

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار تليجي الاغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
الموضوع

دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.  
دراسة حالة -مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط

تحت إشراف :  
د.عبيرات لخضر

من إعداد الطالبتين:  
- خضرة بوقرين  
- نجاه خليفي

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
ممتحنا

أستاذ التعليم العالي  
أستاذ محاضر - أ -  
أستاذ مساعد - أ -

ا.د/ عبد القادر حفاي  
د/ لخضر عبيرات  
ا/ خولة فيلاي

السنة الجامعية 2021-2022



## شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على اشرف الخلق محمد عليه  
أفضل الصلاة وازكي التسليم وعلى اله وصحبه أجمعين .

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل نتوجه بالشكر الجزيل للدكتور المشرف عبيرات  
لخضر الذي لم يبخل علينا بجهده ووقته فجزاه الله كل خير .  
الشكر أيضا لأعضاء لجنة المناقشة وكل أساتذة الكلية والعاملين بها دون استثناء .

## إهداء

إلى حبيبة قلبي إلى نبع الحنان وسر الوجود إلى أُمي الحبيبة  
إلى القلب الحنون إلى سندي في هذه الحياة إلى أبي الغالي  
إلى زهور حياتي إلى أخواتي

فوزية ،فاطمة،إكرام

إلى الشمعة المضيئة في حياتي إلى

أخي العزيز مصطفى وزوجته فريحة

إلى زوج أختي حسين

إلى سر سعادتي ونبض قلبي إلى الكتكوت الصغير ابن أختي محمد

إلى معنى الحب والحنان إلى جدتي أطال الله في عمرها

إلى القلب الحنون إلى خالي علي

إلى كل الأهل والأقارب

والى زميلتي بالذاكرة نجاهة و إلى كل عائلتها والى والدتها رحمة الله عليها

إلى كل طلبة السنة ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات دفعة 2022

خضرة

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى التي من ثغرها الباسم اغترفت الحنان إلى صاحبة أجمل وأطيب قلب في الوجود من ساندتني دوماً بالكلمة الطيبة، إلى التي تبعث فيا الأمل والصمود، إلى التي لولاها لما وصلت لهذا، إلى أمي رحمة الله عليها.  
إلى الرجل الأعظم، إلى مثلي الأعلى في الحياة، إلى من غرس فيا الإرادة والمبادئ والخلق الطيب، إلى الذي لو دفعت عمري فداء له ما وفيت له حقه إلى أبي الحبيب.

إلى أثن وأغلى هدية منحها لي والدي، إلى إخوتي الأعزاء.  
أقدم هذا العمل إلى كل الأساتذة الذين ساعدوني في إنجاز هذا العمل.  
إلى جميع طلبة قسم العلوم الاقتصادية  
إلى دفعة 2022.

نجاه

## ملخص

تناولت هذه الدراسة دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالاعواط، وتجددت الدراسة في معرفة دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين بهذه المؤسسة. وعلى أساس ذلك تم التطرق في الجزء الأول عرض مدخل لكل من الرقابة الداخلية وتقييم أداء العاملين، والجزء الثاني تناول الجانب الميداني على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالاعواط من خلال إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، ولقد توصلنا إلى أن نظام الرقابة الداخلية له دور كبير في تقييم أداء العاملين كلما كانت الرقابة بشكل جيد كلما كان تقييم أداء العاملين يحمل المصادقية ووضع كل شخص في مكانه المناسب وكل هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

## الكلمات المفتاحية:

الرقابة الداخلية، تقييم أداء العاملين .

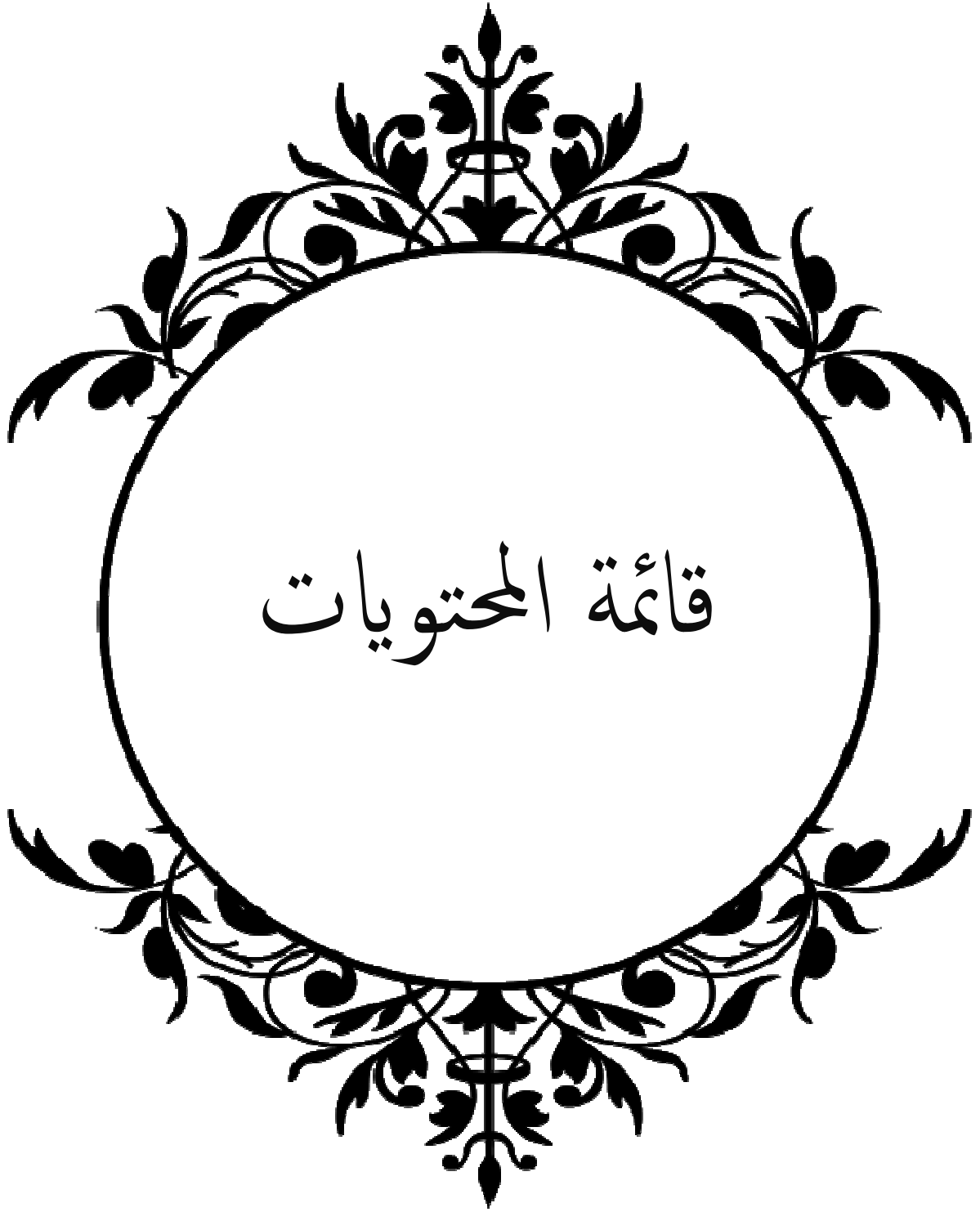
## Summary

This study dealt with the role of internal control in evaluating the performance of employees at the level of the Electricity and Gas Distribution Corporation in Laghouat ,and the study embodied in Knowing the role of internal control in evaluating the performance of employees in this institution.

