابة الداخلية في هذه الأخيرة قائم على أسس صحيحة و يدقق بشكل يضمن الدقة و الفعالية لكل العمليات المحققة ، مما يصبح نظام المعلومات لهذه المؤسسة محل ثقة و سيؤدي حتما لاتخاذ قرارات سليمة، وإن تقييم نظام الرقابة الداخلية في أي منظمة مبني على خمس خطوات و هي كالآتي² :

• جمع الإجراءات (Saisie de procédures) .

يتعرف المدقق على نظام الرقابة عن طريق قيامه بجمع الإجراءات المكتوبة و تدوينه لملاحظات لها (المكتوبة و الغير المكتوبة) ، يعتبر نظام الرقابة الداخلية نظام شامل و حسب النظرية العامة للنظم فإنه يتكون

¹ أبو العباس فضل المولى (2009) ، «الأصول العلمية لإدارة الأعمال»، د.ن ، الخرطوم ، ص 201.

² أحمد نور الدين (2015)، « التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية»، دار الجنان للنشر و التوزيع، ص 62.

من أنظمة جزئية خاصة بمختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة و كل نظام جزئي و حسب نفس النظرية يمكن أن يجرأ إلى أنظمة أخرى و هكذا ... فعلى سبيل المثال : أي عملية تقوم بها المنظمة من بيع و شراء و يقوم المدقق بجمع الإجراءات المكتوبة إن كان هناك مكتوب حول هذه العملية أو يدون ملخصا لها بعد حوار مع القائمين على إنجازها كما يقوم برسم خرائط التتابع و رسوم بيانية للوثائق المستخدمة و المعلومات المتدفقة عنها و المصالح المعنية بها كما يستطيع استعمال استمارات مفتوحة تحتوي على أسئلة تتطلب الإجابة عنها شرحا لكل جوانب العملية .

• اختبارات الفهم (Teste de conformité)

يقوم المحافظ أثناء هذه الخطوة بفهم النظام المتبع و ينبغي أن يتأكد من فهمه و ذلك عن طريق قيامه باختبارات الفهم و التطابق و يتأكد كذلك بفهم كل أجزائها و أحسن تلخيصه لها بعد تتبعه لإجراءات القيام بالعملية فعلا . إن هذا الاختبار يعتبر ذا أهمية محدودة ، الهدف منه هو تأكد المحافظ من أن الإجراء موجود و أنه أحسن تلخيصه و ليس الهدف منه التأكد من حسن تطبيقه .

• التقييم الأولي للرقابة الداخلية

يمكن المدقق من إعطاء تقييم أولي للرقابة الداخلية و ذلك بالاعتماد على الخطوتين السابقتين و يقوم باستخراج مبدئيا لنقاط القوة (ضمانات تسمح بالتسجيل الجيد للعمليات) و نقاط الضعف (عيوب ينجر عنها خطر ارتكاب أخطاء وتزوير) تستخدم هذه الخطوة غالبا استمارات مختلفة أي استمارات تتضمن أسئلة الإجابة عليها إما ب نعم أي إيجابي أو لا أي سلبي و عليه يقوم المدقق في نهاية هذه الخطوة بتحديد نقاط قوة النظام و نقاط ضعفه و ذلك عن طريق التصور أي من الناحية النظرية للنظام محل الدراسة .

• اختبارات الاستمرارية

من خلال هذا النوع يتأكد المدقق من أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الأولي هي فعلا نقاط قوة مطبقة في الواقع و بصفة مستمرة و دائمة. ويحدد حجم هذه الاختبارات بعد الوقوف على الأخطار التي يحتمل حدوثها عند دراسة الخطوات السابقة لها كما تمثل أداة إثبات هن السير الحسن خلال الدورة¹.

¹ أحمد نور الدين (2015)، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

• التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية

يمكن المدقق من خلال إيمانه على اختبارات الاستمرارية السابقة من الوقوف على ضعف النظام و سوء تسييره عند اكتشاف سوء تطبيق أو عدم تطبيق نقاط القوة ، هذا إلى جانب نقاط الضعف التي توصل إليها عند التقييم الأولي لذلك النظام .بعد إلمام شامل بنظام الرقابة الداخلية و تجديد درجة الثقة المنظمة في هذا النظام عند المدقق تتضح المعلم و الخطوط العريضة لبرنامج التدخلات و الفحوص التي سيقوم بها المراجع أثناء تنفيذ تحقيقات التدقيق، حيث كلما كانت الرقابة الداخلية مرضية كلما ضيق المدقق مجال بحثه، و العكس كلما كانت الرقابة الداخلية عاجزة و غير فعالة عندها يشك المحافظ في مصداقية النظام و معلوماته.

الخلاصة الفصل :

بعد مناقشتنا في هذا الفصل لموضوع نظام الرقابة الداخلية من عدة جوانب شملت مفهومه، أنواعه وأهدافه، خصائصه، مكوناته، أساليبه و خطوات تقييمه تبين لنا أهمية هذا الموضوع من خلال أن نظام الرقابة الداخلية هو احد أهم الأنظمة التي تحظى بالاهتمام الكبير من طرف الإدارة العليا في مختلف المؤسسات المعاصرة، والذي يكون له علاقة مباشرة بالعنصر البشري و ذلك نظرا لأهميته و مساهمته الكبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، فوجود نظام الرقابة الداخلية يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة، فكلما كانت الرقابة فعالة في المؤسسة كلما انعكس ذلك إيجابا على أداء العاملين. وعليه تهدف الرقابة الداخلية إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرارية للمؤسسة عن طريق حماية موجودتها و رفع إنتاجيتها.

ولكي يكون نظام الرقابة الداخلية فعالا ومحققا للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص كالتكامل والمرونة و الموضوعية و الدقة و السرعة في الكشف عن الأخطاء وغيرها، و من أجل أن تتقن المنظمة عملها الرقابي يجب أن تتبع أساليب نظام الرقابة الداخلية و تتمثل في أسلوب الوصفي ، أسلوب قوائم والاستقصاء ، وأسلوب تدفق الخرائط ، حيث يتم تداولها بين مختلف المستويات الإدارية كأساس لمعرفة طبيعة العمل و التنسيق و الربط بين هذه المستويات الإدارية و أطر التنفيذ و الرقابة تعتبر ضرورة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة لأنها تستخدم في كافة أنواع الأعمال و الأنشطة داخل المنظمات.

كما توضح لنا أن نظام الرقابة الداخلية في المنظمة له عدة أنواع منها نظام الرقابة الإدارية، نظام الرقابة المحاسبية و نظام الضبط الداخلي. و لا شك أي نظام له مقومات التي لاغنى عنها و نجد من مقومات نظام الرقابة الداخلية مقومات إدارية و أخرى محاسبية. تسعى الرقابة الداخلية إلى الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها و تحسين أداء الأفراد العاملين و المنظمة من أجل تحقيق أهداف.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و علاقته
بـنظام الرقابة الداخلية

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

تمهيد:

يعتمد مستوى تقدم أي مجتمع على جودة العمل عن أنشطة و عمليات المنظمات الإنتاجية و الخدمية العاملة فيه ، و يرتبط الأداء و كفاءة هذه المنظمات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية خاصة الموارد البشرية لأنها أكبر أرضية مشتركة في جميع المجالات. حيث أنها تعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأي منظمة و قد لقيت في نهاية القرن العشرين اهتماما كبيرا و متزايدا بالموارد البشرية و إدارتها وتعتبر الأكثر أهمية و أهم و أعلى أصول المنظمة حيث يميزها عن الأصول الأخرى التي هي أصول فكرية.

أصبحت إدارة الموارد البشرية تعمل على تنظيم العلاقات بين الإدارة و العاملين بعدما كان ينظر للعمال على أنهم سلعة تباع و تشتري خاصة في القرنين الثامن عشر و تاسع عشر. و لقد تطورت مهامها لتشمل اختيار و تعيين و تدريب و تحفيز العنصر البشري و كذا الجودة الشاملة للأداء البشري و تقوم أيضا بتوحيد مصالح الإدارة و الموظفين ، إلى جانب ذلك تعمل على تنمية وتطوير هذه الطاقات .

إن ما يميز إدارة الموارد البشرية هي قيامها بالوظيفة الأساسية ألا و هي تقييم أداء العاملين ، حيث تعتمد عليها من أجل تحديد و تحليل و تقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية سابقة. و تقوم بتوفير المعلومات اللازمة التي تساعد المديرين في تسهيل مهامهم في توجيه و تطوير الأداء للعاملين، و تمكينهم من وضع الاستراتيجيات التي تضمن تحسين طرق الأداء، حيث يساهم تقييم أداء العاملين من إظهار الكفاءات و تحفيز القدرات و تنمية المهارات ، و يعمل على تحسين العلاقات بين الرئيس و مرؤوسيه.

ومن أجل التعرف على الجانب النظري الذي اهتم بدراسة إجراءات و أساليب الرقابة الداخلية و دورها في تقييم أداء الموارد البشرية سنقوم بتخصيص هذا الفصل والذي سيتم تقسيمه إلى مبحثين بحيث يتناول المبحث الأول مدخل إلى إدارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني يتناول الرقابة على الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

إن الإمكانيات البشرية محدودة مما يتوجب على المنظمة مساعدة المورد البشري في تحديد نقاط قوته واستغلالها أقصى استغلال ممكن من خلال ما يسمى بإدارة الموارد البشرية و التي تقوم بفهم مختلف احتياجاته وتطلعاته و آماله بطريقة أفضل، و كذلك على خلق الإدراك لديه كأهم الموارد التي نعتمد عليها في تطوير أداء المنظمة و تحقيق مختلف أهدافها. و سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، تنظيم إدارة الموارد البشرية، نشاطات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية

1. مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية القلب النابض في أنشطة المنظمة و إدارة مواردها المتاحة ، و لقد أصبح لميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة و هذا للدور الحيوي الذي تؤديه وإنه من الصعب و إنه من الصعب الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية و هذا راجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة. وفيما يلي بعض التعريفات كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة :

- تعريف معهد إدارة الأفراد **Institute of Personnel Management** في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها « ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل و بعلاقاتهم داخل المنظمة »¹.
- تعريف (Schuler, 1983): « هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة و إيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين و مصلحة المجتمع »².
- تعريف (Flippo, 1984) « تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة عمليات اختيار و تعيين، و تنمية، ومكافأة، و تكامل و صيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ».
- تعريف (عاطف عبيد 1990) « الإدارة المسؤولة عن اختيار أكفاء الأشخاص لشغل الوظائف، وإعداد العاملين و تنميتهم، و إعداد كادر الأجور و توفير الطمأنينة لهم، و توفير أماكن العمل المناسبة و إعداد سجلات كاملة لجميع العاملين، بالإضافة إلى دورها الهام للعمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين »³.

¹ محمد بن دليم القحطاني (2015)، « إدارة الموارد البشرية نحو المنهج الإستراتيجي متكامل »، ط 4، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 22.

² المرجع السابق، ص 22.

³ محمد بن دليم القحطاني (2015)، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

- تعريف (Storey,1995) إدارة الموارد البشري « النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري و الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة و الولاء والقدرة على الإبداع و الابتكار و التجديد »¹.
- كما عرفها (الطائي و آخرون , 2006) بأنها « الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد و القيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب ، و استخدامه استخداما أمثل ، و الحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة ، و بالتالي يضمن لها البقاء و النجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير »².
- يعرف كل من (Hall و Torrington) إدارة الموارد البشرية « سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي : أولا تمكن الأشخاص العاملين و المؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم و ثانيا، تضمن تنفيذ الاتفاق»³.
- يرى كل من (Myres.C و Pigros.P) ان إدارة الموارد البشرية « عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة ، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية»⁴.
- يعرف (Sikhula) إدارة الموارد البشرية « بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار و التعيين، التدريب و التنمية، التعويض و الأجور و العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و أخيرا بحوث الأفراد»⁵.
- ومن خلال ما سبق فإدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المنظمة تعبر عن الأعمال أو العمليات التي تقوم بها المنظمة بغية توفير الموارد البشرية التي تقوم بأداء و إنجاز أعمالها بفعالية و كفاءة فوظيفة إدارة الموارد البشرية مسئولة عن استقطاب و توفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة بكفاءة و فعالية، والمحافظة عليها و صيانتها و تميتها و إشباع حاجاتها بما يحقق رضاها عن المنظمة و ولائها لها⁶.

¹ يوسف حبيب الطائي و آخرون (2015) ، « قضايا المعاصرة في الفكر الإداري » ، ط 1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص 28.

² المرجع السابق، ص 29 .

³ باري كشواي (2002) ، « إدارة الموارد البشرية » ، ط 2 ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، ص 12.

⁴ عبد الكريم أحمد جميل (2015) ، « إدارة الموارد البشرية » ، الجنادرية للنشر و التوزيع ، ص 9.

⁵ المرجع السابق ، ص 8.

⁶ محمد عبد اللطيف عشوش و آخرون (2017) ، «أساسيات إدارة الموارد البشرية » ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ص 61 .

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

2. أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

2.1. أهمية إدارة الموارد البشرية :

للإدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة مثل باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة، والتي تؤثر على المرودية المالية ، و مكانتها الاقتصادية و تظهر أهميتها من خلال العناصر التالية¹:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة؛
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته و تأثيرها على حياء الفرد و المنظمة و كذلك المجتمع؛
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية؛
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي ، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك و العامل المشترك في تحريك القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع؛
- العنصر البشري هو استثمار ، إذ أحسن تدريبه و تنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية؛
- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر كمن قيمة تجهيزاتها.

و تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية أيضا فيما يلي²:

- تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرات و المؤهلات على استقطاب أفضل العمال لشغل الوظائف الشاغرة و ثم المحافظة على هذه العناصر مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنشأة ، و يزيد من مركزها الاقتصادي و أرباحها على المدى الطويل.
- الإنسان باعتباره كائن حركي متجدد، متغير، مبدع، لديه القدرة على الابتكار و الاختراع و التطوير، و الاكتشاف، و التخريب... الخ بمعنى آخر إن أي متغير قادر على التكيف و التطوير الذاتي بفعل الغير كدورات التدريب و التأهيل مثلا ، و هو أكثر عطاء من جامد يتصدر إدارتها و المزج فيما بينهما و التعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي منظمة و المتمثل في باقي عوامل الإنتاج (مورد طبيعي، رأس المال الآلات).

¹ بن عنتر عبد الرحمن (2020) ، « إدارة الموارد البشرية - المفاهيم و الأسس ، الأبعاد و الاستراتيجيات » ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ص 26-27.

² مصطفى محمد الجربوعة (2017) ، « إدارة الموارد البشرية » ، دار ابن نفيس للنشر و التوزيع، عمان، ص 23-24.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

- إن المؤسسة لديها القدرة على توفير مناخ ملائم و جيد للعمل، عن طريق تبني برامج للموارد البشرية التي تساهم في تحفيز المستخدمين و دفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم مما ينعكس ذلك على رضاهم الوظيفي و هذا يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة و من ثم زيادة فعاليتها ككل.

2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتمثل الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها و تتمثل في ما يلي ¹ :

2.2.1 تحقيق الكفاية الإنتاجية Efficiency :

تتحقق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المالية التي تمتلكها المؤسسة، من أجل تحقيق أفضل الاستخدام لهذه الموارد مجمعة التي تسمى بالمدخلات inputs ، بحيث أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد ، آلات ، تكنولوجيا...)، ويعتمد على مستوى أدائه و كفاءته يتوقف على حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات ouputs (منتج خدمات) بالكميات و المواصفات المطلوبة بأقل تكاليف، فالمورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية عن طريق تنظيم المخرجات ، و تخفيض تكلفة المدخلات، و هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية عن طريق ما تقوم به من وظائف و ممارسات تجعل العنصر البشري مؤهلا ، مدربا محفزا لديه ولاء و انتماء للعمل و المؤسسة ، مما يجعلها قادرة على الأداء بإنتاجية .

2.2.2 تحقيق الفاعلية في الأداء التعليمي Effectiveness :

إن الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنشأة ، حيث من أجل تحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) ، يتطلب استخدام كفؤ للموارد (المدخلات) وأن يكون بمستوى عالي من الجودة ، لتحقيق الرضا لدي عملاء المنظمة ، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للعملاء ، و أخذ بعين إعتبار احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم المعاملة الحسنة فالمنتج والخدمة الجيدان لا ينظر له من وجهة نظر المؤسسة ، بل ينظر له من وجهة نظر العميل وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية الموارد البشرية حول أهمية الجودة ورضا العملاء وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف عن هذا الرضا فالكل يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة.

¹ بن عنتر عبد الرحمن (2020)، مرجع سبق ذكره ، ص 27-28.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

و تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف نحو المنظمة ، نحو العاملين و نحو المجتمع و تتمثل في مايلي¹:

2.2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة :

- من خلال أهداف المنظمة يمكن بلورة أهدافي إدارة الموارد البشرية على النحو التالي
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً؛
 - تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها ؛
 - الارتقاء بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج ؛

2.2.4 أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين:

- تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى:
- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم؛
 - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتنادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية؛

2.2.5 أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع :

تتطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها ، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص ، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام ، ممثلاً بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم ، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية . كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعايير.

¹ مصطفى محمد الجربوعة (2017) ، مرجع سبق ذكره ، 24-25-26.