On the basis of that ,the first part discussed an introduction to each of the internal control and employee performance evaluation. and the second part dealt with the field side at the level of the Electricity and Gas Distribution Corporation in Laghouat by conducting an interview with the head of the Human Resources Department .and we concluded that the internal control system has a major role in evaluating the performance of employees ,the better the control .the more credible the evaluation of the performance of the employees and placing each person in his appropriate place, and all this in order to achieve the goals of the institution.

## **Key words :**

internal control employee performance appraisal



قائمة المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية وتقييم أداء العاملين</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم حول الرقابة الداخلية
3	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الرقابة الداخلية
5	المطلب الثاني: أنواع وخصائص الرقابة الداخلية
9	المطلب الثالث: أهداف ومكونات الرقابة الداخلية
14	المبحث الثاني: مفاهيم حول تقييم أداء العاملين
14	المطلب الأول: مفهوم وخصائص تقييم أداء العاملين
16	المطلب الثاني: طرق ومراحل تقييم أداء العاملين
26	المطلب الثالث: أهداف و مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها
31	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
33	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط
33	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
34	المطلب الثاني: بطاقة فنية للمؤسسة
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
40	المبحث الثاني: تحليل دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز

40	المطلب الأول:الأداة المستخدمة في الدراسة لجمع البيانات
41	المطلب الثاني:عرض النتائج
42	المطلب الثالث:تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ودورها في تقييم أداء العاملين
43	خلاصة الفصل
45	خاتمة
47	قائمة المراجع
	الملاحق



قائمة الأشكال

والجداول

### قائمة الأشكال

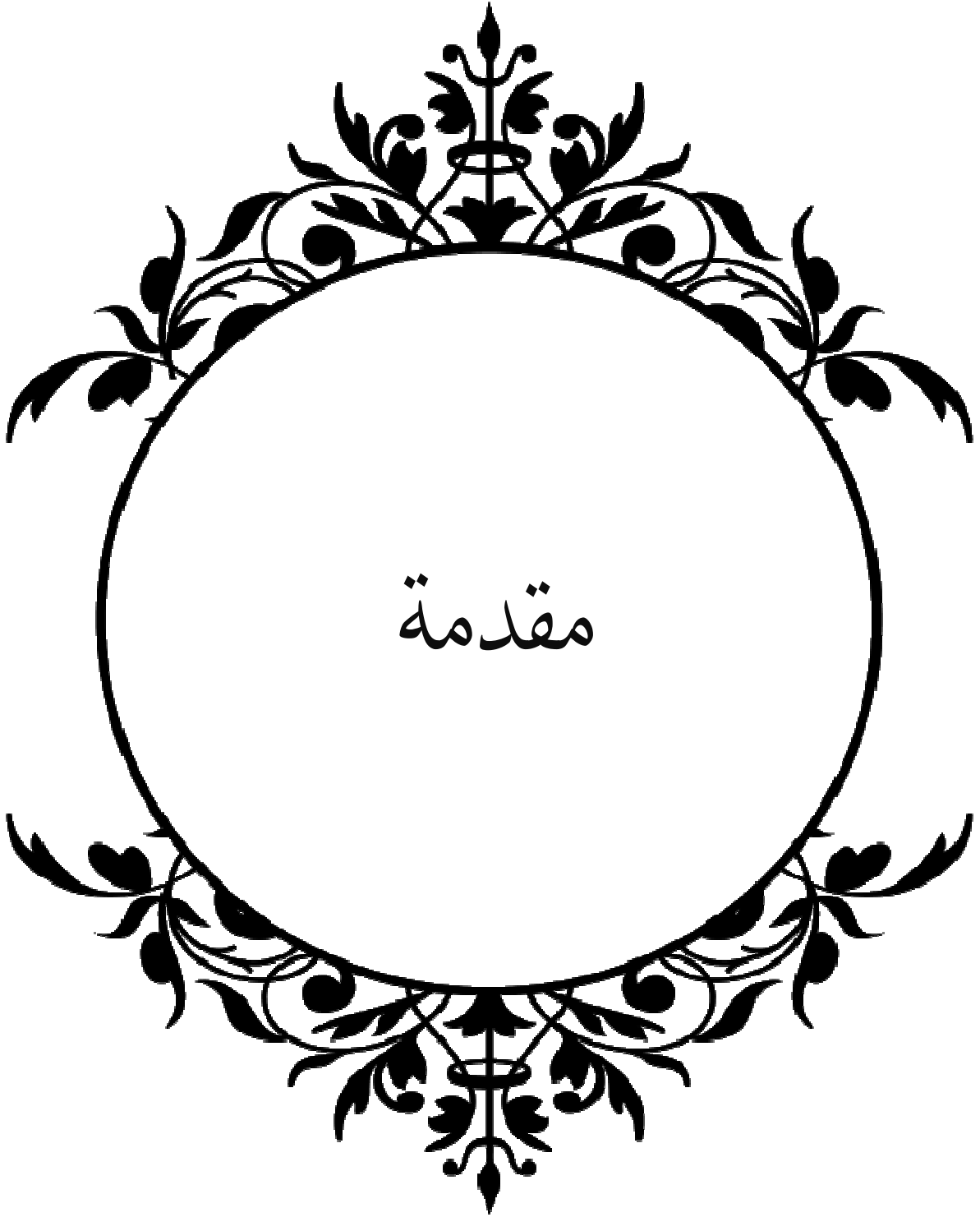
الصفحة	العنوان	الرقم
15	مستويات تقييم الأداء	01
26	مراحل تقييم أداء العاملين	02
28	أهداف تقييم أداء العاملين	03
37	الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط	04

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
9	الاختلاف بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية من طبيعتها وأهدافها	01
17	تقديرات الموظفين.	02
18	القوائم المرجعية لأداء الموظفين في وظيفة كتابية	03
20	الترتيب التبادلي أو التنازلي للعاملين	04

### قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
دليل المقابلة	01
استمارة التقييم	02



عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عدة مشاكل أعاققت استمرارية نشاطها الشيء الذي سبب مشاكل مالية وتسييرية ، يعتبر نظام الرقابة الداخلية أمرا حتميا من خلال تطبيقه بشكل جيد في المؤسسة ومن أهداف هذا النظام حماية أصول المؤسسة وتشجيع العمل بالسياسات الإدارية التي وضعتها إدارة المؤسسة ،إن فكرة نظام الرقابة الداخلية فكرة قديمة إلا انه زاد الاهتمام بها في أواخر النصف الأول من القرن العشرين ذلك بسبب كبر حجم المؤسسات وتعدد العمليات التي تقوم بها المؤسسة ،تعمل الرقابة الداخلية على منع وتقليل حدوث الأخطاء من خلال تقييم أداء العاملين .

تعد عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لاغنى عنها لأي مؤسسة للتطور والتميز في الأداء ،ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل ،واستحقاقهم للترقية ،وتنزيل رواتبهم ودرجاتهم فالعاملون عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لا بد من جعلهم أكثر كفاءة للقيام بالمهام المطلوبة منهم

### -إشكالية الدراسة

من خلال ماسبق يمكن صياغة الإشكال الرئيسي الآتي:  
مامدى مساهمة الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين؟

### -الأسئلة الفرعية

ماهو نظام الرقابة الداخلية ؟

ماهي عملية تقييم أداء العاملين؟

هل تولي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالاغواط أهمية للرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين؟

### -أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

تكمّن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الرقابة الداخلية وتقييم أداء العاملين اللذان يعدان من اهم المواضيع في المؤسسة.

2-كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية المؤسسات التي تطبق الرقابة الداخلية وتقييم أداء العاملين .

-تستند أهمية الدراسة من خلال العلاقة بين الرقابة الداخلية وتقييم أداء العاملين.

- تساهم هذه الدراسة في إبراز المهم والملائم لتشجيع تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات من اجل تقييم أداء العاملين بشكل جيد.

### -فرضيات الدراسة

نظام الرقابة الداخلية يقوم بحماية أصول المؤسسة من السرقة والاحتيال.

عملية تقييم أداء العاملين توضح نقاط الضعف والقوة للعاملين وتقوم بمعالجتها.

هناك أهمية ودور للرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالاغواط.



متغيرات الدراسة : تتمثل متغيرات هذه الدراسة في متغيرين أساسيين احدهما مستقل والآخر تابع

\*المتغير المستقل: الرقابة الداخلية

\*المتغير التابع:تقييم أداء العاملين

-أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1-دراسة الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية من حيث تحديد مفهومها ومكوناتها وخصائصها

2-دراسة الإطار العام لتقييم أداء العاملين من حيث تحديد مفهومه وطرقه ومراحله.

3-التأكد من فرضيات البحث عن طريق الدراسة.

4-توضيح أهمية الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين.

5- تقديم بعض التوصيات التي يؤمل إتباعها.

حدود الدراسة:

المجال المكاني :أنجزت هذه الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط (سونلغاز) .

المجال الزمني: بحيث امتد المجال الزمني من 01/04/2022 الى 30/04/2022

المنهج المستخدم :

للوصول إلى الإجابة على الإشكالية التي طرحناها والتأكد من صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى واقع الظاهرة المدروسة،تم جمع المعلومات والبيانات من الكتب والمذكرات ،وذلك من خلال التطرق لمختلف المفاهيم والعناصر والمكونات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وكذا تقييم أداء العاملين .

-أدوات الدراسة:

في الدراسات التطبيقية ولتوضيح علاقة الرقابة الداخلية بتقييم العاملين تم الاعتماد على المقابلة التي تم من خلالها إجابتنا على الأسئلة المطروحة والمتعلقة بالرقابة الداخلية وتقييم أداء العاملين.

الدراسات السابقة :

1- عمار بن عيشي ،دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ،مذكرة مقدمة ضمن نيل

شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف

المسيلة ،2005.2006.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق.

- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي.



- وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

- بنظر الأفراد العاملين بالمؤسسة لتقييم الأداء على انه مهم ،وتعتقد أن سبب عدم النظر إليه على انه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافها بالعمومية.
- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.

2-محمود علي شجراوي،رائد سليمان الفقير،دور الرقابة الداخلية بتحسين الأداء الوظيفي والتغيير الهيكل التنظيمي .مقال بمجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ،جامعة البقاء التطبيقية ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2011/06/09

-هدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز مدى فعالية مهارات الاتصال بتحسين الأداء في أقسام الرقابة الداخلية
- إن تحقيق الأهداف قد يتطلب درجة من الشفافية والوضوح الرؤيا لدى العاملين بإدارة الرقابة الداخلية عند تعاملهم والادرات الأخرى.

3-كاروس احمد ،تصميم إدارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،جامعة الجزائر 3، 2011/2010

هدفت هذه الدراسة إلى :

- إظهار أهمية ودور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء والفعالية في المؤسسة ،وذلك من خلال إعطاء صورة واضحة وكافية عن مفاهيمها ، أهميتها ،أهدافها ،مجالات تطبيقها ،خصائصها ، أدوارها وحدودها.
- عرض وإبراز أهمية وكيفية تصميم وتنظيم وظيفة المراجعة الداخلية وفقا لمعايير ممارستها المهنية والتي وضعها المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين HA
- تم التوصل للنتائج الآتية:

- المراجعة الداخلية ذات أهمية بالغة حيث تسعى إلى تحقيق الإشراف والرقابة الإدارية في المؤسسة،وذلك بتقييم كفاءة أداء العمليات على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية (إدارات ،أقسام ،فروع ) حتى تساعد جميع أعضاء الإدارة على تأدية مسؤولياتهم بطريقة فعالة.
- المراجعة الداخلية وظيفة يؤديها موظفون داخل المؤسسة وتتناول فحصا انتقاديا للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية للتأكد من تطبيقها ومن سلامة مقومات الرقابة الداخلية .

## هيكل البحث:

بغية الإجابة على إشكالية البحث وانطلاقاً من الفرضيات التي تم صياغتها تم تقسيم الدراسة إلى فصلين خصص الفصل الأول للجانب النظري، والفصل الثاني للدراسات التطبيقية.

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية وتقييم أداء العاملين

الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية وتقييم أداء العاملين، قسم إلى بحثين بحيث خصص المبحث الأول للرقابة الداخلية ولقد تناول هذا المبحث مفاهيم عن الرقابة الداخلية ومدى كفاءتها. أما المبحث الثاني تناول تقييم أداء العاملين تم التعرف على مفاهيم أساسية عن تقييم أداء العاملين والطرق المتبعة لهذه العملية.

### الفصل الثاني: دراسة الحالة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالاعواط

تم تقسيمه إلى بحثين: تم التعرف في المبحث الأول على مؤسسة سونلغاز من خلال مفهومها ونشأتها والمصالح الموجودة بها، وفي المبحث الثاني خصص لغرض إجراء الدراسة فقد تم التطرق فيه إلى تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ومدى دورها في تقييم أداء العاملين .

### -صعوبات الدراسة:

\* ضيق الوقت

\*صعوبة التوفيق بين الدراسة وانجاز المذكرة.





# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للرقابة  
الداخلية وتقييم أداء العاملين

## تمهيد:

تعتبر الرقابة الداخلية وأداء العاملين من أهم الآليات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها والتحكم في أدائها الرقابي من خلال إبراز هذا الدور في المؤسسة للوصول إلى معلومات وتحليلات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات والسياسات العامة حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين ومن خلال ذلك قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من أجل حل الإشكالية المطروحة.

## المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية

## تمهيد:

تعتبر الرقابة بمثابة وظيفة دائمة ومستمرة وعملية ينبغي القيام بها في جميع مراحل انجاز العمل والأهداف الموضوعية لكونها أداة تؤثر على سلوك العاملين وحثهم على أداء العمل بطريقة أفضل. وحتى يمكن فهم طبيعة نظام الرقابة الداخلية السليم لابد من توضيح أهم المفاهيم التي تصب في مجال الرقابة.

## المطلب الأول: مفهوم ونشأة الرقابة الداخلية

## 1- مفهوم الرقابة:

تمثل الرقابة مفهوم إداري بمعنى إن الرقابة عنصر من عناصر الإدارة.<sup>1</sup> يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية.<sup>2</sup>

## أولاً : مفهوم الرقابة الداخلية

## تعريف 01:

يمكن تعريف الرقابة الداخلية على أنها كل الأمن الذي يساهم في السيطرة على الشركة هدفها ذو شقين:

ضمان حماية التراث والمحافظة عليه ونوعية المعلومات

ضمان الامتثال للقوانين واللوائح

وكذلك الحرص على تطبيق تعليمات الإدارة من اجل تحسين أداء الشركة.<sup>3</sup>

**تعريف 02:** يقصد بالرقابة الداخلية هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والطرق المستخدمة في المؤسسة للمحافظة على دقة السجلات

أوهي عبارة عن المراجعة الداخلية المستمرة بواسطة موظفي المؤسسة عن طريق أن عمل كل موظف يراجع بواسطة عدد آخر من الموظفين.<sup>4</sup>

**تعريف 03:** تعريف الهيئة الفرنسية للخبراء المحاسبين :

الرقابة الداخلية هي مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من اجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات، وتطبيق

تعليمات الإدارة وتحسين الأداء ، ويبرر ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، الرقابة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة الإسكندرية، 2006، صفحة 13