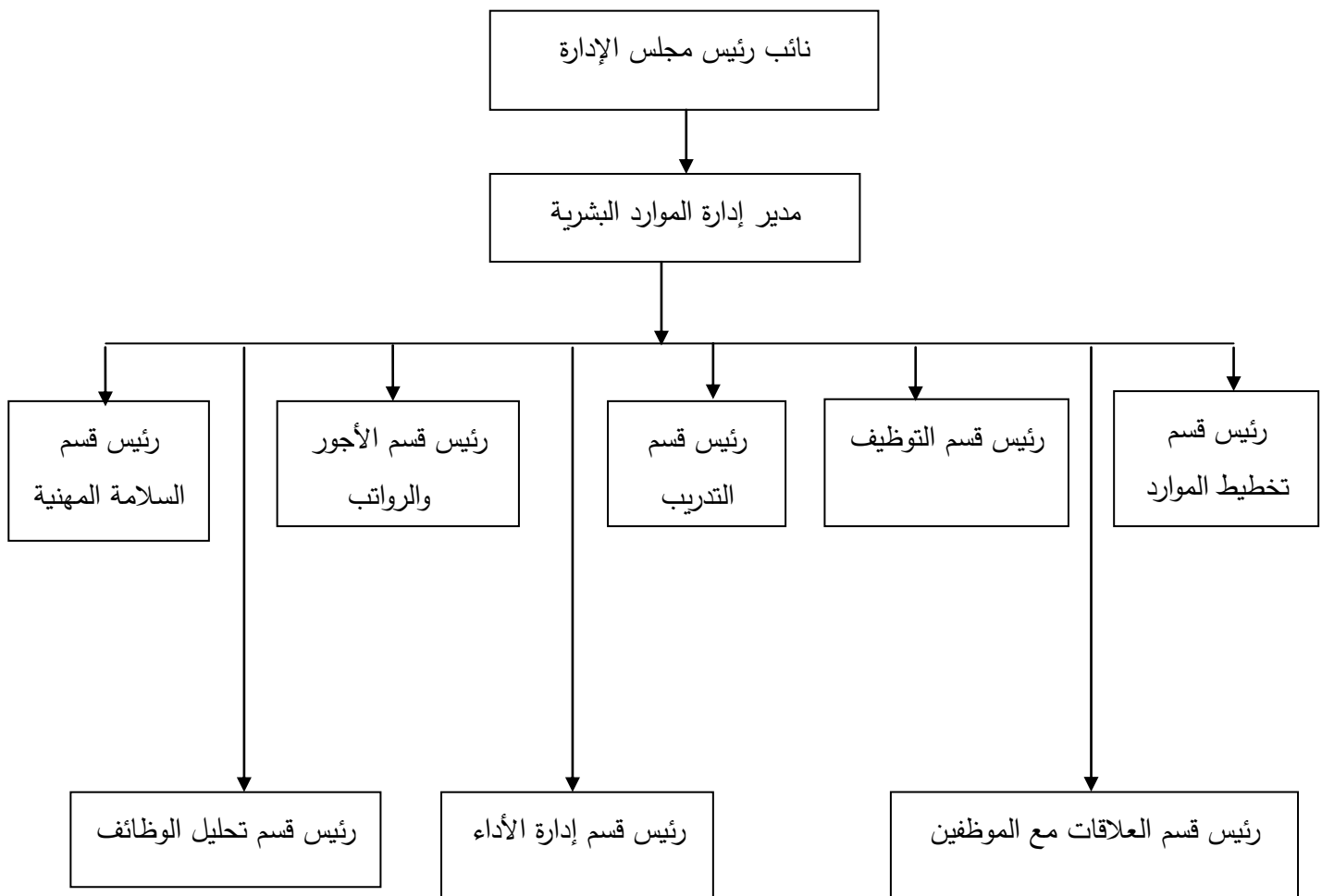
الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

المطلب الثاني : تنظيم إدارة الموارد البشرية

1. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

فترتبط إدارة الموارد البشرية عادة بالإدارة العليا و يتفرع عنها عدة إدارات أو أقسام فرعية متخصصة بكل نشاط من نشاطات إدارة الموارد البشرية¹.

الشكل رقم (1-2): موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي



المصدر: FICHERLYLE (F) SHANE AND JONES (B), (1999), « HUMANE RESSOURCE MANAGEMENT », 4ED U S A MINIFFLIN, p 41.

¹ زواتي عبد العزيز (2020)، « الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية »، مركز الكتاب الأكاديمي، ص 38.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

تزداد الأقسام المذكورة في الشكل أعلاه أو تنقص تبعا لعوامل المؤثرة في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة لموارد البشرية أهمها :

- **حجم المنظمة :** كلما زاد حجم المنظمة تطلب ذلك إعطاء أهمية أكبر لدور إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى اتساع الإدارة و تعدد نشاطاتها.
- **طبيعة العمل :** يختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات كالمصارف و الفنادق و المطاعم وشركات الطيران عنه في المنظمات الإنتاجية.
- **تنوع النشاطات :** إن تنوع نشاطات المنظمة أو عدم تنوعه يفرض عليها التزام باستحداث نشاطات جديدة داخل إدارة الموارد البشرية أو نشاطات داخل وظائف المنظمة الأخرى.
- **كثافة المورد البشري :** تتباين المنظمات في استخدامها للعنصر البشري وكلما ارتفع مستوى الاعتماد على عنصر العمل البشري بالنسبة للموارد الأخرى تطلب الأمر وجود قسم متخصص أو دائرة متخصصة في تخطيط المورد البشري و تحفيزه و متابعة أدائه.
- **نظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية :** فإذا كان هناك اهتمام أكبر من الإدارة العليا و نظرة بتركيز أكبر على إدارة الموارد البشرية يؤدي ذلك إلى إعطاء دور اكبر لإدارة الموارد البشرية .
- **مدى الانتشار الجغرافي للمنظمة :** فالمنظمة تمتلك فروع عديدة داخل الدولة أو خارجها تحتاج إلى مواقع تنظيمية لإدارة الموارد البشرية قد تختلف عن المنظمة التي ليس لها فروع¹.

2. التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

بطبيعة الحال يؤثر المستوى التنظيمي ومكانة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة على التنظيم الداخلي لها ، فإذا كانت في موقع قريب أو في نفس مستوى الإدارات التنفيذية فإن ذلك يمنحها فروعاً أو أجزاً تدخل تحت سلطتها و إدارتها ، بمعنى أنها تابعة لها تسلسلياً ، كما يتوق حجمها وتحديد أنشطتها على عدد الأفراد في المنظمة وعلى نطاق برامج شؤون الأفراد و الأهمية المعلقة على بعض الوظائف المعينة الخاصة بالأفراد².

ولوضع تنظيم داخلي لإدارة الموارد البشرية يجب على أية مؤسسة أن تحدد أولاً :

- الأهداف التي تسعى هذه الإدارة إلى تحقيقها وهي إما أن تكون أهداف بسيطة ومحدودة أو أهداف أعمق من ذلك وذات بعد استراتيجي.
- تحديد سلطات ومسؤوليات الوحدات الإدارية بمنح السلطة الثانية التي تمكنها من القيام بأعمالها.

¹ زواتي عبد العزيز (2020) ، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

² كامل بربر (1997)، « إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي » ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ص 44 .

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

- توفير المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية ليكونوا الأقدر على تسيير وإدارة تلك المهام والأعمال.
- التنسيق بين أعمال الوحدات الإدارية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف الرئيسي لإدارة القوة العاملة وهو الرفع من الكفاءة الإنتاجية بعدها، تأتي المؤسسة لرصد الخريطة التنظيمية التي تبين التنظيم الداخلي لهذه الإدارة¹.

المطلب الثالث : نشاطات إدارة الموارد البشرية

1. تخطيط الموارد البشرية

1.1. تعريف تخطيط الموارد البشرية:

عرف على أنه « التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد و تحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات و التي تتكون من تطوير و تنفيذ الخطط و البرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم و النوع الملائمين و في الوقت و المكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات »².

1.2. أهداف تخطيط الموارد البشرية :

يمكن إجمال أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي³:

- تحديد متطلبات المشروع من العمالة وفي ضوءها تتم المساهمة في رسم سياسات الاختيار والتعيين والتدريب؛
- التنبؤ بالزيادة أو النقص المتوقع له حجم العمالة المستقبلية؛
- التنبؤ بالتغيرات في المهارات والتخصصات في القوي العاملة في الفترات المستقبلية؛
- تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمن العاملين؛
- تجهيز وتهيئة القوي العاملة اللازمة لتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية في الوقت المناسب وبالأعداد المناسبة والتأهيل المطلوب ؛
- توجيه سياسات التعليم والتدريب في المجتمع لتحقيق أهداف خطة وذلك لتجنب حدوث فائض كبير في العمالة في قطاع معين ووجود عجز في قطاع آخر؛

¹ عمر وصفي عقيلي (2005)، « إدارة الموارد البشرية المعاصرة »، دار وائل للنشر و التوزيع، ص 375-377.

² نوري منير (2015)، « الوجيز في تسيير الموارد البشرية »، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 27.

³ محمد عبد اللطيف عشوش و أخروون (2017)، مرجع سبق ذكره، ص 182.

1.3. خطوات تخطيط الموارد البشرية :

يمكن وصف العملية بمجموعة الخطوات التالية¹:

- التحليل؛
- تقدير الطلب على القوى العاملة؛
- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية؛
- الموازنة بين العرض و الطلب على القوى العاملة؛
- وضع الأهداف؛
- تنفيذ الخطة؛
- تقييم و متابعة خطة القوى العاملة.

2. الاستقطاب ، الاختيار و التعيين

2.1. الاستقطاب :

يتم تعريف استقطاب الموارد البشرية على انه تلك العملية التي تهتم باكتشاف و تحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على شغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة . و من أجل أن يكون الاستقطاب فعالا لابد من أشكال المنافسة ، فكما تتنافس المؤسسات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات فإنها تتنافس أيضا في البحث عن وجذب و استقطاب الأفراد الأكفاء. إلى جاني ذلك المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا و وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من مستقبلها².

2.2. أهداف الاستقطاب :

و تشمل الأهداف الآتية³ :

- تطابق بين متطلبات الاستقطاب و التوقعات
- جذب الترشيحات المؤهلة وفقا للموصفات المطلوبة
- ترتيب و تطوير عمليات المحافظة على المرشحين بما في ذلك ضبط مواعيد المضروبة لهم.

¹ نوري منير (2015) ، مرجع سبق ذكره ، 30-31-32-33.

² المرجع السابق، ص 47.

³ محمد الكرخي (2014)، « إدارة الموارد البشرية » ، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 109.

2.3. خطوات بناء سياسة الاستقطاب :

- **تحديد إطار الاستقطاب :** قائم على الموائمة بين الأهداف و الحاجات و معايير الموازنة بين الاختيار و التفضيلات مع الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات المتوفرة و شروط الانتقاء.
- **تنظيم الاستقطاب :** هدف منه إيجاد العناصر أكثر تأهيلا من بين طالبي الوظيفة.
- **التنبؤ بأعداد القوى العاملة :** يتضمن الوظائف المهيأة للاشتغال، آجال عملهم، الأجور الممنوحة، المؤهلات الضرورية و الخبرات.
- **مصادر الاستقطاب :** تنقسم إلى مصادر داخلية و تمثل العاملين الموجودين في الوظيفة و أخرى مصادر خارجية تمثل طالبي الوظيفة من خارج المنظمة.
- **طرق الاستقطاب :** و تنقسم إلى ثلاثة طرق و هي الاستقطاب مباشر، غير مباشر، أو عن طريق شخص ثالث¹.

2.4. الاختيار و التعيين :

إن عملية جمع معلومات محمية قانونا ، أو وسيلة مواءمة ما بين الفرد والمنشأة ، وعملية الاختيار تأتي كوسيلة أو دليل لتحقيق هذه المواءمة ، و تتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، و اعتماد على ذلك فإن عملية الاختيار يمكن أن يعبر عنها « بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح » .

أ. **أهداف الاختيار و التعيين :** تتوجه معظم أهداف اختيار و تعيين الموارد البشرية إلى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية²:

- حاجات المؤسسة؛
- حاجات الأفراد؛
- اختيار الأشخاص المناسبين للعمل؛
- التأكيد على ضرورة المساواة في الاختيار و التعيين.

¹ محمد الكرخي (2014) ، مرجع سبق ذكره ، ص 104-105.

² بن عنتر عبد الرحمن (2020) ، مرجع سبق ذكره ، ص 145-146.

ب. خطوات عملية الاختيار و التعيين :

تتمثل خطوات عملية التعيين في النقاط الآتية ذكرها ¹:

- إكمال استمارة طلب التعيين و تقديم الوثائق المطلوبة؛
- حصر المرشحين الفعليين للوظيفة؛
- التحري عن المرشحين و طلب شهادات و كنب توصية ؛
- إخضاع المرشحين للاختبارات المطلوبة؛
- إجراء فحص طبي.
- إصدار أمر التعيين؛
- التتوير و الانتساب إلى الوظيفة.

3. تكوين و تطوير الموارد البشرية

3.1. تعريف تكوين و تطوير الموارد البشرية:

يعرفه **Pierre casse** بأنه « العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية و التقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم و فعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية ، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية ، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة و القيود الاقتصادية و وسيلة فعالة للتسيير الموارد البشرية ، الشئ الذي يسمح بنمو و تطور المؤسسة و هو لذلك يعتبر استثمارا للعامل ، و يجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين» ² .

3.2. أهداف تكوين و تطوير الموارد البشرية :

يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية للمنظمة و لموردها بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة و أفرادها و تتمثل في مايلي ³ :

3.2.1. بالنسبة للمنظمة :

- زيادة الإنتاجية : حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج و جودته.

¹ بن عنتر عبد الرحمن (2020)، مرجع سبق ذكره ، ص 150-153-161-162.

² Cassé Pierre (1994), « La formation performante», office des publications universitaires, Alger, p 48.

³ حنفي عبد الغفار(2002)، « السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية»، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، ص 146.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

- تخفيض حوادث العمال : تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعبوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل.
- يؤدي إلى استمرارية التنظيم و استقراره.

3.2.2. بالنسبة للأفراد :

- إعداد الفرد مهنيًا و تدريبه على مهنة معينة قصد رفع كفايته الإنتاجية
- رفع الروح المعنوية لدى الفرد لأن معرفته بكيفية إنجازه لعمله مع إجادته و إتقانه يعتبر ميزة نفسية.
- إتاحة الفرص للفرد المتكون للترقي سواء في شكل أجر مرتفع أو منصب وظيفي أفضل.

المبحث الثاني : الرقابة على الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري العامل الحقيقي في كل جهاز إداري أو منظمة، أما بقية العوامل الأخرى تأتي كعوامل مساعدة للعنصر البشري لما لديه من مهارات ورغبة في العمل و يمثل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات ، وذلك يستدعي من المسؤولين عن إدارة هذه المنظمات في استخدام موارد بشرية ذات المهارة والتميز دون إهمال جانب التكوين والحوافز وتوفير الظروف الملائمة لها حتى تؤدي دورها على أكمل وجه و هذا يتطلب وجود نظام رقابي فعال يختص بالمتابعة و رفع تقارير دورية عن مجريات العمل. وسنحاول في هذا المبحث تطرق إلى : أساليب إجراءات الرقابة على العاملين ، تقييم أداء الموارد البشرية (العاملين) ، و نختتم مبحثنا هذا بأثر الرقابة الداخلية على تقييم أداء العاملين .

المطلب الأول : أساليب إجراءات الرقابة على العاملين

1. التقارير الإدارية :

هذه التقارير تقوم بتوضيح الكيفية التي تتجز بها الأعمال الإدارية و تضع القياس مستوى أداء العاملين. وتتنوع التقارير الإدارية حيث نجد منها التقارير الدورية، وتقارير سير الأعمال الإدارية وتقارير الفحص وتقارير قياس كفاءة العاملين، والمذكرات، والتقارير التحليلية، وتقارير التوصية، وتقارير الكفاءة. لا يهم موضوع التقارير أو نوعها بل يتوجب أن تتوفر فيها عدة شروط ومن أهمها، المعلومات الأساسية والبيانات المؤثرة الموجودة في تقارير تكون مختصرة، وعلى إظهار الانحرافات بسرعة ، وتعكس التوقيت الملائم، والتماثل المستمر، والاعتماد

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

على الحقائق والبيانات المحددة ، وسهولة القراءة ، وتركيز على المستقبل . و هي من أقدم الوسائل المستخدمة في الرقابة الإدارية ومن أكثرها أهمية¹ .

2. الملاحظات الشخصية

وهو من الأساليب الرقابية التي تسري عبر الاتصال المباشر بين القائم على الرقابة الإدارية ، والقائمين بالعمل بهدف رؤية ومشاهدة ما يقوم به الموظفين ، الأمر الذي يتيح للمعني الحصول على صورة قريبة من الواقع عن مواقف العمل وظروفه عند التنفيذ . وكذلك تتميز هذه الوسيلة عن سواها أنها تساهم في زيادة معنويات الموظفين ومستوى أدائهم من خلال التفاعل الحاصل عبر الاتصال الشخصي المباشر المستمر بين كل من الرئيس والمرؤوس و تقوم هذه الوسيلة بتعزيز فهم المسؤولين للتقارير عن العمل المنجز في المنظمة نتيجة مشاهدتهم وملاحظتهم للعمل على أرض الواقع² .

3. الموازنات التقديرية

و يطلق عليها أيضا التخطيطية، و تقوم بتقدير الإيرادات و التكاليف سواء على صعيد منظمات الأعمال و الدولة إذ تمثل الخطة التفصيلية المحددة المقدمة للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستعملونها كأساس و مقياس لتقييم الأداء في المنشأة ، و تستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها ، كأداة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم التنسيق بين أعمال المنشأة المختلفة فهي أداة عن للتعبير عن الأهداف والتعليمات والخطط و النتائج و تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل مصلحة من مصالح المنظمة باعتباره واحدة³ .

4. الشكاوي والتنظيمات

هي تعتبر كذلك من وسائل رقابية التي يمارسها المراجعون و المسؤولين على الأفراد العاملين في المنشآت و لكونها تحمل طابع المراجعات ، و المتبعة و إحقاق الحق حيث تمتلك القدرة الشكاوي على أن تضع الرؤساء تماما في الصورة ، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها ، هذا وتكون المراجعات التي تهدف رفع الضرر الذي لحق بأحد الموظفين إما شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الضار أو شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف الذي تسبب الضرر⁴ .

¹ نجم العزاوي و آخرون (2020) ، « مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرين» ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 268.

² نجم العزاوي و آخرون (2020) ، مرجع سبق ذكره، ص 269.

³ السعيد بلوم (2007-2008) ، « أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية» ، مذكرة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، التخصص : علم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، ص 36.

⁴ السعيد بلوم (2007-2008)، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

المطلب الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية

1. تعريف تقييم أداء الموارد البشرية، و عوامله

1.1. تعريف تقييم أداء الموارد البشرية :

من أجل أن ندرك الأداء يجب أن نقوم بتقييمه أن كان جيدا أو سيئا أو غير ذلك، و لقد تعددت المفاهيم حول تقييم الأداء و من بينها¹ :

- يعرف «تقييم الأداء هو تغيير الكفاءات ، وتقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء العامل في كل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات قلبية أو سلوكية وفكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية في تحقق فاعلية المنظمة» .

يبين هذا التعريف الهدف من تقييم أداء الموارد البشرية و هو الوصول إلى نقاط القوة و الضعف حيث يعمل على تعزيز نقاط القوة أما نقاط الضعف فيقوم بمعالجتها مما تضمن تحقق فاعلية المنظمة من خلال تحليل أداء الأفراد العاملين من جميع الجوانب.

- تقييم أداء العاملين يقصد به « دراسة وتحليل أداء العاملون وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل من أجل الحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في أداء الأعمال الحالية» .