<sup>2</sup> محمد بن علي شيبان العامري، الرقابة مفهومها وأهميتها مقال بمجلة موسوعة مقالات مهارات النجاح، 21/06/34، 13:33، صفحة 05

<sup>3</sup> pierrefacon. le contrôle interne définition et mise en œuvre .le coin des entrepreneurs .27 novembre 2019

<sup>4</sup> محمد سمير الصبان وفتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، صفحة 38

المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة.<sup>1</sup>

**تعريف 04:** تعريف المجمع المحاسبي للامريكين

الرقابة الداخلية تعرف بأنها "مجموعة المقاييس والطرق التي تتبناها المؤسسة بقصد حماية أصولها من نقدية وغيرها، وضمان الدقة المحاسبية لما هو مقيد بالدفاتر والسجلات<sup>2</sup>

**ثانياً: نشأة الرقابة الداخلية**

إن فكرة نظام الرقابة الداخلية في حد ذاتها قديمة، إلا إن الاهتمام بها ازداد في أواخر النصف الأول من القرن العشرين بسبب مجموعة من العوامل التي ساعدت على ذلك ونذكر منها:

- ✓ كبر حجم المؤسسات وتعدد العمليات التي تقوم بها
- ✓ اضطرار الإدارة إلى توزيع وتفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمؤسسة.
- ✓ حاجة الإدارة إلى بيانات ومعلومات دورية دقيقة

العامل الرئيسي لتطور نظام الرقابة الداخلية هو الحاجة الماسة للإدارة لحماية وصيانة أصول وأموال المؤسسة فكبر حجم المؤسسات وتعدد العمليات التي تقوم بها، أدى إلى صعوبة الاتصال الشخصي في إدارة المؤسسة، الشيء الذي دفع إلى الاعتماد على وسائل هي في صميم أنظمة الرقابة الداخلية مثل الكشوف التحليلية والموازنات وتقسيم العمل وغيرها.<sup>3</sup>

التوسع الجغرافي للمؤسسات سواء على التراب الوطني أو التوسع الذي تعرفه الشركات المتعددة الجنسيات أدى إلى ضرورة تفويض السلطات والمسؤوليات على المديرية الفرعية، مما يسمح بتنفيذ كل الأعمال واتخاذ القرارات في الوقت.

والمكان المناسب، على أن تقع المسؤولية أمام المديرية العامة على عاتق هذه المديرية الفرعية أو الوحدات المتواجدة في المناطق الأخرى.

لقد شهدت الحضارة الإسلامية منذ مهدها نظاماً عالمياً للرقابة مستمدة أصولها وقواعدها من الكتاب والسنة وسيرة الخلفاء الراشدين وأئمة الفقه والتشريع، حيث نظمت معاملات الزكاة والجزية والغنائم وحددت إيرادات الدولة وجوانب الإنفاق فيها، والية التحصيل وطرق الإنفاق وحفظ الأموال في بيت المال.

وقد أكدت العديد من الآيات القرآنية حرص الإسلام على إرساء قواعد الرقابة الداخلية، قال الله تعالى " يعلم خائنة الأعين وما تخفي الصدور" سورة غافر الآية 419

<sup>1</sup>بطورة فضيلة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، صفحة 18

<sup>2</sup>عباس حميد يحي، تصنيف جاسم محمد علي، إجراءات الرقابة الداخلية والضبط الداخلي في هيئة التعليم التقني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة، جامعة بغداد العراق، المجلد 19، العدد رقم 17، 2013، ص 43

<sup>3</sup>علي حسين حمدان، خصائص نظام الرقابة الداخلية، [articles.https://www.alforqan.net](https://www.alforqan.net/articles)

<sup>4</sup>الرقابة الداخلي: المفهوم والأقسام، المقومات، مراحل التطور، <https://www.starshams.com>

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الرقابة الداخلية

أولاً: خصائص الرقابة الداخلية

### 1- الفصل بين اختصاصات ومسؤوليات الموظفين.

الفصل بين الوظائف هي من أهم الضوابط الرقابية في سلامة نظام الرقابة الداخلية وقوتها وهي تلك الوظائف التي تضع مسئولاً معيناً في مركز يسمح له بارتكاب أخطاء معتمدة أو غش، فمثلاً إذا ترك لشخص واحد وظيفة الحفاظ على المخزون السلعي ووظيفة تسجيله في سجلات المخازن فإن هذا الشخص يكون في مركز يستطيع فيه تغطية أي عجز يحدث لأي سبب، حيث أنه إذا حدث عجز في أي بند من بنود المخزون فإنه يستطيع إن يغطي هذا العجز بأمر صرف يقيده في سجل المخازن حتى يتفق الجرد الفعلي مع الرصيد الدفترية أما إذا عهد الشخص من خارج المخازن القيد في سجل المخازن فإن أي نقص فعلي يمكن اكتشافه، أي بمعنى إلا تسند وظيفتان متعارضتان لشخص واحد بل يجب إن توزع على شخصين، إن ذلك يقلل من فرص التلاعب إلى حد كبير وعلى سبيل المثال أيضاً وإن الموظف الذي يستلم التبرعات يجب إلا يكون هو نفسه الذي يسجلها في النظام الآلي أو الذي يودع المبالغ في البنك.

### 2- وضوح خطوط السلطة والمسؤولية:

إن أي شخص مهما بلغت قدراته وطاقاته وإمكاناته لا يستطيع القيام بمجموعة من الأعمال لوحده بدرجة عالية من الإتقان وخصوصاً إذا تعلق هذا العمل بمؤسسات واسعة ومنتشرة مثل مؤسسات العمل الخيري التي لها أفرع خارجية وبعيدة عن نظر المسؤولين في المركز الرئيس، لأنه من خلال تفويض السلطة والمسؤولية يستطيع المدير الآتي :

- توزيع المسؤوليات مما يساعد ذلك في اكتشاف المواهب المتعددة وإتاحة الفرص للإبداع والابتكار .
- تخفيض التكاليف المادية والمعنوية والمساعدة أيضاً في سرعة انجاز العمل واتقنه.
- يستطيع تهيئة الفرص أمام الذين يتهيئون للقيادة في المستقبل ويعزز روح المسؤولية<sup>1</sup>.

### 3 كفاءة الموظفين

تعتمد سلامة تنفيذ أي نظام على مقدرة الأشخاص الذين يتولون تنفيذ هذا النظام وكفاءتهم لذا فإنه لضمان حسن تنفيذ نظام الرقابة الداخلية ونجاحه في تحقيق أهدافه يجب على المنشأة مراعاة ما يأتي:

\* اختيار العاملين على أساس التوصيف السليم للوظائف وتحديد الصفات والمؤهلات التي يجب أن تتوافر في من يشغل كل وظيفة.

\* تدريب العاملين عن طريق وضع برامج تدريبية تكفل أداء العاملين لمهام ووظائفهم بكفاءة

<sup>1</sup> علي حسين حمدان، خصائص نظام الرقابة الداخلية [articles.https://www.alforqan.net](https://www.alforqan.net/articles) مرجع سبق ذكره

\*إن وجود معايير سليمة للأداء يعد ضروريا لإقامة نظام جيد للرقابة الداخلية ومراجعة أداء العاملين دوريا سواء بطريق مباشر عن طريق رؤسائهم والمشرفين عليهم أم بطريق غير مباشر باستخدام وسائل المراقبة المعروفة كالتقارير الدورية وغيرها للتأكد من أن العاملين يتبعون القواعد والتنظيمات.

#### 4-توافر نظام محاسبي متكامل:

إن توافر نظام محاسبي ملائم ومتكامل في المنشأة من العناصر الهامة التي تساعد على نجاح وفاعلية نظام الرقابة الداخلية فيها باعتبار أن هذا النظام المحاسبي يمثل البيئة التي يتم فيها انجاز جميع العمليات المالية المتعلقة بأوجه النشاط المختلفة كما انه مصدر المعلومات والتقارير الرئيسية المطلوبة لمختلف المستويات الداخلية و الخارجية ومنها ما يتعلق بنظم الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية أو الخارجية على سواء .

وحتى يحقق النظام المحاسبي دوره بكفاءة في مجال الرقابة الداخلية يجب أن يتميز بالخصائص

الرئيسية التالية:

-يجب أن يتميز بالبساطة والوضوح وذلك بان يتضمن الدفاتر والسجلات المحاسبية الملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة أو المنشأة وتكون الإجراءات المحاسبية واضحة وبسيطة وتحقق أهداف الرقابة دون تعقيد عن طريق استيعاب وفهم العاملين في المحال المحاسبي هذه الإجراءات بدقة ووضوح.

-يجب أن يصمم النظام المحاسبي بطريقة تتفق وطبيعة النشاط من ناحية وبما يؤدي الى إظهار نتائج هذا النشاط بوضوح ودقة من خلال إعداد التقارير المالية المناسبة والتي تلبي احتياجات الأطراف المختلفة من مستخدمي هذه التقارير داخليا وخارجيا من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

#### 5-توافر أساليب وأدوات الرقابة المستخدمة:

من الخصائص الهامة التي يجب أن يتميز بها نظام الرقابة الداخلية الفعال ضرورة توافر أساليب وأدوات هامة من أدوات الرقابة التي يمكن استخدامها للتحقق من أن نظام الرقابة الداخلية قد حقق أهدافه ومن ناحية أخرى يجب أن تتميز هذه الأساليب والأدوات بالخصائص الرئيسية التالية.

#### -خصائص أساليب الرقابة المستخدمة

\*الملائمة

\*الواقعية

\*المرونة

\*عدم الازدواجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون. الرقابة والمراجعة الداخلية..مرجع سبق ذكره ،ص 185

<sup>2</sup>عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون. الرقابة والمراجعة الداخلية..مرجع سبق ذكره ،ص 189

## 6- نظام متكامل للتقارير:

من الخصائص الهامة التي يجب يتميز بها أي نظام رقابة داخلية فعال في المشروع أن يتبع هذا النظام إعداد تقرير متكامل عن مدى تحقيق نظام الرقابة لأهدافه المختلفة وبناتج تقييم هذا النظام التي تقيد المراجع في وضع وتصميم برنامج مراجعته وتنفيذه بشكل دقيق ومقيد لعملية المراجعة نفسها. وفي هذا المجال يجب أن تتوافر في هذه التقارير عند إعدادها الاعتبارات والخصائص التالية:

أ- الوضوح: يجب إعداد التقرير بشكل يوضح كل ما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية من مشاكل أو ثغرات بغرض معالجتها أو القضاء عليها .

ب- الدقة والموضوعية: يجب إعداد تقارير الرقابة الداخلية بدرجة دقة عالية حتى يمكن الاعتماد عليها في مجال اتخاذ قرار معين ومعنى ذلك أن تحتوي هذه التقارير على نتائج حقيقية واقعية وليست مجرد احتمالات ومن ناحية أخرى يراعي فيها الموضوعية في إعدادها وعدم التحيز في ذلك .

ج- السرعة: يجب مراعاة إعداد هذه التقارير في الوقت المناسب وبالسرعة الملائمة حتى يمكن الاستفادة مما تحتويه هذه التقارير من نتائج وتوصيات<sup>1</sup>.

## ثانياً: أنواع الرقابة الداخلية

في مضمونها الواسع تتضمن الرقابة الداخلية ثلاثة أنواع:

1- الرقابة الإدارية: وتشمل الخطة التنظيمية ، ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية وهي تعتمد في سبيل تحقيق هدفها وسائل متعددة مثل الكشوف الإحصائية ودراسات الوقت والحركة وتقارير الأداء والرقابة على الجودة والموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية واستخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين، وهي كما نرى متعلقة بطريقة غير مباشرة بالسجلات المحاسبية منها أو المالية ولها عدة أدوات تتمثل في مايلي:<sup>2</sup>

أ- الإجراءات: تسمى الخطوات التي تتخذ لتنفيذ الخطة بالإجراءات ، فتصمم الإجراءات بحيث يجب تنفيذ الخطط بأسلوب واحد ، في جميع الأقسام بالنسبة للموضوع الواحد إما العلاقة بين الإجراءات والسياسات فتكمن في ما يلي :

الإجراء هو مجموعة من الأعمال المحددة والمعينة، وبطريقة واحدة لما يجب عمله على خلاف السياسات، التي تكفي بتقديم الخطوط العريضة للعمل، وتترك تفصيل تنفيذ الإجراءات الفعالة يجب الأخذ بعين الاعتبار الآتي:

. يجب الاقتصار على تلك العبارات ، التي تكون هناك الحاجة لها ، ومقارنة المكاسب المحتملة من الإجراء بالعيوب والتكاليف .

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون. الرقابة والمراجعة الداخلية..مرجع سبق ذكره ،ص،ص 197-198

<sup>2</sup> عادل حسين .،التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج .دار النهضة العربية.بيروت 197 ص 508

. نظرا لان الإجراءات هي نوع من الخطط فيجب أن تصمم لتعكس أهداف الشركة وسياساتها ولكي تعمل على تحقيقها:

- \* ينبغي تحليل الإجراءات لمنع التدخل والازدواج والتعارض .
- \* يجب إن تكون الإجراءات واضحة ومفهومة من جانب الذين سيقومون باستخدامها .
- \* ينبغي المحافظة على التوازن بين ثبات الإجراءات ومرونتها.
- \* يجب إعادة النظر دوريا في كل الإجراءات التي توجد في المنشأة للتأكد من مسابقتها للظروف التشغيلية الحالية.<sup>1</sup>

**ب-القواعد:** هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة ،والتي مثل غيرها من الخطط ليتم اختيارها من البدائل وهي عادة ما تكون من ابسط الخطط.

وتتمثل فائدتها في تقييد مجال التصرف وعدم ترك أي متسع للتأويل فتتطلب فعاليتها في حسن الصياغة لمنع الالتباس كذلك فانه لا يجوز الإكثار منها،حتى تفقد قوتها وتأثيرها المستمد من مدى التقيد بها ،حيث إن القاعدة التي لا تحترم تفقد صفتها كقاعدة.<sup>2</sup>

## 2-الرقابة المحاسبية:

تهدف الرقابة المحاسبية إلى التحقق من إن كل عمليات المنشأة قد تم تنفيذها وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة وان كل عمليات المنشأة قد تم تسجيلها في دفاتر المنشأة طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما ، وبالتالي التحقق من دقة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والقوائم المالية.

وتتمثل الرقابة المحاسبية في الإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول وضمان دقة وسلامة السجلات المحاسبية ومطابقة الأصول المدرجة بدفاتر وسجلات الشركة مع الأصول الموجودة بالفعل في أقسام الشركة المختلفة ومخازنها .

وتعتبر الإدارة المالية أو إدارة الحسابات بالشركة مسئولة عن وضع نظام سليم للرقابة المحاسبية بهدف حماية الأصول وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية وبالتالي زيادة درجة الاعتماد عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال احمد توفيق .مذكرات في إدارة الأعمال.دار الجامعة المصرية..الإسكندرية.1975.ص 168

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب.مدخل التسيير .أساسيات .وظائف.تقنيات.الجزائر 1975 الجزء الثاني ص.ص 2-3.