يبين هذا التعريف أنه من أجل التحكم في مدى نجاح و كفاءة أداء الأعمال ينبغي دراسة و تحليل أداء العاملين و مراقبة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل.

- تقييم الأداء : « هو العملية التي تصمم لتدير ما أنحره العامل بالاعتماد على معايير تختلف من منظمة إلى أخرى أن هذا التعريف يجعل من تقييم» .

- و يعرف أيضا « تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين، لتجري مكانتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستعانة إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل.

- كما نجد كذلك أن «عملية تقييم الأداء تتطوي علي مهمة تحديد وقياس أداء العاملين في المنظمة وهو يتضمن كلا من الكفاءة والفعالة حيث تشير الكفاية إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت

¹ خالد أحمد علي محمود (2019) ، « الاقتصاد الرقمي الحديث و إدارة الموارد البشرية و الإنتاج السلعي» ، ط 1 ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، ص 73.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى ، أو الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف ¹.

و مما سبق ذكره نستخلص أن تقييم الأداء هو العملية أو الطريقة التي تسمح للمنظمة بتحديد مستوى كفاءة عاملها، وذلك بناء على معايير معينة مما يسمح لها بتحديد نقاط قوتها وضعفها.

1.2. عوامل تقييم أداء الموارد البشرية :

يتم تعريف عوامل تقييم أداء الموارد البشرية تلك العناصر التي تستعمل كركائز للتقييم حيث تكون مرتبطة بالعمل ولديها إمكانية التقدير، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية عند وضعها نظاما لتقييم الأداء بالإجابة على السؤال التالي: ماذا تقيم في أداء العامل ؟ وبصيغة أخرى، ما هي الجوانب التي تقوم بتقييمها في أداء الموظف ؟

تقييم الأداء الفعال يركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها عند إنجاز الموظف لعمله مثل : النتائج المحققة السلوك أثناء العمل إضافة إلى أهمية عوامل الشخصية للفرد خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين حيث أن الأمر يلتزم الحيلة والتحفظ في تقييم هذه الأخيرة بسبب صعوبة تقييمها بصفة موضوعية ².

2. خطوات و طرق تقييم الأداء

2.1. خطوات تقييم الأداء :

تحتل عملية تقييم الأداء موقعا استثنائيا في المؤسسات الناجحة حيث عملية تقييم للأداء ليست بالأمر البسيط وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين لكن يمكننا وضع الخطوط التالية لهذه الخطوات وهي ³:

2.2.1 تحديد معايير الأداء :

تتمثل في بيان مختصر يبين النتيجة النهائية التي من المتوقع أن يصل إليها العامل الذي يؤدي عمل معين، و من أجل قياس وتقييم أو تقدير أداء العاملين تستخدم معايير محددة ، يقارن بها أداؤهم الفعلي و تنقسم المعايير إلى نوعان هما العناصر ومعدلات الأداء :

أ. العناصر : و تمثل الصفات والمميزات التي ينبغي أن تتوفر في الفرد، و يتحلى بها في عمله وسلوكه ليستطيع أداء عمله بكل كفاءة ونجاح، ومثال ذلك الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون،

¹ خالد أحمد علي محمود (2019)، مرجع سبق ذكره، ص 74-75.

² رابح يخلف (2006-2007)، « نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية »، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص : تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، ص 56.

³ عطاء الله "محمد تيسير" (2010) ، « إستراتيجية التدريب و أثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية »، ط 1 ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 79-80.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

المواظبة على العمل ... الخ . و عليه إن توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه يتم من خلالها التحكم على مستوى كفاءته وفيما يلي نعرض أهم الشروط التي يجب توفرها في العناصر:

- إن أول الشروط الواجب توفرها في عناصر القياس هي العمومية و التي تعني أن يكون العنصر إما شاملا لأكبر عدد ممكن من العاملين.
- يتم تعريف العناصر من خلال شرح ماذا يقصد بكل عنصر وماذا يعني ؟ وإلام يهدف ؟ وذلك بشكل واضح ومفهوم، و بلغة سهلة بحيث لا تحتل أي غموض أو إمكانية التحريف والتأويل في المعنى.

- إمكانية ملاحظة العنصر وقياس مدى توفره لدى الفرد، إذ من الضروري أن تكون الصفات سهلة الملاحظة، وذلك لتسهيل المهمة المقوم، ولا تتطلب منه وقتا وجهدا كبيرين لقياسهما.
- يجب أن نبين العناصر العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح أو إخفاق كل عمل ، والواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها ليؤدي عمله بكفاءة.

ب. معدلات الأداء : إن تعتبر ذلك المصدر الذي يقاس به مدى أداء الفرد لعمله ، و يقوم بتحديد كمية الإنتاج المفروض أن يؤديها شاغل الوظيفة في زمن محدد ، و تمثل الوسيلة الفعالة لإيجاد علاقة تربط بين الإنتاج و الوقت اللازم لإنتاج الكمية معينة من الوحدات ذات المواصفات الخاصة¹.

2.2.2. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير :

هذه الخطوة تعتبر من الخطوات الضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

2.2.3. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

إن معرفة الأفراد العاملين لنتائج عملية تقييم أدائهم لا يكفي بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة النقاط الإيجابية و السلبية بينهم المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض النقاط المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة النقاط السلبية في أدائه.

2.2.4. اتخاذ القرارات الإدارية (الإجراءات التصحيحية):

وضع الإجراءات تصحيحية للأداء الفعلي الحالي بما يتناسب مع الأداء الذي تم تخطيط له مسبقا.

¹ روشان مفيد بوظو (2014)، « أساسيات الإدارة الفنية الحديثة »، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، ص 81.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

2.2.5. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا :

وتظهر أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها مسبقا . وعلى المسير في هذه الخطوة أن يقوم بتحديد جوانب التطوير الممكنة .

ومما سبق ذكره فإن من أبرز أبعاد قياس الأداء التي سيتم توظيفها لهذه الدراسة تتمثل في المجالات التالية :

✓ **الإنتاجية :** و هي تتمثل في الجوانب التالية : المتطلبات اليومية من العمل التي يتم إنجازها به، مدى تناسق وتجانس مخرجات العمل، مدى استخدام الوقت بكفاءة وفاعلية.

✓ **الإبداع :** ويتمثل في الجوانب التالية: القدرة على الابتكار والإبداع، مدى إنجاز المهام الموكلة بكفاءة وفاعلية وإتقان، مدى امتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء.

2.3. طرق تقييم الأداء :

يوجد العديد من طرق تقييم أداء العاملين و إن كل طريقة مستخدمة تخدم الغاية من التقييم ، فبعض طرق توفر مجموعة من البيانات تهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ، و طرق أخرى توفر لمتخذي القرار البيانات التي تمكنهم من وضع خطط و إستراتيجية عمل جديدة تتناسب مع نتائج التقييم ، و تبقى لكل طريقة تقييم مزايا و عيوب تتخللها ،مما تقوم بعض المنظمات باستخدام أكثر من طريقة لتصل إلى أعلى درجة من المزايا في التقييم و تقليل من العيوب وتنقسم هذه الطرق إلى تقليدية و حديثة و تتمثل فيما يلي:

2.3.1. الطرق التقليدية : وهناك عدة طرق تقليدية نذكر منها:

أ. طريقة التدرج البياني :

يستخدم المقيم في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص و صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسه وأمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد و تنتهي بخمسة ، و يقوم المقيم بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب و تقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها و الجدول التالي يوضح ذلك ¹:

¹ مهدي حسن زويلف (1998) ، « إدارة الأفراد (مدخل كمي) » ، دار محدلاوي للنشر ، عمان ، الأردن، ص 247.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

الجدول رقم (1-2) : طريقة التدرج البياني

درجات التقييم					الصفة
ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (1)	ضعيف (1)	
			—		الحاجة للإشراف و التوجيه
	—				كمية الأداء
		—			الانتظام في دوام
			—		إتباع التعليمات
				—	القدرة على الإبداع

المصدر : مهدي حسن الزويلف (1998) ، «إدارة الأفراد (مدخل كمي) » ، دار المحدلاوي للنشر ، عمان ،الأردن، ص 247.

✚ مزايا هذه الطريقة:

- تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال يتطلب دقة عالية.
- تتلاءم هذه الطريقة مع جميع القطاعات الاقتصادية و نستخدمها في حالة وجود أرقام كبيرة أو صغيرة.

✚ عيوب هذه الطريقة :

- التقييم للأفراد العاملين يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها بكمية و نوعية يقلل من موضوعية الطريقة.
- من الصعب على الموظف تحديد كيفية تغير سلوكه للحصول على تقييم عال.
- الصفات التي تقيم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع خطط عمل دقيقة.

ب. طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر من أبسط و أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين ويقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب أفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ من خلال بمقارنة العاملين ببعضهم و يكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص¹.

¹ مهدي حسن زويلف (1998)، مرجع سبق ذكره ، ص 247.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

✚ مزايا هذه الطريقة :

- هذه الطريق بسيطة وغير معقدة وسهلة التطبيق.
- التفريق بين العاملين الأكفاء و غير الاكتفاء بطريقة واضحة.

✚ عيوب هذه الطريقة :

- هذه الطريقة تتصف بلا موضوعية أي أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره يترتب عليها نتيجة التقييم.
- لا يمكن تطبيقها إذا كانت المنظمة تحتوي على عدد كبير من الموظفين.
- لا تعطي صورة دقيقة عن أداء المستخدمين فهي لا تظهر نواحي الضعف القصور في الأداء و لا نواحي القوة.

ت. طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين :

بواسطة هذه الطريقة يمكن مقارنة على مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم ، و يقيم المستخدمين بحسب عدد المرات التي تمتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة و التعاون مع الرئيس و الزملاء و تستخدم المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية حيث n عدد أفراد المجموعة¹ :

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

الجدول رقم (2-2): نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين

المرؤوسين	عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوس عن زملائه	الترتيب
ليلي	3	الثانية
شريف	1	الرابع
مصطفى	4	الأول
أحمد	2	الثالث
محمد	/	الخامس

المصدر : أحمد سيد مصطفى، (2000)، «إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين»، ص 349.

¹ أحمد سيد مصطفى (2000)، « إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين»، دون ذكر مكان النشر، ص 349.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

✚ مزايا هذه الطريقة :

- تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.
- سهولة عملية التقييم على القيم ذلك أنه يقارن بين اثنين فقط و يختار الأفضل من بينهما.

✚ عيوب هذه الطريقة :

- يصعب استخدامها في المنظمة التي تحتوي عدد كبير من العمال.
- لا تحدد جوانب القوة و الضعف العاملين .
- يتصف التقييم بعدم الموضوعية نظرا لأنه يعتمد على تشخيص السليم بين العاملين.

2.3.2 الطرق الحديثة :

أ. طريقة التدرج البياني السلوكي :

تم تحديث هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني و طريقة المواقف الحرجة و يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني و يتم تقييم الفرد بالنظر لمدى امتلاكه لصفات ولسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي ، ويتم كذلك ربط و تفسير المستويات المختلفة السلوك ودرجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، و يساعد ذلك على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم¹ .

¹ سهيلة محمد عباس و علي حسن علي (1999) ، « إدارة الموارد البشرية » ، دار وائل للنشر ، ص 256-258 .

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

الجدول رقم (2-3) : نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي

ضع علامة (×) على سلوكيات التي تتطابق مع عمل المستخدم

الحالة	درجة القياس	
يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية و ينجز كل المهام بطريقة ممتازة	9-10	ممتاز
يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية و ينجز معظم المهام بطريقة جيدة .	7-8	جيد جدا
قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية و ينجز معظم المهام.	5-6	جيد
يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات و ينجز المهام متأخرا .	3-4	متوسط
يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات و يجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات .	1-2	ضعيف

المصدر : سهيلة محمد عباس و علي حسن علي (1999) ، « إدارة الموارد البشرية »، دار وائل للنشر، ص 258.

✚ مزايا هذه الطريقة :

- تقلل من الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها الأبعاد التقييم.
- ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب .
- اتصافه بكبر الموضوعية والصدق في هذا المقياس .
- تساهم هذه الطريقة في تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة و بذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز و التدريب و غيرها .

✚ عيوب هذه الطريقة :

- ارتفاع التكلفة و الجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة إضافة إلى الوقت الذي يستغرقه .
- لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتي تتضمن القوات الجسمية و ليس المحتويات الذهنية و الإبداعية

ب. طريقة التقرير المكتوب:

في هذه الطريقة يقوم المشرف في هذه الطريقة بكتابة تقرير تفصيلي على المستخدم يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا المستخدم ويمكن تطويرها مستقبلا و إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا المستخدم¹.

¹ رواية محمد حسن (2003) ، « إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية) » ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، ص 220-221.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

✚ و يعاب على هذه الطريقة :

- لا تتصف بالموضوعية بل الرأي الشخصي للمشرف .
- لا توجد مواصفات و معايير خاصة بهذا التقرير و مكوناته .
- تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين لإتمام هذه التقارير و خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

2. مجالات استخدام تقييم الأداء :

يمثل النظام الجيد لتقييم أداء العاملين أداة موضوعية للإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة في المجالات الآتية¹:

- **الترفيه** : أصبحت الإدارة في الوقت الحاضر تعتمد الإدارة على الترفيه من الداخل الشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم ، وتقييم أداء العاملين يساعدها في كشف مدى أحقية كل فرد للترفيه لشغل الوظائف الأعلى ، ولأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر معيارا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من منصبه الحالي .
- **التعيين والنقل** : إن نتائج الأداء تمثل مقياسا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلائم مع ، كفاءته ، وقدراته إل جانب كونه يمثل الأداة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة الى الانتقال لوظيفة أخرى تتلائم مع مؤهلاتهم .
- **الانضباط** : يعتبر تقييم الأداء عامل من عوامل الانضباط الموضوعية ، و لهذا للان الفرد الذي تشير تقارير أدائه بشكل مستمر على أنه يفتقر للكفاءة ، وسيئ السلوك و أن إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه لا يعطي أي فائدة و يصبح من الضروري إبعاده عن العمل ، مما يؤدي إلى زيادة عبئه على المؤسسة و العمل .
- **الكشف عن الاحتياجات التدريبية** : أصبحت عملية تقييم الأداء وما تظهره من نتائج الأداة الاساسية التي تساهم بشكل فعال في إعطاء صورة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد ، مما تسمح للجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لتصحيح نقاط الضعف التي تكشف عنها عملية تقييم أداء العاملين .
- **تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات**: بواسطة عملية تقييم الأداء ، وما تظهره من نتائج تحدد على أساسها مستويات كفاءة الموظفين ، حيث يتم تحديد من يستحق منحة علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع التحفيز .

¹ عصمت سليم القرالة (2011) ، « الحكمانية في الأداء الوظيفي » ، ط 1 ، دار جليس الزمان و التوزيع ، عمان ، ص 57-58.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

3. فعالية تقييم أداء العاملين :

تكمن فعالية تقييم أداء العاملين في عناصر ومواصفات نظام تقييم الأداء الفعال و تتمثل في مايلي :

أ. **عناصر نظام تقييم الأداء :** إن أي نظام يتكون من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره ، و كذلك نظام تقييم الأداء له مجموعة من العناصر تعبر عنه و تتمثل في : تحديد الغرض من المسؤول - التوقيت- المعايير - الطريقة - الإخبار بالنتائج - استخدام النتائج.

تحتل هذه العناصر النظرية العامة التقييم الأداء و في نفس الوقت تحدد خطوات الممارسة الميدانية الجيدة في المنشآت و المؤسسات الاجتماعية ، ويحدد نظام تقييم الأداء أولاً الغرض منه لأنه يحدد و يؤثر على عناصر أخرى في النظام ، لينتقل إلى تحديد كل من المسؤول عن عملية التقييم، وكم مرة يتم التقييم في السنة (أو توقيت التقييم) مما يؤدي هذا إلى خطوات أكثر أهمية في تحديد المعايير أو العناصر التي سيتم على أساسها تقييم الأداء و تحديد طريقة أو أسلوب التقييم ثم يأتي بعد ذلك إخبار الرؤوسي بنتائج تقييم أدائهم، وتستخدم إدارة الموارد البشرية نتائج التقييم في الوظائف الإدارية المختلفة¹.

ب. **مواصفات نظام تقييم الأداء الفعال:** إن نظام تقييم الأداء الفعال يتميز عن غيره من الأنظمة الأخرى بالمواصفات و هي كآتي²:

- **الزمن :** يرتبط نظام المتابعة تقييم الأداء بعامل الزمن ، حيث إن تزامن توقيت المتابعة مع تقييم الأداء فانه من ممكن معالجة الانحراف بفعالية مما يجعل الأداء يسير بطريقة طبيعية نحو تحقيق الأهداف و في حالة ما إذا كانت الفترة الزمنية الفاصلة بين عملية المتابعة وتقييم الأداء طويلة فإنها تؤدي إلى تقليل كفاءة نظام المتابعة والتقييم ، و تصبح عملية تصحيح الانحراف لا فائدة منها بل ستزيد تكاليفها و لا تصبح للمعلومات قيمة فعلية في مجابهة الأخطاء التي تحدث أثناء العمل .

- **الوضوح :** إن نظام تقييم الأداء يستخدم معايير تمثل مستويات الأداء المرغوب تحقيقها ، يستخدم أيضا أدوات قياس التي تقوم بتحديد حجم الأداء الذي تم تحقيقه حتى الآن و ينبغي أن تكون المعايير مدروسة واضحة وكذلك أدوات القياس التي تم اختيارها بعناية .

- **الشمولية :** ينبغي أن يشمل نظام تقييم الأداء كافة أنشطة المنظمة، و يغطي كافة المستويات الإدارية ، و اجراءات التقنية الفرعية وبصورة مستمرة.

- **الكفاءة :** من المهم أن يكون نظام تقييم الأداء موضوعيا ، و يمتلك القدرة على تصحيح الانحرافات السلبية ، وتدعيم الانحرافات الايجابية .

¹ رمزي أحمد عبد الحي (2007)، « تقييم أداء الإدارة الجامعية »، دار الوفاء للنشر، ص 153.

² علي عباس (2008)، « الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال »، ط 1 ، إثراء النشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ص 254.

4. أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين :

4.1. أهمية تقييم أداء العاملين :

تكمن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في مايلي ¹ :

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع الأفراد العاملين ومشاكلهم .
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للحكم على مدى فعالية الأعمال (الأنشطة) .
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على تفادي جوانب القصور و الضعف.
- أسلوب تتبعه المؤسسة الاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومحددة .
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين و أساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها .
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية و تسلق السلم الوظيفي و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية.