<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر .شحاتة السيد شحاتة..الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة رأس المال (الواقع والمستقبل)-

الدار الجامعية .الإبراهيمية.الإسكندرية. 2003-2006.ص 58

الجدول رقم (1): الاختلاف بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية من ناحية طبيعتها وأهدافها:

وجه المقارنة	الرقابة المحاسبية	الرقابة الإدارية
الهدف من المقارنة	- حماية الأصول من السرقة والضياع والاختلاس وسوء الاستخدام. - التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم والتقارير المالية .	-التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية -التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة الشركة
طبيعة عملية الرقابة	-التحقق من تنفيذ عمليات المنشأة وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة . -التحقق من إن عمليات المنشأة قد تم تسجيلها في الدفاتر والسجلات طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قيولا عاما.	-التحقق من تنفيذ وتطبيق الإجراءات والسياسات الإدارية.

المصدر: (عبد الوهاب نصر .شحاتة السيد شحاتة..الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة رأس المال (الواقع والمستقبل)-الدار الجامعية .الابراهيمية.الإسكندرية. 2003-2006.ص 60)

**3الضبط الداخلي:** ويهدف إلى حماية الموجودات من السرقة أو الضياع أو التلف .ويعتمد الضبط الداخلي على تقسيم العمل ،وتحديد الصلاحيات والاختصاصات ،وفصل الواجبات المتعارضة حيث يسير العمل وتنفذ المعاملات بصورة تلقائية مستمرة،مع مراعاة عدم إناطة تنفيذ عملية كاملة من بدايتها إلى نهايتها لموظف واحد دون أن يراجع عمله من قبل موظف آخر ضمانا لسلامة سير العمل ولتدارك الأخطاء .وتتأثر بيئة الضبط الداخلي بالهيكل التنظيمي للمنشأة والرقابة والإشراف الإداري والموظفين في المنشأة.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: أهداف ومكونات الرقابة الداخلية**

**أولا:أهداف الرقابة الداخلية**

ينبغي على المؤسسة أن تضع أهداف محددة في نظام الرقابة الداخلية للتوفيق بين أهداف المؤسسة ككل والإجراءات الرقابية في أي مؤسسة أساسا إلى زيادة درجة الفعالية والكفاءة.خلية في مايلي وتتمثل أهداف الرقابة الداخلية في مايلي:

**1-حماية أصول المؤسسة:**

تمثل حماية أصول المشروع وممتلكاته المختلفة هدفا رئيسيا من أهداف الرقابة الداخلية في المشروع من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول"الاستثمارات،

<sup>1</sup>عطاالله احمد سويلم حسابان ،الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ،جامعة اربد الأهلية ،عمان، -دار الراية ،2009،الطبعة

المخزونات، الحقوق أن هذه حماية الحماية تمكن المؤسسة من الإبقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة وكذلك دفع عجلتها الإنتاجية

بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

## 2-ضمان نوعية المعلومات:

بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختيار الدقة، ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج تتمثل في المعلومات، تجهيز هذه البيانات المحاسبية تتم عبر نظام المعلومات المحاسبي، الذي يتصف بالخصائص التالية:

- تسجيل العمليات من المصدر في أقرب وقت.
- إدخال العمليات التي سجلت إلى البرنامج الآلي والتأكد من البيانات المتعلقة بها .
- تبويب البيانات على حسب صنفها، وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة .
- احترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها والقوانين الداخلية للمؤسسة من أجل تقديم المعلومات المحاسبية.<sup>2</sup>

## 3-تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية:

إن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي امتثال وتطبيق أوامر الجهة المديرة لان تشجيع واحترام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل المؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح في إطار الخطة التنظيمية، من أجل التطبيق الأمثل للأمر ينبغي أن تتوفر الشروط التالية:

- \* يجب أن يبلغ الأمر إلى الموجه إليه .
- \* يجب أن يكون الأمر واضحا ومفهوما.
- \* يجب توافر وسائل التنفيذ.
- \* يجب إبلاغ الجهات الأمرة بالتنفيذ.<sup>3</sup>

## 4-تحقيق الكفاءة:

إن الرقابة الداخلية تعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وزيادة درجة الفعالية للمؤسسة وذلك من خلال ضمان الاستعمال الأمثل والكفاء لمواردها ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات فقط بل يعمل على التحسن في مردودية المؤسسة، وتلعب الرقابة الداخلية دورا عن طريق:

-رقابة عناصر الإنتاج (موارد، أجهزة، معدات).

<sup>1</sup> 1-renardthéorie Et pratique de l au dit interne.7e édition.EYrolles.fransé.2010.p :145

<sup>2</sup> محمد تهايمي طواهر ومسعود صديقي -المراجعة وتدقيق الحسابات. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 2005ص 90-92

<sup>3</sup> مهيب الساعي، وهبي عمرو، علم تدقيق الحسابات دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1991-ص 183

-متابعة مراحل العملية الإنتاجية لتحديد أي خروج عن النظام الخاص بالمشروع.  
-تقييم نتائج العملية الإنتاجية ومدى تحقيق أهدافها عن طريق مقارنة الأداء الفعلي وبالأداء المخطط.  
وعليه فلكفاءة الإنتاجية تعني العلاقة المثلى بين المدخلات من الموارد الأولية وعناصر الإنتاج والمخرجات من الإنتاج التام من السلع أو الخدمات النهائية.<sup>1</sup>

### ثانياً: مكونات (معايير) الرقابة الداخلية

تعرف هذه المعايير على أنها الحد الأدنى من الجودة المطلوبة لأنظمة الرقابة الداخلية في الشركات بشكل عام والشركات المساهمة بشكل خاص وتعطي هذه المعايير أساساً يمكن تقييم أنظمة الرقابة الداخلية مقارنة معه. وتطبق هذه المعايير على جميع مجالات عمل الشركات كالمجالات البرمجية وغيرها وتتمثل في:

#### 1- البيئة الرقابية:

تعتبر البيئة الرقابية الايجابية أساساً لكل المعايير ،حيث أنها تعطي نظاماً وبيئة تؤثر على جودة أنظمة الرقابة وهناك عوامل كثيرة تؤثر عليها من أهمها:

- \*نزاهة الإدارة والموظفين والقيم الأخلاقية التي يحافظون عليها.
- \*التزام الإدارة بالكفاءة بحيث يحافظون على مستوى معين من الكفاءة مما يسمح لهم القيام بواجباتهم إضافة إلى فهم أهمية تطوير وتطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة.
- \*فلسفة الإدارة، وتعني نظرة الإدارة إلى نظم المعلومات المحاسبية وإدارة الأفراد وغيرها.
- الهيكل التنظيمي للشركة الذي يحدد إطاراً للإدارة لتخطيط وتوجيه ورقابة العمليات كي تحقق أهداف الشركة.
- \*أسلوب إدارة الشركة في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات.
- \*السياسات الفاعلة للقوى البشرية من حيث سياسات التوظيف والتدريب وغيرها .
- \*علاقة المالكين بالشركة وعلاقة أصحاب المصالح بالشركة<sup>2</sup>.