4.2. أهداف تقييم أداء العاملين :

- إن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء العاملين هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية ²:
- معرفة المؤسسة للمستوى العام لأداء جميع الأفراد العاملين بها .
 - استخدام المعلومات التي توفرها عملية التقييم في معرفة أسباب تدني مستويات الأداء.
 - معرفة الأفراد الذين هم أكثر حاجة لتحسين مستويات أدائهم .
 - تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .
 - تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة حول أداء العاملين والتي تساعد في إنجاز العمليات الأخرى لإدارة الموارد البشرية (التوظيف، النقل والترقية) بشكل أفضل.
 - إمداد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم لمساعدتهم في تحسينه بشكل مستمر

¹ رايح يخلف (2006-2007) ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

² خالد رجم ، رشيد منصورية (2018) ، « واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية »، مجلة الباحث ، الجزائر ، ص 416.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

المطلب الثالث : اثر الرقابة الداخلية على تقييم أداء العاملين

1. الآثار الايجابية لتقييم أداء العاملين :

تمثل هذه الآثار بمجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم أداء موضوعي وعادل التي يمكن تلخيصها بما يلي¹:

- إن نتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن أداء كل من العمل في المنظمة، و من خلالها حيث يعرف الفرد حقيقة أدائه إذا كانت إيجابية أو سلبية ، و لأنه على دراية بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج مما يخلق لديه الرغبة و الدافع لتحسين أدائه وتنميته.
- تمثل نتائج تقييم الأداء وما تبينه من جوانب ضعف وقصور في أداء العنصر البشري الوسيلة المقنعة للمديرين والرؤساء المقيمين في تبرير توجيهاتهم ونصائحهم لمستخدميهم أثناء العمل من أجل تطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر.
- يعتبر التواصل بين الرؤساء و مرؤوسيهم بواسطة الاتصال المستمر بينهم ، عنصر مهما في عملية الإدارة بوجه عام و الاشراف و التوجيه بشكل خاص ، هذا الأمر الهام يقوم بتقييم الأداء بتقييمه من خلال طلب من الرؤساء المقيمين أن يتابعوا أداء مرؤوس باستمرار و جمع المعلومات عنه ، و من ثم تقييمه حيث في ضوء نتائج هذا التقييم تصدر توجيهاتهم و نصائحهم لمرؤوسيهم ، فمن خلال استمرارية هذا العمل يكون تقييم الأداء قد حقق هذا التواصل.

2. الآثار السلبية لتقييم أداء العاملين :

إن اتساع حجم المنظمة وتعدد أنشطتها ومهامها وخدماتها ، دفع إلى ضرورة العملية الرقابية فيها للتأكد من السير الحسن للعمل ، و معالجة الانحراف وتصحيحه بغرض الأهداف الموضوعية ، حيث تؤدي الرقابة الجيدة إلى تقييم جيد للأفراد العاملين والمنظمة ككل وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة بالرغم من ذلك إلا أنه توجد آثار سلبية تلتزم في ردود فعل بعض العمال ، وذلك الأسباب منها²:

- المعايير الرقابية غير واضحة بالشكل المطلوب، وعدم وضوح أهميتها وقيمتها ومبرراتها لديهم.

¹ عمرو صفى عقيلي (2005) ، « إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - » ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، ص 374.

² بربز كمال (2000)، « إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي » ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص 156.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

- عدم تلائم معايير الرقابة التقييم الفعلي للموظف أو الفرد ، وسطحيته لعدم تعبيرها عن كل جهود الموظفين.
- تركز عملية قياس الأداء على تحديد الانحرافات عن الخطة التي تم رسمها سابقا، دون تقديم أي الاهتمام الكافي للجهود المبذولة من طرف العمال والبحث عن الجوانب الايجابية و تطويرها.
- تولد شعور لدى الأفراد العاملين حساسية تجاه القرارات الرقابية التصحيحية.

الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية

خلاصة الفصل :

بعد مناقشتنا في هذا الفصل لموضوع إجراءات و أساليب الرقابة الداخلية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية حيث تطرقنا إلى مختلف أساليب والإجراءات المتخذة للرقابة على الموارد البشرية، و استعرضنا أهم العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء، حيث يعتبر التقييم الأداء عملية منتظمة و مستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل، و توقعات تنميته في المستقبل، و يهدف تقييم الأداء أيضا بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد ، و هو واحد من الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.

للإدارة الموارد البشرية دورا مهما من خلال مختلف وظائفها في الارتقاء بمستوى أداء الموظفين و تساهم هذه الوظائف في التأثير بإيجاب على قدرات الفرد أو على دافعتيهم و رغبتهم في العمل أو على إدراكهم و فهمهم لمتطلبات منصبهم، و من أجل ضمان هذا التأثير الإيجابي للوظائف يستلزم على أحد أو كل مكونات أداء العاملين، أن تكون الوظيفة مشكلة لسياسة تحكمها مجموعة من الضوابط و القواعد من أجل تنميتها مستقبلا ويمثل تقييم الأداء أداة في يد المشرفين للوصول إلى ذلك .

يعتبر تقييم أداء العاملين العملية التنظيمية المستمرة يتم الحكم من خلالها على مؤهلات و كفاءة الأفراد العاملين و تحديد نقاط القوة في أدائه لتعزيزها و نقاط الضعف لتصحيحها. تكمن عملية تقييم أداء العاملين من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العاملين في أداء واجبات و مسؤوليات منصب عملهم خلال فترة زمنية معينة، و هو وسيلة ذات أهمية البالغة نظرا لما يحققه من أهداف سواء بالنسبة للموظف ،المشرف أو الإدارة.

و يبقى كل ما درسناه متوقفا على مدى تطبيقه في واقع المؤسسة، و سنتعرض في الفصل الثالث إلى دراسة اثر نظام الرقابة الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض.

الفصل ————— ل الثالث:

دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية
- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد
بوقطب البيض-

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

تمهيد :

تعتبر صحة الأفراد و بدون جدال محددًا حاسمًا في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في أي دولة، و هي أحد المراكز المتقدمة في معركتنا للحفاظ على الحياة و الكرامة الإنسانية.

للمستشفيات العمومية أهمية بالغة في المجتمع، بحيث أنها تساهم لما في الرعاية الصحية للأفراد من خلال الخدمات التي تقدمها. و من أجل تنظيمها و تسييرها فإن جملة من النصوص الأساسية صدرت للتنفيذ، حيث حددت بشكل كبير الأنشطة الإدارية و الصحية لها. و في الواقع إن نجاحها في إطار إصلاح المستشفيات يجب أن يرتبط بالتسيير الصارم لها، و كذا إمتلاكها لوسائل الإعلام الألي و التجهيزات الطبية الحديثة، كما أن كفاءة ممارستها تتطلب اهتمام و رعاية أكثر، ذلك لأن الموارد البشرية تمثل العنصر الأساس في العملية التغييرية للمؤسسات العمومية الاستشفائية التي تسعى إليها الدولة الجزائرية.

و على ضوء ما سبق ذكره و بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول الثاني سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد اثر نظام الرقابة الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية- دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب بالبيض- لتحديد متطلبات تفعيله في المستقبل، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدارسة النظرية و الواقع العلمي في المؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية. للقيام بذلك، يقدم المبحث الأول لمحة عامة عن تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض، أما المبحث الثاني فهو مخصص للإطار المنهجي للمسح الذي تم إجراؤه بين موظفي المؤسسة، ويليه في الأخير عرض النتائج التطبيقية وتحليلها و تفسيرها.

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض

تنقسم المنظومة الصحية في الجزائر إلى نوعين من المؤسسات الاستشفائية، وتتمثل هذه المؤسسات في المؤسسات الاستشفائية العامة و أخرى خاصة، و بما أن موضوع دراستنا هو المؤسسات العمومية الاستشفائية فإننا سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض، و سوف نعرف في المطلب الأول المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض و في المطلب الثاني مهام وأهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض، يليه في الأخير في المطلب الثالث دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض

لقد فرضت التغيرات الحاصلة في المحيط على المنظومة العمومية للصحة بالجزائر، اللجوء إلى خريطة صحية جديدة - بدلا من القطاعات الصحية - التي جاءت وفق المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140 مؤرخ في 19 ماي 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها سيرها. بحيث إن هذا المرسوم سعى إلى الفصل بين تسيير المستشفيات و الهياكل خارج الاستشفائية¹.

1. تعريف المؤسسة وإطارها القانوني:

تنص المادة الثانية من نفس المرسوم التنفيذي رقم 07-140 أعلاه على أن « المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، و توضع تحت وصاية الوالي »².

و عليه ، فالمؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد هي مؤسسة عمومية تضم 60 سرير ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، موضوعة تحت سلطة والي ولاية البيض ، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية لصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها.

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات. تحدد المشتريات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 19 ماي 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها، الصادر في الجريدة الرسمية العدد 33 مؤرخ في 20 ماي 2007.

² المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 ، ص 10

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

أ. المساحة : تتربع المؤسسة على مساحة قدرها 1879 متر.

ب. الموارد البشرية في المؤسسة : يبلغ عدد موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب 228 موظف ويتوزعون على النحو التالي:

- الطاقم الإداري : 36
- الممارسون المتخصصون : 21
- الأطباء العامون : 20
- الصيادلة : 3
- المسعفون : 76
- القابلات : 12
- علماء النفس : 2
- أخصاء الأشعة : 7
- علماء الأحياء / مساعدي المختبرات : 10.
- عمال المتعاقدين : 49.

ت. وسائل الاتصال الخاص بالمؤسسة :

لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقطب خطوط الهواتف التالية :

- خط هاتفي للمدير : 049.62.43.47
- خط هاتفي خاص بالإدارة : 049.62.43.52
- خط هاتفي خاص بغرفة المناوبة و المراقب الطبي : 049.62.43.46
- خط هاتفي للصيدلية : 049.62.43.51
- الرقم الأخضر : 0800100005
- خطوط الانترنت تتوزع على مختلف مصالح المؤسسة .
- بالإضافة لذلك للمؤسسة بريد الكتروني وصفحة فايسبوك كالآتي

Eph_bougtob@yahoo.fr

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

ث. البرامج المعتمدة لتسيير المؤسسة :

من أجل السير الحسن والمنتظم داخل المؤسسة قمنا بتثبيت برامج الإعلام الآلي من أجل حفظ و دقة المعلومات و أرشفتها و هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1):البرامج المعتمدة لتسيير المؤسسة

المصلحة	البرامج المثبتة
مكتب الدخول	PATIENT – IDAAS
المديرية الفرعية للمصالح الصحية	EPISTAT
الصيدلية	IPIPHARM-3 COH
المديرية الفرعية للمالية و الوسائل	GEI BUDGET/GEI PAIE
المديرية الفرعية للموارد البشرية	SISDZ.SANTE.GOV.DZ- RHSANTE.DZ DGFP
قسم الحسابات	3 COH

المصدر : مشروع المؤسسة، 2017.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض

1. مهام المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفائي.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة و النظافة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

2. أهداف المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض

- نشر الوعي داخل المؤسسة لتقديم خدمات طبية و اجتماعية.
- توطيد العلاقة بين المؤسسة و أفراد المجتمع.
- بث روح العمل و التعاون بين أفراد المؤسسة.
- دراسة الحالات المرضية اجتماعيا مما يساعد على دقة التشخيص و العلاج.
- إقامة برامج ثقافية و رسم خطة تعاون بين مؤسسات المنطقة.

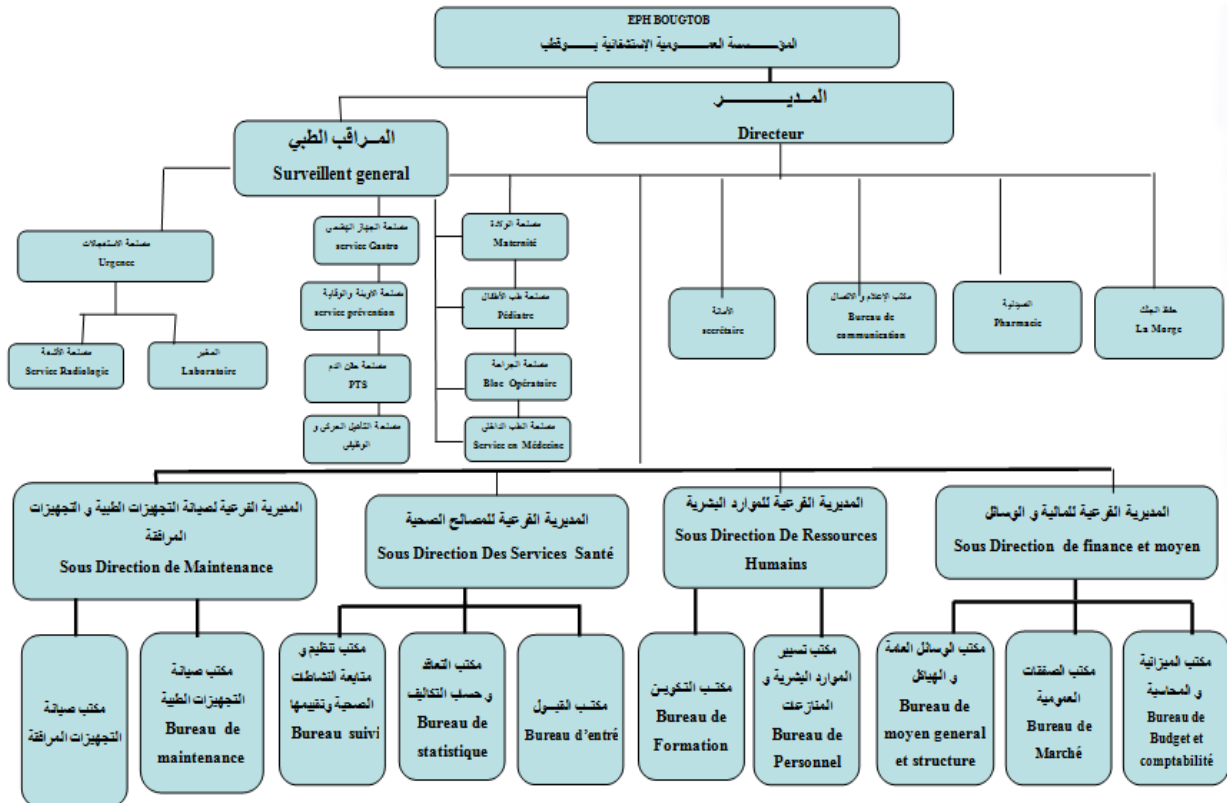
الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض –

- الدفاع عن مصالح المرضى و إيجاد حلول لمشاكلهم.
- تقديم دروس و تعليمات توعوية داخل قاعة الانتظار.
- مشاركة أفراد المؤسسة في الأنشطة ذات النفع العام و تقديم العون فيما بينهم وقت الطوارئ و الأزمات.
- حسن الاستقبال و التوجيه من خلال وضع أعوان مختصين في مكتب القبول.
- تنمية قدرات الموظفين و تدريبهم لما يتلاءم مع التغيرات المختلفة .
- تنظيم العلاقة بين الإدارة و النقابات.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض

تكمن ركيزة نجاح لمؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب بالبيض في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطاتها و توزيع مهامها وفقا للمخطط الذي يتكون من مجلس إدارة و المديرية العملية التي تنفرع بدورها إلى عدة أقسام بالإضافة إلى مصالح مختلفة.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب بالبيض



المصدر : موقع المؤسسة ، <http://ephbougtoob.dz/Presentation.html>

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية ببوقطب، يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة على مايلي :

1. المدير : هو المسؤول الأول والأخير عن تسيير المؤسسة حيث:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة في جميع أعمال الحياة المدنية.
- هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.
- يضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- يقوم بتنفيذ مداورات مجلس الإدارة.

2. مكتب الأمانة : يقوم هذا المكتب بترتيب و تنظيم الملفات و الوثائق، الرد على المكالمات الهاتفية وتنظيم وبرمجة الاجتماعات.

2. مكتب الاعلام و الاتصال : تتمحور مهامه فيما يلي :

- تطبيق قرارات المدير .
- استقبال المجلس الإداري وتأسيس الميزانية السنوية للنشاطات.
- معالجة شكاوي المواطنين.
- مكلف بأمانة المجلس الطبي والإداري.

3. المراقب الطبي : من مهامه نجد مايلي :

- التنسيق بين المصالح الصحية و الإدارة.
- مراقبة العمال و السير المصالح الصحية.
- تبليغ رؤساء المصالح الصحية عن كل القرارات و المذكرات
- تدخل من أجل تبليغ عن حدوث بطنى داخل المصالح الصحية و ذلك نتيجة العراقيل و المشاكل التي تهدف أثناء العمل.

من المصالح الصحية نجد : مصلحة الولادة، مصلحة طب الأطفال، مصلحة الاستعجالات، مصلحة التأهيل الحركي و الوظيفي، مصلحة الجراحة، مصلحة الطب الداخلي، حقن الدم، مصلحة الأوبئة و الوقاية.

أ. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة : تقوم بوضع مخطط تنظيمي يوضح فيه الأهداف المرجوة و كيفية الإشراف على عمل الوحدات المكلفة بالصيانة و المصالح الخارجية التي تؤدي مهام الصيانة و ذلك :

- بوضع مخطط سنوي يشمل الخطوط العريضة و الأهداف و كذا الإجراءات الخاصة بعمل وحدة الصيانة في المؤسسة .

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

- إيجاد و إنشاء الإرشادات الخاصة بكافة أعمال الصيانة .
- التأكد من تحقيق أهداف الصيانة
- وضع نظام رقابي جيد و على مستوى عال من أجل كراقية التزام العاملين في قسم الصيانة وإنجازاتهم.
- يتم تسيير المديرية من طرف المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة تحتوي على مكنتين : مكتب صيانة التجهيزات الطبية، مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.
- ب. المديرية الفرعية للمصالح الصحية : يتم تسييرها من طرف المدير الفرعي للمالية و الوسائل و تشمل ثلاث مكاتب: مكتب القبول، مكتب التعاقد و حساب التكاليف، مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية وتقييمها.
- تشرف على جداول المداومة و المناوبة خاصة بالطاقم الطبي و شبه طبي و تسهر على ضمان المداومة خلال 24 ساعة في أيام العادية، عطل الأسبوعية، أعياد الوطنية .
- تسهر على ضمان السير الحسن داخل المؤسسة و خاصة رعية المرضى.
- التنسيق بين المصالح المديرية الفرعية للمالية و الوسائل و المديرية الفرعية للموارد البشرية من أجل تكفل أحسن للموظف للموظف و المريض.
- المراقبة الدورية للجميع المصالح الاستشفائية : مصلحة تصفية الدم ، مصلحة الصيدلية.
- تتكفل المديرية بضمان العطل الموسمية للطاقم الطبي و شبه الطبي.
- التنسيق المستمر مع مدير المؤسسة من أجل حل بعض المشاكل في العمل اليومي.
- الرد على جميع تعليمات و رسائل المستعجلة القادمة من مديرية الولاية للقطاع.
- العمل على الإجابة السريعة للجميع مقرارات و الرد عليها القادمة من وزارة الصحة و سكان بالجزائر العاصمة.
- الإشراف المباشر على مصلحة الوقائية التي فيها طبيب مختص، مصلحة كوفيد 19 الذي يوجد بها طبيب مختص، مصلحة التأهيل الحركي، مصلحة الأرشفة.
- كما تتكفل المديرية على لجنة المناوبة و الاستعجالات الخاصة بأطباء و الممرضين و القابلات ويرئسها السيد المدير الفرعي للمصالح الصحية شخصيا.

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

ت. المديرية الفرعية للموارد البشرية : إن المديرية الفرعية للموارد البشرية تعمل على التنسيق بين الإدارة و كل شرائح العمال و استنباط المشاكل و السعي الى إيجاد الحلول و كذا الرفع من الروح المعنوية لدى العمال وتشجيعهم و إشراك الشركاء الاجتماعيين و فتح حوار معهم للتكفل الجيد و المحكم لكل المشاكل الخاصة بالعمال .

و من أهم النقاط التي يتم معالجتها هي :

- التكفل بالملفات العالقة كتسوية الوضعية للعمال حتى يتمكن الموظف من ممارسة وظيفته في راحة تامة.
- إعطاء فرص لكل الموظفين للترقيات عن طريق الامتحانات المهنية و الاختبارية.
- ضمان حقوق الموظفين داخل القطاع كحق الاستقادة من بعض الامتيازات و الحق في الدرجة...الخ.
- فتح مناصب مالية لشغل المناصب و زيادة عدد المستخدمين من أجل تغطية العجز في جميع المصالح حيث مست عملية التوظيف جميع الفئات و الأصناف (سلك الأطباء، شبه طبيين، الأسلاك المشتركة، الأعوان المتعاقدين).
- التعيينات في المناصب العليا داخل المؤسسة و هذه العملية مستمرة حسب توفر الشروط.
- الحد من ظاهرة الغيابات غير المبررة و العطل المرضية باتخاذ التدابير الصارمة.

يتولى المدير الفرعي للموارد البشرية بتسيير هذه المديرية و تحتوي على مكتبين : مكتب التكوين، مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات.

ث. المديرية الفرعية للمالية و الوسائل : يتم تسييرها من طرف المدير الفرعي للمالية و الوسائل و تشمل ثلاث مكاتب: مكتب الميزانية و المحاسبة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة و الهياكل. ومن بين مهامها ما يلي :

- تطبيق الميزانيات الممنوحة للمؤسسة و ضمان متابعتها و تقييمها .
- القيام بأعمال المحاسبة المالية و محاسبة المخزون و إعداد الحساب الإداري و الوضعية المالية للمؤسسة كل ثلاث أشهر.
- الإشراف على مخازن المؤسسة و إعداد بطاقات المخزون .
- إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات العمومية للمؤسسة و متابعتها .
- الإشراف على تنفيذ برامج صيانة و ترميم الهياكل و مراقبتها .

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

- مسك مختلف السجلات المحاسبية و تقييدها .
- إعداد الجرد و تقييده في السجلات .
- ضمان تسيير الوثائق و حفظ الأرشيف .

شرح بعض المكاتب و المصالح التي تمكنا من مقابلة رؤسائها و هذا من أجل معرفة المهام التي تقوم بها :

أ. **مكتب القبول** : يمثل رئة المؤسسة حيث يقوم بمتابعة المريض من بداية دخوله إلى غاية خروجه من المستشفى و استقبال المرضى بناء على موافقة الطبيب. ينقسم إلى مصلحة الفوترة ، مصلحة القيم مصلحة القبول من بين السجلات المستعملة في مكتب الدخول: السجل اليومي، سجل حركة المرضى، سجل حفظ الجثث، سجل الوفيات سجل المواليد، سجلات القيد للمرضى، سجل التحويلات المرضى، سجل الفهرس.

✚ **مصلحة الاستعجالات** : من مهام المصلحة ما يلي :

- تتكفل بالحالات الاستعجالية للمواطنين.
- توفير الأدوية اللازمة للمرضى.
- القيام بإحصائيات للدواء الذي تم إستهلاكه.
- دراسة حالات المرضى المصابة بلدغات الأفاعي و العقارب كل شهر .
- القيام بالفحوصات عادية للمرضى.

✚ **مصلحة الولادة** : تقوم مصلحة بالمهام التالية :

- القيام بالعملية التوليد القيصرية (تتراوح بين 20 إلى 30 عملية) و الطبيعية (تتراوح بين 80 إلى 120 عملية).

- متابعة حمل المرأة

- مراقبة الحمل المرأة في حالة العادية و الحالة المرضية

✚ **مصلحة طب الأطفال** : من مصلحة المصلحة مايلي :

- متابعة الطفل من بداية دخوله إلى خروجه من المؤسسة الإستشفائية
- متابعة الأطفال مصابين بأمراض المزمنة و حرص على التكفل التام.
- تحضير الملف الطبي للطفل و الذي يحتوي على التشخيصات و الفحوصات و الحرص على إبقائه في الأرشيف.

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

ب. مكتب الميزانية و المحاسبة : يسجل كل ما يتعلق بإيرادات و نفقات الخاصة بالمؤسسة و من بين مهامه مايلي :

- إعداد الموزانات التقديرية.
- تحضير الفواتير (حولات التسديد ومتابعتها)، والأمر بمهمة.
- تجهيز الحالة المالية لكل ثلاث أشهر.
- إعداد الرواتب و دفع علاوة المناوبة.

ت. مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها: هو مكتب منبثق عن المديرية الفرعية للمصالح الصحية تدخل نشاطه في لب الخدمات الصحية و هو مكتب له أهمية كبيرة جدا من خلال المهام التالية :

- وضع الإحصائيات لكل مصلحة على حدا .
- تقييم مردودية المصالح الاستشفائية عن طريق رؤساء المصالح الصحية.
- تنظيم مستخدمين طبي و شبه الطبي بالتنسيق مع المدير الفرعي للمصالح الصحية.
- توفير الخدمة الصحية 24 ساعة و مدة سبعة أيام على سبعة أيام و وضع مخططات للأعياد ومناسبات و لظروف الطائفة من خلال تسخير كل الإمكانيات البشرية بما يضمن هدف المؤسسة الإستشفائية الذي هو تحسين الخدمة الصحية المجانية و تحقيق المنفعة الصحية القصوى.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي و نتائج الدراسة الميدانية

سيتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية المتبعة في تنفيذ هذه الدراسة، فبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة و جمع المعلومات النظرية عنها كان لازما إتباع منهج معين و الاعتماد على الطرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومباشرة تنظيمها و تحليلها و من تم تفسيرها للخروج بنتائج وهذا ما يتضمنه هذا المبحث.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتوقف تقديم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود وواضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع.

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

1. منهج و مجتمع الدراسة

1.1. منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا المنهج الذي يجب على الباحث تطبيقه و إتباعه، ومن خلال هذا المنطلق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختياره دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة وكذلك من أجل وصف وتحليل واقع نظام الرقابة الداخلية وأثره على تحسين أداء الموارد البشرية للوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه وعليه تم الاعتماد على نوعين من أنواع البحث الوصفي و هما:

- أسلوب البحث الوصفي المسحي :هدفه هو تحديد نظام الرقابة الداخلية السائد من جهة ومستوى أداء الموارد البشرية من جهة أخرى.
- أسلوب البحث الوصفي الارتباطي :هدفه هو تحديد مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية على أداء الموارد البشرية وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما.

1.2. مكان و زمن الدراسة:

تمحورت الدراسة على دراسة و تحليل اثر نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، وكانت الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.

تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، فيما يخص المجال الزمني لهذه الدراسة فهو يمتد من بداية السداسي الثاني للسنة الدراسية إلى غاية استكمال جميع بيانات و إقامة الدراسة عليها للوصول إلى نتائج و إجابات عن الفرضيات المطروحة للدراسة حيث استغرقت فترة الدراسة ثلاثة أشهر بالتقريب.

تم الاتصال الأولي بميدان الدراسة ألا و هو مصلحة المستخدمين في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض أين حصلنا على جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة، بعدها المرحلة الموالية كانت خاصة بإعداد استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين في المؤسسة و قد شملت المدة أسبوع لصياغة الاستبيان في شكله النهائي، ثم وزعت الاستبيانات في ظرف واحد، في أواخر شهر ماي كانت عملية تفرغ و تحليل البيانات ومناقشتها للوصول للنتائج الدراسة.

1.3. مجتمع الدراسة:

لإجراء أي دراسة ميدانية إحصائية لا بد من تحديد مجتمع و عينة الدراسة كأول خطوة لتحديد اتجاه هذه الأخيرة، و هو ما سنتطرق له في هذا الفرع كما يلي:

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: « مجموعة محددة من الأشخاص أو المؤسسات أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو غيرها التي لها بعض الخصائص المشتركة»¹، يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب بالبيض جميع الموظفين على اختلاف مراتبهم الوظيفية التي تشمل الإطارات وأعوان التحكم و المنفذين ورؤساء المصالح والبالغ عددهم 228 عامل.

في حين العينة هي: « مجموعة مصغرة و جزئية من مجتمع الدراسة و يعتمد عليها لتجميع البيانات»². فيما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيار العينة كاملة من مجتمع البحث أي قمنا بالمسح لمجتمع الدراسة أي ما يعادل 100% وتم توزيع 75 قائمة استبيان عليهم وتم استرجاع 71 منها أي ما يعادل 31,14% وهذا بسبب غياب بعض الموظفين وعدم إرجاع الاستبيان من بعض الآخر، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	المسترجعة	الباقى
المجموع	75	71	04
النسب	100	94,66	5,33

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

و قد تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي، و توزيع قوائم الاستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة و طريقة الإجابة.

2. أساليب جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة، و تعد من المراحل الأولى من مراحل إعداد البحوث، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والأدوات لجمع البيانات مجتمعة في:

2.1. الاستبيان:

الاستبيان هو «أداة لفظية بسيطة الهدف منها معرفة اتجاه المستجوبين نحو موضوع معين»³. و هو الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية ويعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة والعبارات، و يعتبر انسب الأدوات استعمالا في دراسة العينات الكبيرة و المتوسطة.

¹ شفيق العتوم (2015)، «طرق الإحصاء باستخدام SPSS»، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص22.

² عادل مرابطي، عائشة نحوي (2009)، «العينة»، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد4 ص 96.

³ القاضي أمين (2014)، «الاتصال الداخلي في المؤسسة»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد1، العدد2، ص61.

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

وتعرف استمارة الاستبيان على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث، ويتم توزيع الاستبيان إما عن طريق البريد أو المقابلة الشخصية¹. وقد تم إعداد الأسئلة انطلاقاً من مشكلة البحث و الفرضيات المتعلقة بها بالإضافة إلى الجانب النظري، أيضاً من خلال الاطلاع على مجموعة من الأبحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو مواضيع قريبة منه.

الجدول رقم (3-3): وصف فقرات الاستبيان

متغيرات الدراسة	الأبعاد المتمثلة لكل متغير	الفقرات
المتغير المستقل	أهداف الرقابة الداخلية	6
	أساليب إجراءات الرقابة الداخلية	5
	مسؤولية الرقابة الداخلية	6
المتغير التابع	التدريب	5
	التحفيز	6
	تقييم الأداء	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد قسم الاستبيان إلى قسمين كالآتي:

أولاً. القسم الأول : ويضم هذا القسم خمسة أسئلة حول بيانات الشخصية وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

ثانياً. القسم الثاني : ويتضمن محورين أساسيين:

- **المحور الأول :** يعبر على نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وهو بدوره يشمل على:

➤ **أهداف الرقابة الداخلية:** يتضمن هذا البعد 6 عبارات (1-6) و يتمحور مضمونها على أهداف نظام

الرقابة الداخلية المسطرة من طرف المؤسسة.

➤ **أساليب إجراءات الرقابة الداخلية:** يتضمن هذا البعد 5 عبارات (1-5) و يتمحور مضمونها على

أساليب و إجراءات الرقابة المعمول بها داخل المؤسسة.

➤ **مسؤولية الرقابة الداخلية:** يتضمن هذا البعد 6 عبارات (1-6) و يتمحور مضمونها على تحديد

مسؤولية الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.

¹ أحمد دروم، بلقاسم العالي (2012)، «أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة»، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد، 1 العدد، ص190 - 191 .

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

- المحور الثاني: يعبر على أداء الموارد البشرية في المؤسسة وهو بدوره يشمل على:

- التدريب: يتضمن هذا البعد 5 عبارات (1-5) و يتمحور مضمونها على تدريب العاملين و الرفع من مستوى الكفاءة المهنية للعاملين
- التحفيز: يتضمن هذا البعد 6 عبارات (1-6) و يتمحور مضمونها على سياسة التحفيز المنتهجة من طرف المؤسسة.
- تقييم الأداء: يتضمن هذا البعد 5 عبارات (1-5) و يتمحور مضمونها على عملية تقييم أداء العاملين المؤسسة.

2.2. مقياس الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول (3-4) حيث تعطي الدرجة (5) لموافق بشدة و الدرجة (1) لغير موافق بشدة في ما يلي:

الجدول (3-4): مقياس ليكرت الخماسي

التقييم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

و قد تم تقسيم على مقياس ليكرت الخماسي حسب تحديد المدى والمجالات في الجدول (4.3) كما يلي:
طول الفئة $1-3/5=1.33$ و عليه يتم تحديد درجة الموافقة (منخفض، متوسط، مرتفع).

الجدول رقم (3-5): درجة الأهمية بالنسبة للقرارات

المجال	مستوى الأهمية
[2.33-1]	منخفض
[3.66-2.34]	متوسط
[5-3.67]	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

3. قياس صدق الاستبانة

3.1. صدق و ثبات أداة الدراسة:

يعتبر صدق أداة الاستبيان مهم جدا في أي دراسة يجب القيام بها و يعرف بأنه « قدرة أداة القياس على قياس ما هو المطلوب قياسه»¹.

ويعتبر ألفا كرومباخ من أهم المقاييس و الطرق التي يمكن قياس بها ثبات أداة القياس و يقصد بثبات أداة القياس «أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف»². و من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معادلة ألفا كرومباخ لحساب الثبات حيث تعتبر القيمة ($\text{Alpha} \geq 0,60$) مقبولة تطبيقيا في العلوم الإنسانية و الجدول رقم (3-6) يوضح لنا معامل ثبات الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-6): معامل الثبات (ألفا كرومباخ)

متغيرات الدراسة	الأبعاد المتمثلة لكل متغير	قيمة ألفا كرومباخ
أبعاد نظام الرقابة الداخلية	أهداف الرقابة الداخلية	0,68
	أساليب إجراءات الرقابة الداخلية	0,60
	مسؤولية الرقابة الداخلية	0,65
أبعاد الموارد البشرية	التدريب	0,76
	التحفيز	0,90
	تقييم الأداء	0,82
الأداة ككل		0,92

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22).

من خلال الجدول رقم (3-6) يتضح أن قيمة ألفا كرومباخ جيدة لكل الأبعاد، حيث قدرت قيمتها ب 0,92، و كون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية، فان قيمة معامل الثبات جيدة ومقبولة وبذلك يكون قد تم التأكد من صلاحية استخدام هذا الاستبيان في هذه الدراسة.

¹ عادل مرابطي، عائشة نحوي (2009)، مرجع سبق ذكره، ص964.

² جاسم محمد التميمي، وسام مالك داود (2016)، «الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج Spss»، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، ص.354.

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

3.2. الأساليب الإحصائية المستعملة:

بعد تصميم الاستبيان وتعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي للوصول، إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع ثم استخدام برنامج SPSS وهو اختصار لعبارة Statistical package for the social science «الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية» ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال الدراسة من خلال إدارة للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية (البيانات الشخصية)؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات؛
- الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام او تشتت العبارة؛
- معاملات الارتباط لمعرفة مدى وجود علاقة بين نظام الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان حول تأثير نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض.

1. التحليل الوصفي للعينة

في هذا المطلب سنقوم بالتحليل الوصفي الإحصائي لعينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، سيتم تحديد نسبة و تكرار كل عامل من هذه العوامل في ما يلي:

1.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، و الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

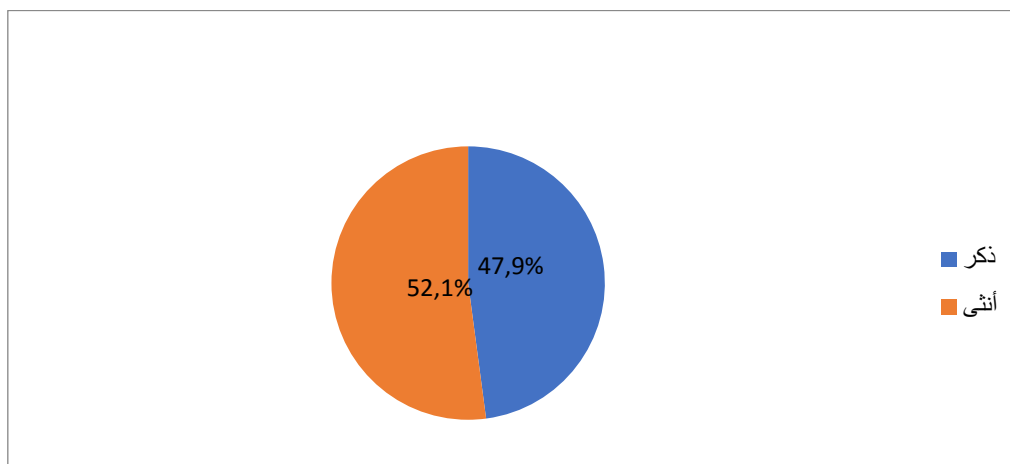
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	47,9
أنثى	37	52,1
المجموع الكلي	71	%100

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-7) أن عدد الذكور يبلغ 34 بنسبة 47,9% من حجم العينة المختارة في حين بلغ عدد الإناث 37 بنسبة 52,1% من إجمالي العينة. و يعود هذا التقارب الكبير في توزيع أفراد العينة حسب الجنس إلى طبيعة العمل الذي يتلائم مع الجنسين.

الشكل (3-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22) .