#### 2- تقييم المخاطر

إن عملية تقييم المخاطر هي التي تقوم بها المؤسسة لتحديد والاستجابة لمخاطر العمل ونتائج ذلك. ولأغراض إعداد التقارير المالية تشمل عملية تقييم المؤسسة للمخاطر كيف تحدد الإدارة المخاطر المتعلقة بإعداد البيانات المالية التي تعطي رأياً صحيحاً وعادلاً حسب إطار إعداد التقارير المالية المطبق بالمؤسسة وتقدر أهميتها وتقييم احتمال وقوعها وتقرر الإجراءات لادارتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>عبد الفتاح محمد الصحن -فتححي رزق السوافيري .مرجع سبق ذكره 135

<sup>2</sup>عطاءالله احمد سويلم الحسبان. مرجع سبق ذكره ص.51.50

<sup>3</sup>نظام جواد ،احمد جبار الدراجي ،تأثير الاهتمام برأس المال الفكري على أنظمة الرقابة الداخلية ،بحث تحليلي في عينة من مكاتب المفتشين العاملين في العراق ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.جامعة بغداد .العراق.المجلد رقم 20.العدد رقم 2014.80.ص

3- الأنشطة الرقابية :

تتمثل أنشطة الرقابة في السياسات والإجراءات التي تساعد على التأكد من القيام بالتصرفات الصحيحة للتعرف على الأخطار عند تحقيق أهداف المؤسسة ويمكن تصنيفها إلى:

أ- الفصل بين الواجبات: فهذا يجب أن يهتم المراجع ب:

- الفصل بين حيازة الأصول والمحاسبة عنها.

- الفصل بين لترخيص بالعمليات المالية عن حيازة ما يرتبط بها من أصول.

- الفصل بين مسؤولية التشغيل ومسؤولية إمساك الدفاتر

- الفصل بين الواجبات في إطار التشغيل الإلكتروني للبيانات .

ب- الترخيص الملائم للعمليات المالية والأنشطة : وهو ما يساعد على رقابة جيدة .

ج- الوثائق والسجلات الملائمة: تعبر السجلات والمستندات عن أشياء مادية يتم من خلالها تسجيل وتلخيص العمليات المالية وتشمل عناصر متعددة مثل فواتير البيع، طلبات الشراء، الدفاتر المساعدة، يومية المبيعات .

د- الرقابة المادية على الأصول والدفاتر: تشمل هذه الرقابة على حماية الأصول والدفاتر، وأهم المقاييس لذلك هو استخدام الرقابة الفعلية مثلا استخدام مستودع لحماية المخزون ضد الاختلاس.

هـ- الضبط المستقل للأداء: ويتمثل هذا العنصر في تنفيذ فحوصي مستمر وفعال على العناصر الأربع السابقة، والذي يطلق عليه بالضبط المستقل أو التحقق الفعلي<sup>1</sup>.

4- المعلومات والاتصال:

تعد المعلومات ضرورية للشركة لتنفيذ مسؤوليات الرقابة الداخلية مما يدعم تحقيق أهداف الشركة وتستخدم المعلومات الملائمة ومرتفعة الجودة من المصادر الداخلية والخارجية لدعم أداء المكونات الأخرى للرقابة الداخلية. وتعد عملية الاتصال عملية مستمرة ومتكررة لتوفير والمشاركة والحصول على المعلومات الضرورية. ويمثل الاتصال الداخلي وسائل نشر المعلومات خلال الشركة وتدفقها إلى المستويات العليا وإلى المستويات الدنيا. ويمكن الاتصال الداخلي للعاملين من الحصول على رسالة واضحة من الإدارة التنفيذية بأنه يجب التعامل مع مسؤولياتهم الرقابية بجدية. وللاتصال الخارجي اتجاهاين انه يمكن من توصيل المعلومات الخارجية الملائمة إلى داخل الشركة ويمد الأطراف الخارجية بالمعلومات استجابة للمتطلبات ذات الصلة ولتوقعات هذه الأطراف.

ويتمثل ذلك في:

-تقوم الشركة بتوصيل المعلومات داخليا متضمنة الأهداف ومسؤوليات الرقابة الداخلية والضرورية لدعم أداء مكونات الرقابة الداخلية الأخرى.

<sup>1</sup> أمين احمد لطفي. التطورات الحديثة في المراجعة . الدار الإسكندرية 8200

-تتواصل الشركة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بشأن القضايا التي تؤثر في أداء المكونات الأخرى للرقابة الداخلية.<sup>1</sup>

#### 5-مراقبة النظام:

تعمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الأداء في فترة زمنية ما،وتضمن ان نتائج التدقيق والمراجعة الأخرى تم معالجتها مباشرة،ويجب تصميم الرقابة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية يجب أن:

تشمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على سياسات وإجراءات لضمان أن نتائج التدقيق تتم بشكل سريع،وعلى الإداريين أن :

\*يقيموا وبشكل سريع نتائج التدقيق والمراجعة الأخرى بما في ذلك مايبين التصور والتوصيات التي قدمها المدققون وغيرهم من القائمين على تقييم أعمال الشركة.

\*يجددوا الإجراءات المناسبة للرد على نتائج وتوصيات التدقيق وأعمال المراجعة الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر علي . معايير الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا للاصدارات الدولية .دار التعليم الجامعي .الإسكندرية 2016.2015.ص 176

<sup>2</sup> عطاالله احمد سويلم الحسيان مرجع سبق ذكره ص .ص. 52.53

### المبحث الثاني: مفاهيم حول تقييم أداء العاملين

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بكفاءة مواردها البشرية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص تقييم أداء العاملين

#### أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

#### 1-تعريف الأداء:

يتعلق الأداء "بشكل مباشر بالإنتاج مهما كانت طبيعته " منتج او خدمة" ويرتبط الأداء ببعض المفاهيم ذات العلاقة أهمها الكفاءة والفعالية ."

فالكفاءة : هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة فهي تركز على الوسائل لا الغايات.

والفعالية: هي القدرة أو القابلية على انجاز الأهداف بحيث ترتبط بالغايات لا الوسائل.

وعرفه بعض الكتاب على النحو التالي:

عرفه P.Lorino: انه "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد ) للسلع والخدمات التي

تستجيب لطلب السوق ( نوعية.اجل .سعر) مما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي""

عرفه R.Brosquet : انه العلاقة بين النتيجة والجهود، وهو أيضا معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين

حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة.<sup>2</sup>

#### 2-مفهوم تقييم الأداء:

يمكننا النظر إلى تقييم الأداء Performance Appraisal على انه قياس الأداء الفعلي ومقارنة

النتائج المحققة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء وبالتالي يشكل تقييم الأداء

الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات الصحيحة الموجهة لتحقيق الأهداف

المحددة من قبل ،بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات

ووضع خطط الحلول والتطوير .<sup>3</sup>

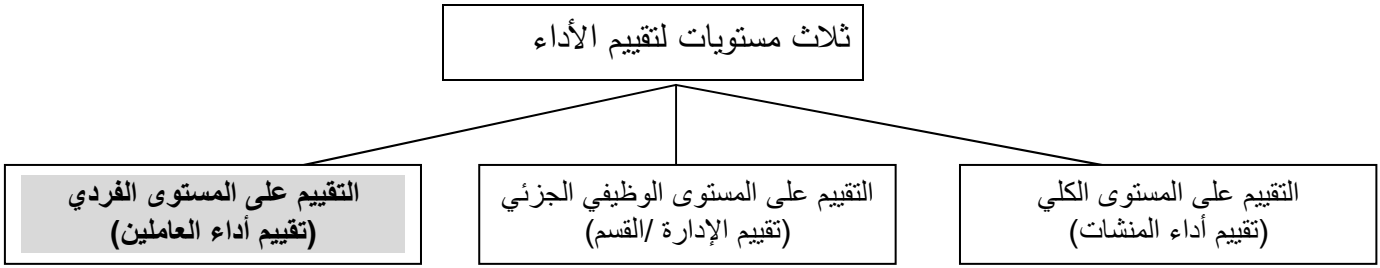
<sup>1</sup> Manager les meilleures du management.dunad.france.2006.p 334 -Michel Barabel et Olivier Méler

<sup>2</sup>ابراهيم الخلوف الملكاوي،الإدارة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ،ط1،عمان ،الأردن ،2009،ص 28

<sup>3</sup>زهير ثابت ،كيف تقم اداء الشركات والعاملين؟.دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة،2001، ص15

\*وهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المنشآت يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1):مستويات تقييم الأداء



المصدر: (زهير ثابت ،كيف تقيم اداء الشركات والعاملين؟.دار القباء للطباعة للنشر والتوزيع ،القاهرة،2001، ص15)

### 3- مفهوم تقييم أداء العاملين

#### تعريف 01:

يقصد بتقييم تقييم الأداء الفردي الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة ، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل.