1.2. توزيع أفراد العينة حسب السن:

يتراوح سن أفراد العينة ما بين (20 و 50 سنة) و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	11	15.5
من 30 إلى 40 سنة	32	45.1
من 40 إلى 50 سنة	23	32.4
اكبر من 50 سنة	5	7.0
المجموع الكلي	71	%100

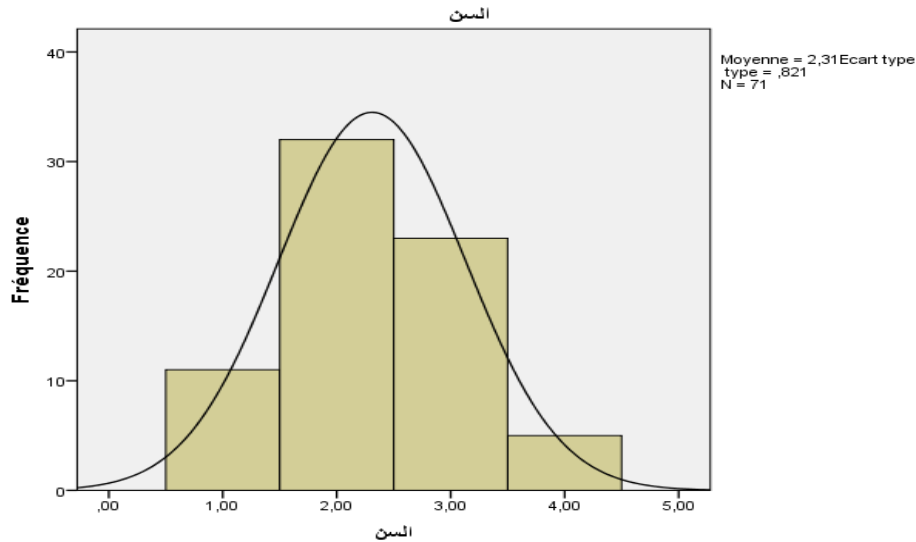
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد حسب العينة حيث نسجل في فئتي (من 30 سنة إلى 40 سنة 40 سنة) 11 موظف بنسبة 45,1% و هي أعلى نسبة بينما سجلنا 23 موظف في فئتي (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 32,4% من إجمالي العينة، في حين نجد 11 موظف يندرجون تحت (أقل من 30 سنة) بنسبة 15,5%

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

15,5 % أما باقي الموظفين و بلغ عددهم 5 فيتركز في فئتي (اكبر من 50 سنة)، و نلاحظ أن أغلب أعمار الموظفين بالمؤسسة تفوق 30 سنة مما يدل على أنهم يتمتعون بالخبرة و الكفاءة و الأقدمية.

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22).

1.3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الإجابة المتحصلة عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

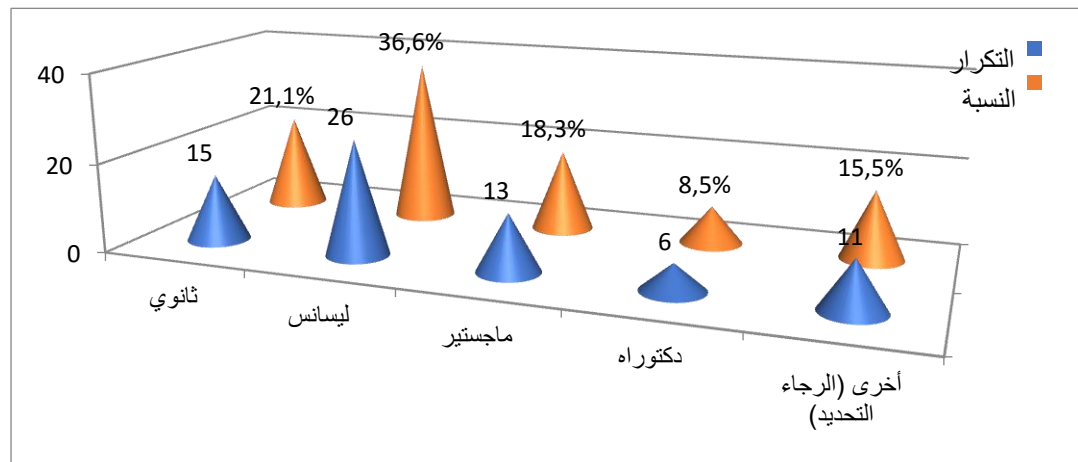
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
21,1	15	ثانوي
36,6	26	ليسانس
18,3	13	ماجستير
8,5	6	دكتوراه
15,5	11	أخرى (الرجاء التحديد)
%100	71	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-9) والرسم البياني الموالي المتعلق بالمستوى التعليمي يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة هم من حملة شهادة الليسانس 36,6% من إجمالي العينة المدروسة ، ونسبة 21% من الافراد الذين يحملون مستوى ثانوي ، ثم تأتي نسبة 18,3% من الأفراد العينة الذين يحملون شهادة ماجستير، أما الأفراد العينة الذين يحملون شهادات أخرى فكانت نسبتهم 15,5%، في حين أن الأفراد الذين يحملون شهادة دكتوراه فكانت نسبتهم قليلة أي بنسبة 8,5 من الأفراد العينة المدروسة.

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22) .

1.4. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الإجابة المتحصلة عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

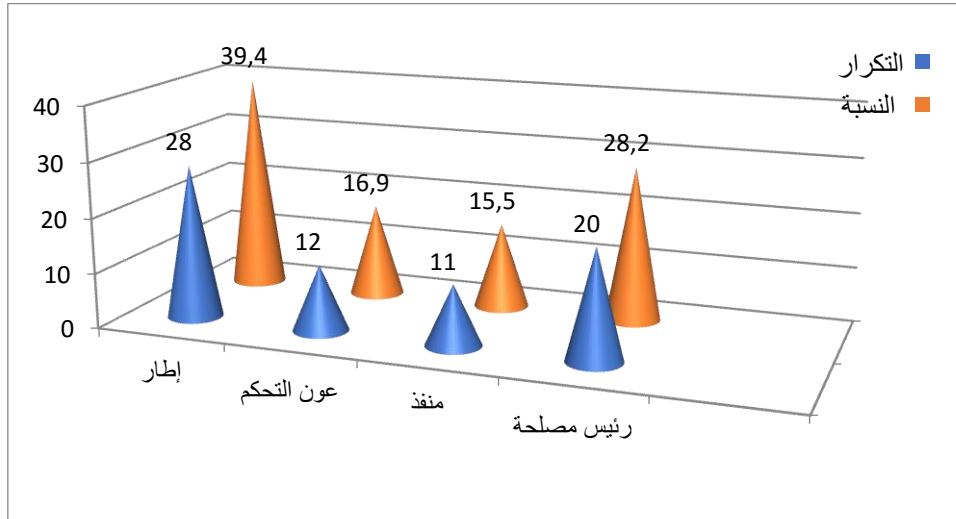
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	28	39,4
عون التحكم	12	16,9
منفذ	11	15,5
رئيس مصلحة	20	28.2
المجموع الكلي	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22) .

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

يوضح الجدول رقم (3-10) أن أغلبية أفراد العينة المدروسة هم الذين يمارسون وظيفة إطار بنسبة 39,4 %، ثم تليها نسبة 28,2 % من أفراد الذين يمارسون وظيفة رئيس مصلحة، ثم تأتي نسبة 16,9 % من الموظفين الذين يمارسون وظيفة عون التحكم، و في الأخير تأتي نسبة 15,5 % الذين يمارسون وظيفة منفذ.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

1.5. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

تم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

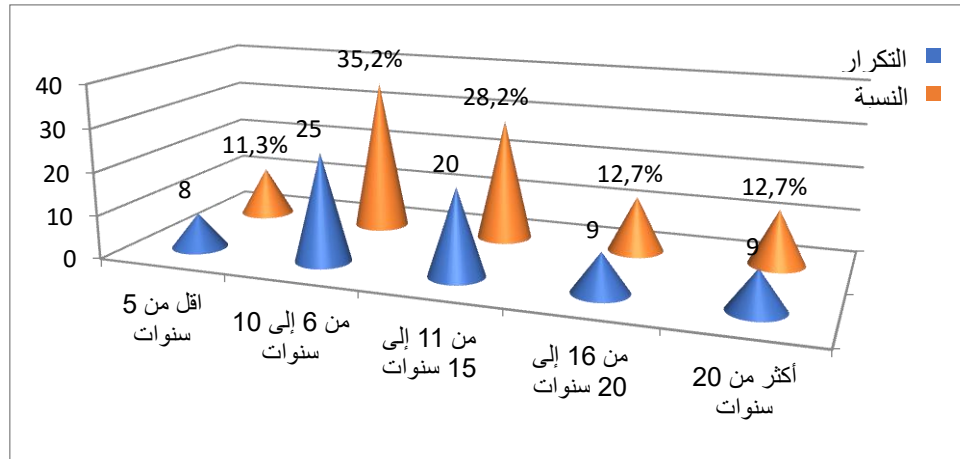
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	11,3
من 6 إلى 10 سنوات	25	35,2
من 11 إلى 15 سنة	20	28,2
من 16 إلى 20 سنة	9	12,7
أكثر من 20 سنة	9	12,7
المجموع الكلي	71	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

يتضح من الجدول رقم (3-11) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية أن ما نسبته 35,2 % من عينة الدراسة لهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، و تليها نسبة 28,2 % لهم خبرة من 11 إلى 15 سنة ثم ما نسبته 12,7 % تتراوح خبرتهم ما بين 16 إلى 20 سنة و أكثر من 20 سنة و في المرتبة الأخيرة أقل من 5 سنوات بنسبة 11,3 % .

الشكل رقم(3-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

2. تحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة في التعرف على واقع نظام الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض، والتعرف على مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية بهذه الأخيرة، تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض. وهذا المطلب يتناول عرض للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك بحساب النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة.

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية
– دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

2.1. تحليل نتائج لأبعاد الرقابة الداخلية في المؤسسة

2.1.1 تحليل نتائج بعد أهداف الرقابة الداخلية:

الجدول رقم (3-12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد أهداف الرقابة الداخلية

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	نظام الرقابة الداخلية عبارة عن ضمان يساعد المؤسسة على التحكم في العمل	4,19	0,78	مرتفع	2
2	تعمل الرقابة الداخلية على رفع من جودة المعلومات	4,08	0,76	مرتفع	4
3	يضمن نظام الرقابة الداخلية التسيير المنظم والفعال	4,21	0,73	مرتفع	1
4	تتميز تقارير المؤسسة بصحة البيانات ودقة المعلومات	3,90	0,88	مرتفع	6
5	تساهم الرقابة الداخلية في التنسيق بين الوثائق التي يعدها العمال وتساهم كذلك في تحسين الأداء	4,02	0,65	مرتفع	5
6	تهدف الرقابة إلى الحد من الأخطاء والغش والمخالفات	4,18	1,00	مرتفع	3
المجموع الكلي		4,09	0.8	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

يوضح الجدول رقم (3-12) إن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد أهداف الرقابة الداخلية، حيث بلغ متوسط فقرات هذا البعد (4.09) بانحراف معياري قدره (0.8)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 03 (يضمن نظام الرقابة الداخلية التسيير المنظم والفعال) بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري بلغ (0.73) و في الأخير العبارة رقم 04 (تتميز تقارير المؤسسة بصحة البيانات ودقة المعلومات) بأقل متوسط قدره (3.90) و أكبر انحراف معياري بنسبة (0.88) أما العبارات الأخرى فتراوح المتوسط بين (4.02) و(4.19)، وهذا مايفسر أن أغلب العمال داخل المؤسسة يؤدون مهامهم بكل جدارة و بجدية مما يتماشى مع أهداف الرقابة الداخلية

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية
– دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

2.1.2. تحليل نتائج بعد أساليب إجراءات الرقابة الداخلية

الجدول رقم (3-13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء أساليب إجراءات الرقابة الداخلية

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	تعتمد إدارة المؤسسة على المعلومات التي تقدمها الرقابة الداخلية	3,85	0,89	مرتفع	5
2	تعتمد المؤسسة على خطط التنظيم وإجراءات الرقابية وتسهر على تطبيقها	3,91	0,75	مرتفع	3
3	خضوع عمل كل عامل لمسؤول مشرف عليه	4,07	0,72	مرتفع	2
4	يوجد نظام السجلات و المستندات في المؤسسة	4,28	0,45	مرتفع	1
5	يوجد ضوابط داخلية بين عمل الأقسام	3,88	1,11	مرتفع	4
	المجموع الكلي	3,99	0,58	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22) .

الجدول رقم (3-13) يبين إجابات أفراد العينة لبعء أساليب إجراءات الرقابة الداخلية من طرف المؤسسة محل الدراسة، و نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث بلغ متوسط فقراته (3,99) بانحراف معياري قدره (0,58)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 04 (يوجد نظام السجلات و المستندات في المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (4,28) و انحراف معياري بلغ (0,45) و في الأخير العبارة رقم 01 (تعتمد إدارة المؤسسة على المعلومات التي تقدمها الرقابة الداخلية) بأقل متوسط قدره (3,85) و بانحراف قدره (0,89)، أما العبارات الأخرى فتراوح المتوسط بين (3,88) و (4,07). وهذا مايفسر أن أغلب العمال داخل المؤسسة يهتمون و يطبقون إجراءات الرقابة الداخلية.

2.1.3 تحليل نتائج بعد مسؤولية الرقابة الداخلية:

جدول رقم (3-14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء مسؤولية الرقابة الداخلية

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	تتماشى أنظمة الرقابة الداخلية مع أهداف المؤسسة	4,01	0,76	مرتفع	4
2	ترتبط الرقابة الداخلية بالموارد البشرية	3,94	0,65	مرتفع	5
3	يتم تقييم العيوب والقصور في نظام الرقابة الداخلية	3,64	0,89	متوسط	6

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية
– دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

				بشكل مستمر	
1	مرتفع	0,77	4,21	يساهم العنصر البشري في إنجاح النظام الرقابي	4
2	مرتفع	0,72	4,15	تتحمل المؤسسة مسؤولية الحفاظ على فعالية نظام رقابة داخلية	5
3	مرتفع	0,71	4,05	يتم إيصال العيوب والقصور التي تم تقييمها إلى المسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية	6
	مرتفع	0,75	4	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

يتضح من خلال الجدول رقم (3-14) أن إجابات أفراد العينة محل الدراسة لبعد مسؤولية الرقابة الداخلية كانت إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث بلغ متوسط فقرات هذا البعد (4) بانحراف معياري قدره (0,75)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 04 (يساهم العنصر البشري في إنجاح النظام الرقابي) بمتوسط حسابي بلغ (4,21) و انحراف معياري بلغ (0,77)، و في الأخير العبارة رقم 01 (تتماشى أنظمة الرقابة الداخلية مع أهداف المؤسسة) بأقل متوسط قدره (4,11) و انحراف معياري قدره (0,76)، أما العبارات الأخرى فتراوح متوسط بين (3,64) و (4,15). وهذا مايفسر أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتحمل مسؤولية الرقابة و ليست مقتصرة فقط على المدير أو رؤساء المصالح .

2.2. تحليل نتائج لأبعاد أداء الموارد البشرية في المؤسسة

2.2.1 تحليل نتائج لبعد التدريب

الجدول رقم (3-15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد التدريب

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	العنصر
2	مرتفع	0,64	4,11	تهتم المؤسسة بعملية التدريب	1
4	مرتفع	1,04	3,71	تمس عملية التدريب جميع الوظائف في المؤسسة	2
3	مرتفع	0,86	3,97	يتم إعداد برنامج التدريب وفق احتياجات كل مصلحة	3
1	مرتفع	0,70	4,28	يهدف التدريب إلى الرفع من الكفاءة و مستوى أداء العاملين	4
5	مرتفع	1,32	3,67	تقوم المؤسسة بتدريب العمال بعد تقييم أدائهم	5
	مرتفع	0.91	3,94	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

من خلال الجدول رقم (3-15)، فإن إجابات أفراد العينة لبعد التدريب كلها إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث بلغ متوسط فقراته (94,3) بانحراف معياري بلغ (91,0)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 04 (يهدف التدريب إلى الرفع من الكفاءة و مستوى أداء العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (28,4) و انحراف معياري (64,0) ، و في الأخير العبارة رقم 05 (تقوم المؤسسة بتدريب العمال بعد تقييم أدائهم) بمتوسط قدره (64,3) و انحراف معياري (32,1) ، أما العبارات الأخرى فتراوح المتوسط بين (71,3) و(11,4) . وهذا مايفسر أن المؤسسة تسعى لبذل كافة الجهود و النشاطات لتحقيق عملية تدريب و إعطاء الموظف المزيد من المعلومات و المعارف و المهارة و الخبرة التي تحسن و ترفع مستوى أدائه.

2.2.2. تحليل نتائج لبعد التحفيز

الجدول رقم (3-16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد التحفيز

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	يمس نظام الحوافز كل العاملين داخل المؤسسة	3,88	1,14	مرتفع	3
2	تساهم الحوافز في الرفع من الكفاءة ومنه تحسين الأداء	4,29	0,90	مرتفع	1
3	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي والمعنوي	3,81	1,05	مرتفع	5
4	تقوم المؤسسة بمنح الحوافز على أساس كمية الجهد المبذول	3,97	1,13	مرتفع	6
5	يتماشى مجموع الحوافز التي تقدمها المؤسسة مع أداء العاملين بها	3,84	0,99	مرتفع	4
6	تلعب الحوافز دورا كبير في تحقيق أهداف المؤسسة	4,21	1,04	مرتفع	2
	المجموع الكلي	3,5	1,04	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

الجدول رقم (3-16) يوضح إجابات أفراد العينة لبعد التحفيز، حيث كانت إيجابية لجميع العبارات المتعلقة بهذا البعد و بلغ متوسط فقراته (5,3) بانحراف معياري قدره (4,1)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 02 (تساهم الحوافز في الرفع من الكفاءة ومنه تحسين الأداء) بمتوسط حسابي بلغ (29,4) و انحراف معياري بلغ (90,0) وفي الأخير العبارة رقم 03 (تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي والمعنوي) بمتوسط قدره (81,3) و انحراف معياري (05,1) ، أما العبارات الأخرى فتراوح متوسط بين (84,3) و (97,3). نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن تحفيز الموظفين من أهم عوامل نجاح و مواصلة العطاء الإيجابي و أداء العمل بالكفاءة و فعالية مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و إستمرارها

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية
– دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

2.2.3 تحليل نتائج لبعد تقييم الأداء

الجدول رقم (3-17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تقييم الأداء

الغصن	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	يخضع جميع عاملين المؤسسة لعملية التقييم	4,11	0,76	مرتفع	1
2	يتم تقييم الأداء في المؤسسة بصورة دورية و منتظمة	3,98	0,88	مرتفع	5
3	تمس عملية التقييم جميع المستويات في المؤسسة	3,91	0,89	مرتفع	3
4	من حق العامل الاطلاع على نتائج التقييم	4,04	1,00	مرتفع	2
5	يشمل تقييم الأداء في المؤسسة الجوانب الشخصية والإدارية للعامل	3,90	1,03	مرتفع	4
	المجموع الكلي	3,98	0,91	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-17) إجابات أفراد العينة لبعد تقييم الأداء، كلها إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث بلغ متوسط فقراته (3,98) بانحراف معياري قدره (0,91)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 (يخضع جميع عاملين المؤسسة لعملية التقييم) بمتوسط حسابي بلغ (4,11) و انحراف معياري بلغ (0,76) وفي الأخير العبارة رقم 05 (يشمل تقييم الأداء في المؤسسة الجوانب الشخصية والإدارية للعامل) بمتوسط معياري بلغ (3,90) و انحراف معياري (1,03)، أما العبارات الأخرى فتراوح المتوسط بين (3,91) و (4,04). نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة تسعى من خلال عملية تقييم أداء العاملين إلى قياس صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.

المطلب الثالث: اختبار و مناقشة فرضيات الدراسة

لإثبات فرضيات الدراسة و التعرف على طبيعة العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية سيتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون و تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود الارتباط بين المتغيرات، ومعامل التحديد لتفسير بكم يساهم المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع من خلال ما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة طردية و ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أهداف

الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية
– دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

- **الفرضية العدمية H_0 :** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في أهداف الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض.
- **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في أهداف الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض.

الجدول رقم (3-18): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات Carré Moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار Regression	2126,988	1	2126,988	25,041	0,000
الخطأ Résidus	5860,927	69	84,941		
الإجمالي	647,155	70			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	معامل الانحدار Beta	(t)	
الثابت (Constante)	19,150	8,976		2,133	0,036
اهداف الرقابة الداخلية	1,813	0,362	0,516	5,004	0,000
معامل الارتباط ($R=0,516$)، معامل التحديد ($R^2=0,266$)، المتغير التابع: أداء الموارد البشرية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول (3-18) نلاحظ أن معامل الارتباط بين أهداف الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية بلغ قيمة $R = 0.516$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين أهداف الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.266$ و هو دليل على قدرة المتغير المستقل أهداف الرقابة الداخلية ب 26% في تفسير المتغير التابع أداء الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض. كما بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل أهداف الرقابة الداخلية $Beta = 0.51$ بما أن إشارة المعلمة أهداف الرقابة الداخلية موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين المعلمة أهداف الرقابة الداخلية

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

و أداء الموارد البشرية حيث إذا تغير أهداف الرقابة الداخلية بوحدة واحدة فإن أداء الموارد البشرية يتغير ب 0,51 وحدة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في أهداف الرقابة الداخلية والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض إذ بلغت قيمة ($t=5,004$) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية التي تقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في أهداف الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض، و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في أهداف الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.

2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أساليب إجراءات الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في أساليب إجراءات الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في أساليب إجراءات الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.

الجدول رقم (3-19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات Carré Moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار Regression	2311,846	1	2311,846	28,103	0,000
الخطأ Résidus	5676,070	69	82,262		
الإجمالي	7987,915	70			

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية
– دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	معامل الانحدار Beta	(t)	
الثابت (Constante)	18,114	8,672		2,089	0,040
أساليب إجراءات الرقابة الداخلية	2,279	0,430	0,538	5,301	0,000
معامل الارتباط ($R=0,538$)، معامل التحديد ($R^2=0,289$)، المتغير التابع: أداء الموارد البشرية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول (3-19) نلاحظ أن معامل الارتباط بين أساليب إجراءات الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية بلغ قيمة $R = 0,538$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين أساليب إجراءات الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,289$ و هو دليل على قدرة المتغير المستقل أساليب إجراءات الرقابة الداخلية 28 % في تفسير المتغير التابع أداء الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض. كما بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل أساليب إجراءات الرقابة الداخلية $Beta = 0.53$ بما أن إشارة المعلمة أساليب إجراءات الرقابة الداخلية موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين المعلمة أساليب إجراءات الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية حيث إذا تغير أساليب إجراءات الرقابة الداخلية بوحدة واحدة فإن أداء الموارد البشرية يتغير ب 0,53 وحدة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في أساليب إجراءات الرقابة الداخلية والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض إذ بلغت قيمة ($t=5,301$) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية التي تقر بعدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في أساليب إجراءات الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض، ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في أساليب إجراءات الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مسؤولية الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية
– دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

- **الفرضية العدمية H_0 :** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في مسؤولية الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.
- **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في مسؤولية الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.

الجدول رقم (3-20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات Carré Moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار Regression	2988,335	1	2988,335	41,242	0,000
الخطأ Résidus	4999,580	69	72,458		
الإجمالي	7987,915	70			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	معامل الانحدار Beta	(t)	
الثابت (Constante)	6,994	8,893		0,787	0,434
مسؤولية الرقابة الداخلية	2,361	0,368	0,612	6,422	0,000
معامل الارتباط ($R=0,612$)، معامل التحديد ($R^2=0,374$)، المتغير التابع: أداء الموارد البشرية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول (3-19) نلاحظ أن معامل الارتباط بين مسؤولية الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية بلغ قيمة $R = 0.612$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين مسؤولية الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.374$ و هو دليل على قدرة المتغير المستقل مسؤولية ب37 % في تفسير المتغير التابع أداء الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض. كما

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل مسؤولية الرقابة الداخلية $Beta = 0.612$ بما أن إشارة المعلمة مسؤولية الرقابة الداخلية موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين المعلمة مسؤولية الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية حيث إذا تغير مسؤولية الرقابة الداخلية بوحدة واحدة فإن أداء الموارد البشرية يتغير ب 0.61 وحدة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في مسؤولية الرقابة الداخلية والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض إذ بلغت قيمة ($t=6,422$) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية التي تقر بعدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في مسؤولية الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض، ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في مسؤولية الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.

4. الفرضية الرئيسية : توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نظام الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض.

– الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل نظام الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.

– الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل نظام الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.

الجدول رقم (3-21): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات Carré Moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار Regression	3880,743	1	3880,743	65,196	0,000
الخطأ Résidus	4107,173	69	59,524		

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية
– دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

الإجمالي	7987,915	70	معامل الانحدار Beta	(t)	
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard			
الثابت (Constante)	-13,403	9,597		-1,397	0,167
نظام الرقابة الداخلية	1,124	0,139	0,697	8,074	0,000
معامل الارتباط ($R=0,697$)، معامل التحديد ($R^2=0,486$)، المتغير التابع : أداء الموارد البشرية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول (3-21) نلاحظ أن معامل الارتباط بين نظام الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية بلغ قيمة $R = 0.697$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين نظام الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.481$ و هو دليل على قدرة المتغير المستقل نظام الرقابة الداخلية بـ 48 % في تفسير المتغير التابع أداء الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض. كما بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل نظام الرقابة الداخلية $Beta = 0.694$ بما أن إشارة المعلمة نظام الرقابة الداخلية موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين المعلمة نظام الرقابة الداخلية وأداء الموارد البشرية حيث إذا تغير نظام الرقابة الداخلية بوحدة واحدة فإن أداء الموارد البشرية يتغير بـ 0.69 وحدة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في نظام الرقابة الداخلية والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض إذ بلغت قيمة ($t=8,074$) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية التي تقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في نظام الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض، ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في نظام الرقابة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض.

5. تفسير النتائج:

فيما يخص نظام الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الرقابة و أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات أساليب الرقابة و أداء الموارد البشرية.
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مسؤولية الرقابة و أداء الموارد البشرية.
- ما يمكن استخلاصه من النتائج:
- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو اتجاه ايجابي بسبب تأثير أهداف الرقابة الداخلية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الإستشفائية العمومية بوقطب البيض، وكان ذلك واضحا عن طريق نتائج التحليل المتحصل عليها لبعد أهداف الرقابة الداخلية. و تم تأكيد ذلك من خلال إجابات الموظفين عن أهدافها:
- نظام الرقابة الداخلية عبارة عن ضمان يساعد المؤسسة على التحكم في العمل.
- تساهم الرقابة الداخلية في التنسيق بين الوثائق التي يعدها العمال وتساهم كذلك في تحسين الأداء.
- تهدف الرقابة إلى الحد من الأخطاء والغش والمخالفات.
- ايضا اثبتت الدراسة، وجود أثر ذو إتجاه إيجابي الناتج عن اجراءات أساليب الرقابة الداخلية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض، وكان ذلك واضحا عن طريق نتائج التحليل المتحصل عليها لبعد لإجراءات أساليب الرقابة الداخلية. و تم تأكيد ذلك من خلال إجابات الموظفين عن إجراءاتها:
- خضوع عمل كل عامل لمسؤول مشرف عليه.
- وجود نظام السجلات و المستندات في المؤسسة.
- وجود ضوابط داخلية بين عمل الأقسام.
- كما توصلت الدراسة إلى أن لمسؤولية الرقابة الداخلية داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية قاضي محمد بوقطب بالبيض اثر على أداء الموارد البشرية، وقد بدا ذلك جليا من خلال رأي العاملين عن الأسئلة
- فيما يخص مسؤولية الرقابة الداخلية داخل المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضيات.

الفصل الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض -

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل الأخير من هذه المذكرة، حاولنا في المبحث الأول تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض، من خلال نشأتها، مهامها و أهدافها، ودراسة الهيكل التنظيمي للإدارة العامة، إلخ ... أما المبحث الثاني فكانت الدراسة حول الإطار المنهجي من خلال تحديد مجتمع و عينة الدراسة التي شملت جميع الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض، و حاولنا أيضًا تحليل ومناقشة النتائج. لهذا أجرينا استطلاعنا باستخدام استبيان لقياس تأثير نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كمعامل الثبات و الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط والانحدار البسيط من أجل تحليل المعطيات و الوصول للنتائج المطلوبة.

من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة العمومية الإستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض توصلنا إلى أن الاهتمام بالعامل وانشغالاته أمر لا بد منه في أي مؤسسة تريد البقاء والنجاح المستمر. و بعد التحليل خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت انه يوجد علاقة ايجابية و معنوية (طردية) بين نظام الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية، و بالتالي يمكن لنظام الرقابة الداخلية أن يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوقطب البيض، واعتبرت الدراسة أن أداء الموارد البشرية أساس تحسن أداء المؤسسة.

خاتمة عامة

الخاتمة العامة:

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه في هذه الدراسة البسيطة و المتواضعة إلى أن الرقابة الداخلية هي إحدى العمليات و الوظائف المهمة في المؤسسة حيث تحتل موقعا إستراتيجيا بالغ الأهمية. كذلك وجود نظام رقابة الداخلية يساهم في المحافظة على أصول و ممتلكات المؤسسة و منع الاختلاس، كما يوفر النظام الرقابي ضمانات كافية للمعلومات التي يتم استخدامها في اتخاذ القرار يمكن اعتبارها ذات مصداقية عالية.

و من خلال تطرقنا لموضوع تقييم الأداء اتضح لنا أن له دور كبير حيث يعتمد على أدوات و طرق علمية و عملية دقيقة يجب إتباعها لتعطي عملية التقييم الفعالية المثلى و تصبح بذلك قرارات المؤسسة رشيدة وصحيحة. ولقد اخترنا لمعالجة دراستنا المنهج الوصفي التحليلي، دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة وكذلك من أجل وصف وتحليل واقع نظام الرقابة الداخلية وأثره على أداء الموارد البشرية للوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

وكان الهدف من وراء هذه الدراسة تسليط الضوء على اثر نظام الرقابة الداخلية على أداء الموارد البشرية، حيث أصبح بقاء و استمرارية المؤسسة مرهون بوجود نظام رقابي فعال يساهم في تحسين أداء مواردها البشرية، و لأن الاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة يعتبر من الأولويات التي تحقق من خلالها المنظمة أهدافها التي وجدت من أجلها .

و من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، يخصص الفصلين الأول والثاني للإطار النظري للدراسة، ثم يخصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية التي تستغل البيانات الموجودة في المجال. و عن طريق الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية قاضي محمد بوقطب بالبيضا حولنا دراسة أثر نظام الرقابة الداخلية على أداء الموارد البشرية من خلال تصميم استبيان موجه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

و بعد إجرائنا للدراسة و تقديم الاستبيان للموظفين في مؤسسة العمومية الإستشفائية قاضي محمد بوقطب البيضا، تمكنا من الإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال النتائج المتحصل عليها و الوصول إلى إجابات واضحة من خلال اختبارنا لصحة الفرضيات التي أثبتت وجود تحسن في أداء الموارد البشرية في مؤسسة العمومية الإستشفائية بوقطب البيضا ذو اتجاه ايجابي بسبب تأثير أهداف الرقابة الداخلية، وكان ذلك واضحا عن طريق نتائج التحليل المتحصل عليها لبعدها أهداف الرقابة الداخلية. و تم تأكيد ذلك من خلال إجابات الموظفين عن أهدافها:

- نظام الرقابة الداخلية عبارة عن ضمان يساعد المؤسسة على التحكم في العمل.
- تساهم الرقابة الداخلية في التنسيق بين الوثائق التي يعدها العمال وتساهم كذلك في تحسين الأداء.
- تهدف الرقابة إلى الحد من الأخطاء والغش والمخالفات.

وهذا ما يبين صحة الفرضية الأولى بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهداف الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية.

و أيضا من خلال الدراسة، تبين وجود أثر ذو إتجاه إيجابي الناتج عن اجراءات أساليب الرقابة الداخلية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض، وكان ذلك واضحا عن طريق نتائج التحليل المتحصل عليها لبعدها أساليب اجراءات الرقابة الداخلية. و تم تأكيد ذلك من خلال إجابات الموظفين عن إجراءاتها:

- خضوع عمل كل عامل لمسؤول مشرف عليه.
 - وجود نظام السجلات و المستندات في المؤسسة.
 - وجود ضوابط داخلية بين عمل الأقسام.
- وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية بأنه توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين اساليب اجراءات الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية.

كما توصلت الدراسة إلى أن لمسؤولية الرقابة الداخلية داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض اثر على أداء الموارد البشرية، وقد بدا ذلك جليا من خلال رأي العاملين عن الأسئلة فيما يخص مسؤولية الرقابة الداخلية داخل المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

و بالتالي استطعنا الإجابة على الإشكالية و القول انه يوجد علاقة ايجابية و معنوية (طردية) بين نظام الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية قاضي محمد بوقطب البيض، أي أن نظام الرقابة الداخلية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة العمومية الإستشفائية بوقطب بالبيض ، كما استنتجنا أن عملية الرقابة الداخلية تتطلب نظام جيد ومجهز عصري يواكب التطورات الهائلة في جميع المجالات، كذلك أداء الموارد البشرية يلعب دور فعال في تحسين أداء المؤسسة.

■ الاقتراحات والتوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلنا اليها و الاستنتاجات، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- ضرورة التنوع في استخدام وسائل دراسة و تقييم نظم الرقابة الداخلية و عدم الاقتصار على وسيلة واحدة و ذلك لاستفادة من مزايا الوسائل المختلفة و التقليل من عيوبها بما يكفل سلامة الحكم على درجة فاعلية نظام الرقابة الداخلية؛
 - زيادة تفعيل نظام الرقابة الداخلية من خلال التركيز على أهداف الرقابة؛
 - الاهتمام أكثر بالموارد البشرية من خلال عملية التحفيز و الاحتفاظ بالكفاءة ؛
 - العمل على ضمان حقوق العاملين و تفعيل المردودية و المساواة؛
 - الاهتمام بالتكوين الخارجي للموظفين؛
 - العمل على توفير العدالة في الترقية و التقييم الدوري للموظفين.

■ حدود الدراسة:

- لقد واجهنا في إجراء هذا البحث جملة من الصعوبات و العراقيل منها:
- المجال الزمني غير كاف لإجراء الدراسة؛
 - صعوبة فهم موضوع البحث من مصلحة معينة؛
 - صعوبة إيجاد المعلومات و تكتّم من طرف المسؤولين و هذا لأن موضوع الرقابة هو موضوع حساس.

■ أفاق الدراسة:

- من خلال ما تم التطرق إليه في الدراسة التي كانت تحت عنوان تأثير نظام الرقابة الداخلية و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية يمكن في الأخير إعطاء جملة من الاقتراحات التي هي عبارة عن مواضيع مستقبلية قابلة للبحث والدراسة والتي تتمثل فيما يلي:
- دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الرضى الوظيفي؛
 - دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي؛
 - تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية؛
 - الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية؛
 - دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

✓ المراجع باللغة العربية :

📖 الكتب :

- إبراهيم أنس و آخرون (1972) ، « المعجم الوسيط » ، ط 2 ، دار المعارف ، القاهرة .
- إبراهيم قلاتي (2006) ، « قاموس الهدى ، مكتب الدراسات » ، دار الهدى ، عين مليلة الجزائر .
- أبو العباس فضل المولى (2009) ، « الأصول العلمية لإدارة الأعمال » ، دن ، الخرطوم .
- احمد زكي بدوي و صديقه يوسف محمود (1940) ، « المعجم العربي المسير للمدرسة و الجامعة والمكتب و المنزل » ، دار الكتاب المصري القاهرة .
- أحمد سيد مصطفى (2000) ، « إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين » ، دون ذكر مكان النشر .
- باري كشواي (2002) ، « إدارة الموارد البشرية » ، ط 2 ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر .
- برير كمال (2000) ، « إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي » ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، الأردن .
- جبرائيل جوزيف كحالة ، رضوان حلوى حنان (2006) ، « محاسبة التكاليف المعيارية » ، ط 1 ، الدر الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- جربوع محمد يوسف (2000) ، « مراجعة الحسابات بين النظرية و التطبيق » ، مؤسسة الوراق ، عمان ، الأردن .
- جميل أحمد توفيق ، (2004) ، « مبادئ الادارة بين النظرية و التطبيق » ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر .
- جواد شوقي ناجي (2006) ، « إدارة الأعمال منظور كلي » ، دار حامد للنشر .
- حسين أحمد دحدوح و حسين يوسف القاصي (2009) ، « مراجعة الحسابات المتقدمة - الإطار النظري و الإجراءات العملية - » ط1 ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن .
- حسين القاضي و حسيت دحدوح (1999) ، « أساسية التدقيق في ظل المعايير الأمريكية الدولية موسوعة » ، الرواق ، عمان .
- حنفي عبد الغفار (2002) ، « السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر .
- حنفي عبد الغفار (2002) ، « السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر .

- خادل أمين عبد الله ، (1998) ، « التدقيق و الرقابة في البنوك » ، ط 1 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان .
- خالد امين عبد الله ، (1988) ، « التدقيق و الرقابة في البنوك » ، دائرة وائل للنشر ، عمان .
- خالد رجم ، رشيد مناصرية ، (2018) ، « واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية » ، مجلة الباحث ، الجزائر .
- بن عنتر عبد الرحمن ، (2020) ، « إدارة الموارد البشرية - المفاهيم و الأسس ، الأبعاد والاستراتيجيات » ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع .
- ثابت عبد الرحمان إدريس ، (2001-2002) ، « الإدارة الإستراتيجية » ، الدار الجامعية .
- خالد أحمد علي محمود ، (2019) ، « الاقتصاد الرقمي الحديث و إدارة الموارد البشرية و الإنتاج السلي » ، ط 1 ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية .
- زواتني عبد العزيز ، (2020) ، « الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية » ، مركز الكتاب الأكاديمي .
- عبد الرحمان الصباح ، (1998) ، « مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير ، التقييم ، التصحيح) » ، ط 1 ، الجامعة الجديدة للنشر .
- عطا الله "محمد تيسير" ، (2010) ، « إستراتيجية التدريب و أثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية » ، ط 1 ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان .
- محمد بن دليم القحطاني ، (2015) ، « ادارة الموارد البشري نحو المنهج الإستراتيجي متكامل » ، ط 4 ، العبيكان للنشر ، المملكة العربية السعودية .
- محمد عبد اللطيف عشوش و آخرون ، (2017) ، « أساسيات إدارة الموارد البشرية » ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- نوري منير ، (2015) ، « الوجيز في تسيير الموارد البشرية » ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- يوسف حليم الطائي و آخرون ، (2015) ، « قضايا المعاصرة في الفكر الإداري » ، ط 1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان .
- أحمد نور الدين ، (2015) ، « التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية » ، دار الجنان للنشر و التوزيع .
- رائد محمد عبد ربه ، (2010) ، « المراجعة الداخلية » ، الجنادرية للنشر و التوزيع .
- الرائد محمد مهنا العلي ، (1984) ، « الوجيز في الإدارة العامة » ، ط 1 ، الدار السعودية للنشر والتوزيع .
- رمزي أحمد عبد الحي ، (2007) ، « تقييم أداء الإدارة الجامعية » ، دار الوفاء للنشر .

- رواية محمد حسن ، (2003) ، « إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية) » ، دار الجامعة، الإسكندرية ، مصر.
- روشان مفيد بوظو، (2014)، « أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة » ، الأكاديميون للنشر و التوزيع .
- سهيلة محمد عباس و علي حسن علي ، (1999) ، « إدارة الموارد البشرية » ، دار وائل للنشر.
- الصحن ، عبد الفتاح محمد يوسف ، (2000) ، « أصول المراجعة » ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الرازق محمد عثمان، (1988)، « أصول التدفق و الرقابة الداخلية » ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل .
- عبد الكريم أحمد جميل ، (2015) ، « إدارة الموارد البشرية » ، الجنادرية للنشر و التوزيع.
- العربي دخموش ، (2001) ، « محاضرات في إقتصاد المؤسسة » ، مطابع جامعة منتوري ، قسنطينة.
- عصمت سليم القرالة ، (2011) ، « الحكمانية في الأداء الوظيفي » ، ط 1 ، دار جليس الزمان والتوزيع، عمان.
- عطاء الله احمد سويلم (2009) ، « الرقابة الداخلية و التدقيق في بنية تكنولوجيا المعلومات » ، دار الراية، عمان.
- عقيلي عمر و صفى و آخرون (1995) ، « وظائف منظمات الأعمال » ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان .
- علي عباس (2008) ، « الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال » ، ط 1 ، إثراء النشر و التوزيع، عمان الأردن.
- عمر سعيد و آخرون (2003) ، « مبادئ الادارة الحديثة » ، ط 1 ، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.
- عمر وصفي عقيلي، (2005) ، « إدارة الموارد البشرية المعاصرة » ، دار وائل للنشر و التوزيع.
- عمرو صفى عقيلي (2005) ، « إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - » ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان.
- غسان فلاح المطارنة (2009) ، « تدقيق الحسابات المعاصر - الناحية النظرية - » ، ط 2، دار المسيرة، عمان ، الأردن .
- كامل بربر (1997)، « إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي » ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- كمال الدين مصطفى الدهراوي و محمد السيد سريا (2006) ، « دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة »،المكتب الجامعي الحديث ، مصر.
- كمال بربر (1996) ، « الإدارة عملية و نظام » ، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات.

- محمد إسماعيل بلال (2004) ، « مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق » ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية.
- محمد التهامي طواهر ، و مسعود صديقي (2006) ، « المراجعة و تدقيق الحسابات - الإطار النظري والممارسة التطبيقية - » ، ط 3 ديوان الطبوعات الجامعية .
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2020)، « الرقابة الإدارية » ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، السودان.
- محمد سمير أحمد (2009) ، « الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية » ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن .
- محمد عثمان بطمة (1985) ، « الرقابة الداخلية في نظم الحاسبات الآلية » ، دار المريخ، الرياض.
- محمد فريد صحن و آخرون ، (1999-2000) ، « مبادئ الإدارة » ، الدار الجامعية ، الإسكندرية
- محمد فضل مسعود و د. خالد راغب خطيب (2009)، « دراسة في تدفق الحسابات » ، داركنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- مصطفى محمد الجربوعة (2017) ، « إدارة الموارد البشرية » ، دار ابن نفيس للنشر و التوزيع، عمان.
- مهدي حسن زويلف ، (1998) ، « إدارة الأفراد (مدخل كمي) » ، دار محدلاوي للنشر ، عمان ، الأردن.
- نجم العزاوي و آخرون (2020) ، « مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرين » ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
- الهواري سيد (2002) ، « الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن 21 » ، دار الجيل للطباعة والنشر، القاهرة.
- يحي حسين عبيد و إبراهيم طه عبد الوهاب (2001) ، « أصول المراجعة » ، ط 1 ، مكتبة الجلاء، المنصورة، مصر .

الاطروحات و المذكرات:

- أحمد، إحسان محمد البدوي (2017)، « دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة حالة وزارة المالية والاقتصاد والقوي العاملة، ولاية الجزيرة ، السودان (2016) »، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة.

- جدي سمراء (2016-2017) ، « دور الرقابة الداخلية في زيادة المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية » ، شهادة دكتوراة في العلوم التجارية ، التخصص : بنوك مالية ومحاسبة ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة.
- راجح يخلف (2006-2007)، « نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية »، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص : تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس.
- السعيد بلوم (2007-2008) ، « أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية » ، مذكرة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، التخصص : علم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة منتوري، قسنطينة.
- الكوفي، محمود (2005)، «الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية التربية والتعليم في الأردن»، رسالة دكتوراه غير منشورة في الاقتصاد، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك، اربد الأردن.
- ياسين، إسماء (2014)، «فعالية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديريها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين»، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، تخصص إدارة الأعمال، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

📖 المقالات :

- بلوم السعيد د. زردومي أحمد، (2018)، «الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية»، مجلة العلوم الإنسانية، كلية علوم الاجتماع جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 (الجزائر)، عدد 49 جوان 2018، المجلد ب.
- ثامر محمد مهدي (2010) ، « أثر استخدام الحاسب الالكتروني على أنظمة الرقابة الداخلية » ، مجلة جامعة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 4 ، العراق.
- خالد رجم ، رشيد مناصرية (2018) ، « واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية »، مجلة الباحث ، الجزائر .
- عبد القادر حيرش (2018) ، « دور نظم الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي » ، مجلة البديل الاقتصادي ، تيارت ، المجلد الخامس ، العدد الأول.
- مسعود شريفي، حكيم العيداني (2017)، « أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لإطارات دور الشباب »، مجلة علوم والتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر (3).

- سالم بشير قجبونه (2020) ، « فاعلية نظام الرقابة الداخلية كمتغير وسيط بين البيئة التنظيمية وكفاءة المراجعة » ، مجلة اقتصاد المال و الأعمال ، الجزائر ، المجلد 5 ، العدد.
- على حسين الدوغجي ، ايمان مؤيد الخيرو (2013) ، « تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO » ، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق ، المجلد 19 ، العدد 70.

✓ المراجع باللغة الأجنبية :

- Cassé Pierre (1994), « La formation performante», office des publications universitaires, Alger.

الملاحق

الملحق رقم (1) : استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -

أخي الكريم/ أختي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الخدمات الصحية بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال- تلمسان- نضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: « تأثير نظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوقطب البيض-». ونظرا لأهمية مساهمتكم في إثراء هذه الدراسة، نأمل منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبانة بتمعن و دقة. وذلك لاعتماد نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، كما نرجو منكم أن تولوا اهتمامكم بهذه الاستبانة.

ملاحظة: ونحيطكم علما بأن جميع المعلومات التي تقدمونها لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي.

ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير و الاحترام.

الأستاذة المشرفة:

د. بوري صراح

من إعداد الطالب:

بوحميدي عائشة

السنة الجامعية: 2020-2021

يرجى منكم ملئ الاستمارة بعناية ودقة. وذلك بوضع العلامة (x) أمام الإجابة المختارة

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر	
أنثى	

2. السن:

أقل من 30 سنة	
من 30 إلى 40 سنة	
من 40 إلى 50 سنة	
أكبر من 50 سنة	

3. المستوى التعليمي:

ثانوي	
ليسانس	
ماجستير	
دكتوراه	
أخرى (الرجاء التحديد)	

4. الوظيفة:

إطار	
عون التحكم	
منفذ	
رئيس مصلحة	

5. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	
من 6 إلى 10 سنوات	
من 11 إلى 15 سنوات	
من 16 إلى 20 سنوات	
أكثر من 20 سنوات	

القسم الثاني: محاور الاستبانة

■ المحور الأول: فعالية الرقابة الداخلية في المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أهداف الرقابة الداخلية						
1	نظام الرقابة الداخلية عبارة عن ضمان يساعد المؤسسة على التحكم في العمل					
2	تعمل الرقابة الداخلية على رفع من جودة المعلومات					
3	يضمن نظام الرقابة الداخلية التسيير المنظم والفعال					
4	تتميز تقارير المؤسسة بصحة البيانات ودقة المعلومات					
5	تساهم الرقابة الداخلية في التنسيق بين الوثائق التي يعدها العمال وتساهم كذلك في تحسين الأداء					
6	تهدف الرقابة إلى الحد من الأخطاء والغش والمخالفات					
أساليب إجراءات الرقابة الداخلية						
1	تعتمد إدارة المؤسسة على المعلومات التي تقدمها الرقابة الداخلية					
2	تعتمد المؤسسة على خطط التنظيم وإجراءات الرقابية وتسهر على تطبيقها					
3	خضوع عمل كل عامل لمسؤول مشرف عليه					
4	يوجد نظام السجلات و المستندات في المؤسسة					
5	يوجد ضوابط داخلية بين عمل الأقسام					
مسؤولية الرقابة الداخلية						
1	تتماشى أنظمة الرقابة الداخلية مع أهداف المؤسسة					
2	ترتبط الرقابة الداخلية بالموارد البشرية					
3	يتم تقييم العيوب والقصور في نظام الرقابة الداخلية بشكل مستمر					
	يساهم العنصر البشري في إنجاح النظام الرقابي					
4	تتحمل المؤسسة مسؤولية الحفاظ على فعالية نظام رقابة داخلية					
5	يتم إيصال العيوب والقصور التي تم تقييمها إلى المسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية					

■ المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التدريب						
1	تهتم المؤسسة بعملية التدريب					
2	تمس عملية التدريب جميع الوظائف في المؤسسة					
3	يتم إعداد برنامج التدريب وفق احتياجات كل مصلحة					
4	يهدف التدريب إلى الرفع من الكفاءة و مستوى أداء العاملين					
5	تقوم المؤسسة بتدريب العمال بعد تقييم أدائهم					
التحفيز						
1	يمس نظام الحوافز كل العاملين داخل المؤسسة					
2	تساهم الحوافز في الرفع من الكفاءة ومنه تحسين الأداء					
3	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي والمعنوي					
4	تقوم المؤسسة بمنح الحوافز على أساس كمية الجهد المبذول					
5	يتماشى مجموع الحوافز التي تقدمها المؤسسة مع أداء العاملين بها					
6	تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحقيق أهداف المؤسسة					
تقييم الأداء						
1	يخضع جميع عاملين المؤسسة لعملية التقييم					
2	يتم تقييم الأداء في المؤسسة بصورة دورية و منتظمة					
3	تمس عملية التقييم جميع المستويات في المؤسسة					
4	من حق العامل الاطلاع على نتائج التقييم					
5	يشمل تقييم الأداء في المؤسسة الجوانب الشخصية والإدارية للعامل					

الملحق رقم (2) : مخرجات نتائج برنامج Spss

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	34	47,9	47,9	47,9
أنثى	37	52,1	52,1	100,0
Total	71	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 30 سنة	11	15,5	15,5	15,5
من 30 إلى 40 سنة	32	45,1	45,1	60,6
من 40 إلى 50 سنة	23	32,4	32,4	93,0
اكبر من 50 سنة	5	7,0	7,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	15	21,1	21,1	21,1
ليسانس	26	36,6	36,6	57,7
ماجستير	13	18,3	18,3	76,1
دكتوراه	6	8,5	8,5	84,5
(أخرى) (الرجاء التحديد)	11	15,5	15,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	28	39,4	39,4	39,4
عون التحكم	12	16,9	16,9	56,3
منفذ	11	15,5	15,5	71,8

الملاحق

رئيس مصلحة	20	28,2	28,2	100,0
Total	71	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	8	11,3	11,3	11,3
من 6 إلى 10 سنوات	25	35,2	35,2	46,5
من 11 إلى 15 سنوات	20	28,2	28,2	74,6
من 16 إلى 20 سنوات	9	12,7	12,7	87,3
أكثر من 20 سنوات	9	12,7	12,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,926	,923	33

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,516 ^a	,266	,256	9,21634

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2126,988	1	2126,988	25,041	,000 ^b
Résidus	5860,927	69	84,941		
Total	7987,915	70			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	19,150	8,976		2,133	,036
1 _م	1,813	,362	,516	5,004	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,538 ^a	,289	,279	9,06983

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2311,846	1	2311,846	28,103	,000 ^b
Résidus	5676,070	69	82,262		
Total	7987,915	70			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	18,114	8,672		2,089	,040
2 _م	2,279	,430	,538	5,301	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,612 ^a	,374	,365	8,51221

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2988,335	1	2988,335	41,242	,000 ^b
Résidus	4999,580	69	72,458		
Total	7987,915	70			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	6,994	8,893		,787	,434
3٣	2,361	,368	,612	6,422	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,697 ^a	,486	,478	7,71520

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3880,743	1	3880,743	65,196	,000 ^b
Résidus	4107,173	69	59,524		

Total	7987,915	70			
-------	----------	----	--	--	--

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-13,403	9,597		-1,397	,167
5 _r	1,124	,139	,697	8,074	,000

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	الشكر والتقدير
/	الإهداء
I	خطة البحث
li	قائمة الجداول
v	قائمة الأشكال
vi	قائمة الملاحق
01-07	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية الرقابة
09	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرقابة
12	المطلب الثاني: الاتجاهات المختلفة للرقابة
13	المطلب الثالث: خطوات و أهداف الرقابة
16	المبحث الثاني: مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية
16	المطلب الأول: أساسيات حول نظام الرقابة الداخلية
21	المطلب الثاني: مكونات و مقومات نظام الرقابة الداخلية
27	المطلب الثالث: طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و علاقته بنظام الرقابة الداخلية	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
36	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
41	المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية
43	المطلب الثالث: نشاطات إدارة الموارد البشرية
47	المبحث الثاني: الرقابة على الموارد البشرية
47	المطلب الأول: أساليب إجراءات الرقابة على العاملين
49	المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

فهرس المحتويات

60	المطلب الثالث: اثر الرقابة الداخلية على تقييم أداء العاملين
62	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض-
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض
64	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض
66	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض
67	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية العمومية قاضي محمد بوقطب البيض
72	المبحث الثاني: الإطار المنهجي و نتائج الدراسة الميدانية
72	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
78	المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج
88	المطلب الثالث: اختبار و مناقشة فرضيات الدراسة
96	خلاصة الفصل الثالث
97	خاتمة عامة
100	قائمة المراجع
106	الملاحق

الملخص:

تهدف هذه الدراسة التي بين أيدينا إلى محاولة معرفة تأثير نظام الرقابة الداخلية و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوقطب البيض، كما تهدف إلى إيجاد نوع العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغير المستقل، الرقابة الداخلية و المتغير التابع أداء الموارد البشرية، و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي لتحليل البيانات، التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان و إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة عشوائية قدرها 75 عامل في المؤسسة و القيام بمعالجة واختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كمعامل الثبات و الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط والانحدار البسيط وذلك باستخدام البرامج الإحصائية **SPSS**. و بعد التحليل توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت انه يوجد علاقة ايجابية و معنوية (طردية) بين نظام الرقابة الداخلية و أداء الموارد البشرية، و بالتالي يمكن لنظام الرقابة الداخلية أن يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوقطب البيض من خلال ما تقضي عليه الرقابة من تجاوزات مع خلق فعالية في الأنشطة، واعتبرت الدراسة أن أداء الموارد البشرية أساس تحسن أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: نظام الرقابة الداخلية، إدارة الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوقطب البيض.

Abstract:

This study aims at trying to know the impact of the internal control system and its role in improving the performance of human resources in the public hospital institution, Mohamed Bouktob Al Bayadh. To achieve the objectives of the study, we relied on the descriptive and analytical approach to analyze the data obtained through the questionnaire and to find the relationship between the study variables. Where it was distributed to a random sample of 75 workers in the institution and the processing and testing of hypotheses using a set of statistical methods such as stability coefficient, standard deviation, arithmetic mean, correlation coefficient and simple regression, using SPSS statistical software. After the analysis, the results of the study reached a set of results that proved that there is a positive and moral (direct) relationship between the internal control system and the performance of human resources, and therefore the internal control system can contribute to improving the performance of human resources in the public hospital institution, Mohamed Bouktob Al-Beidh. Through the excesses eliminated by oversight while creating effective activities, the study considered that the performance of human resources is the basis for improving the performance of the institution.

Keywords: Internal control system, Human resources management, Human resources performance, The public hospital institution, Mohamed Boukotb Al Bayadh.