فتقييم الأداء الفردي لأداء العاملين يعني تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة ،فهو بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للترشيد والتحسين ، من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.<sup>1</sup>

#### تعريف 02:

يعرف تقييم أداء العاملين بأنه "عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها ،أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو فصلهم ،وتحتل هذه العملية جزءا كبيرا من اهتمامات القيادات الكبيرة.<sup>2</sup>

#### ثانيا :خصائص تقييم أداء العاملين

يحتوي تقييم أداء العاملين على مجموعة الخصائص التالية:

1-الملائمة: وجود تطابق بين نظام التقييم المتبع أو أسلوب التقييم أو طبيعة التخصصات أو مستوى الأفراد ومؤهلاتهم العملية والعلمية،وان تشمل الملائمة طبيعة المهام والواجبات والسلطات لكل وظيفة أو مهنة .

2-الوضوح: وهذا يتطلب فهم العاملين لأسباب وأنظمة التقييم بمفهوم واحد وعدم وجود أي سوء فهم أو سوء استخدام يمكن أن يؤدي إلى فشل في تحقيق الأهداف .

<sup>1</sup>محمد قدرى حسن،إدارة الأداء المتميز،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية، 2014-2015، ص252

<sup>2</sup>عبد الباري إبراهيم و زهيرنعيم الصباغ ،إدارة الموارد البشرية،في القرن الواحد والعشرون ،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن،ص 259

- 3-الكفاية:** من خلال إعطاء الوقت الكافي للعاملين أو الإدارة أو المسؤولين عن التقييم ،للاستعداد للتقييم وتحضير ما يلزم قبل القيام بعملية التقييم الفعلية وان يكون سريعاً أو فترة قصيرة مابين الإبلاغ بنية التقييم والقيام بعملية التقييم نفسها وتعديل ما ترغب بتعديله .
- 4-السرعة:**وهي اتخاذ القرارات الصحيحة للأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء التقييم وان لا يكون فترة زمنية طويلة بين اكتشاف الخطأ واتخاذ القرار الصحيح .
- 5-التعاون والتنسيق:** بين مختلف الجهات والأقسام والإدارات المعنية بعملية تقييم الأداء للوصول إلى تقييم عادل ومنطقي ومقبول ومحايد ويتسم بالتنوع والكفاءة العالية.
- 6-الشمول:** أن يشمل تقييم الأداء جميع الأفراد والعاملين وجميع المستويات الإدارية.
- 7-وجود معايير ثابتة لنظام التقييم :** وهي عبارة عن إيجاد بيانات مكتوبة تبين ما يتوقع المقيم وما سيتم انجازه بصورة مقبولة ومنطقية ،وهذه البيانات تتخذ كوحدة لقياس انجازات العاملين أو انجازات الإدارة أو مستوى الخدمة وهو ما يطلق عليه بالمعيار وهذه المعايير يجب أن تكتب بعبارات وجمل تعكس كمية العمل المنجز ،ودرجة الإتقان والوقت اللازم والأسلوب المثالي المتبع من اجل تحقيق الانجاز ، واشتراك العاملين الذين لهم علاقة بموضوع التقييم وبوضع هذه المعايير .
- 8-الكفاءة:** أن أسلوب أو نظام التقييم المتبع يجب أن يتوازن مع الموارد المتاحة وان تكون تكلفته متوازنة مع المردود من التقييم من النواحي المادية والمالية والمعنوية.
- 9-الفاعلية:**والفاعلية تجيب على السؤال التالي: هل النظم أو الأساليب المستخدمة في التقييم حققت الأهداف التي تم وضعها مسبقاً بالشكل الصحيح سواء على المدى القريب او البعيد ،وتزداد الفاعلية كلما زاد تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مستقبلاً.
- 10-التأثير:**وتعني درجة تأثير نظام التقييم المتبع في المؤسسة في البيئة الخارجية أو العكس أي مدى تأثير البيئة الخارجية في نظام التقييم المتبع.
- 11-المرونة:**وهي وجود إمكانية التعديل والتغير بالمعايير وأساليب التقييم في ضوء ما يستجد من متغيرات أو دخول عوامل غير متوقعة لأي سبب آخر.1
- المطلب الثاني: طرق ومراحل تقييم أداء العاملين**
- أولاً: طرق تقييم أداء العاملين**
- هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين تتفاوت بها وفي تكلفتها وقدرتها التنبؤية على معرفة الأشخاص الأكفاء في العمل ،وتتنقسم إلى قسمين:

<sup>1</sup>الزهران بن دومة،واقع إدارة التغيير واثرها على أداء العاملين،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير،2014-2015، س

1-الطرق التقليدية:

أ-طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ من تقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كان تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز)، وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه والتي يعبر عنها بأرقام نقاط ثم يتم جمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع معبراً عن مستوى أداء الفرد، فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسات كما يلي في الجدول التالي، والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من 1 الى 5 (ضعيف=1، متوسط=2، جيد=3، جيد جداً=4، ممتاز=5).<sup>1</sup>

الجدول رقم 02: تقديرات الموظفين.

الصفات	الموظف ا	الموظف ب	الموظف ج
التعاون مع الزملاء	02	03	05
العلاقة مع المرؤوسين	03	02	03
العلاقة مع الرؤساء	04	05	01
الدقة في المواعيد	04	04	01
السرعة في انجاز العمل	02	03	02
القدرة على التفهم	02	01	03
المجموع	17	18	15

المصدر: (شاويش مصطفى نجيب ،إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن،

2002، ص38)

وعلى هذا الأساس فقد يحصل ا،ب،ج على التقديرات المبينة في الجدول والتي تمثل الكفاية لكل منهم، ويتميز هذا الأسلوب بالسهولة والبساطة، إلا انه مما يؤخذ عليه هو احتمال أن يتحيز القائم بالتقييم في تقديره فيعطي تقديراً مرتفعاً لأحد الأشخاص في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة.

كما أن شخصية القائم على عملية التقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عنها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً، أو يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمهم إذا كان متشديداً، إضافة إلى أن هناك اعتبارات عديدة قد تحد من موضوعية عملية التقييم، ومثال ذلك مركز الشخص موضع التقييم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>شاويش مصطفى نجيب ،إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص38

<sup>2</sup>سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص250

ب- طريقة القوائم المرجعية

يدرس هذا الأسلوب كل أنواع الوظائف السائدة في المنظمة ،حيث يستخدم الصفات والمواصفات المطلوبة في العمل ويقوم المقيم باختيار الصفة التي توضح أداء العاملين إذ أن قوائم المراجعة تتطوي على بعض الأسئلة المرتبطة بسلوك الفرد أثناء قيامه بعمله ويجب المقيم على هذه الأسئلة بنعم أو لا وبعد إنهاء قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الموارد البشرية بغرض تحليلها ووضع الدرجات لكل عامل العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها<sup>2</sup>.

الجدول رقم 03: يقدم مثال بسيط عن القوائم المرجعية لأداء الموظفين في وظيفة كتابية

لا	نعم	
		هل يعمل بولاء للمنظمة
		هل يتطوع لمساعدة زملائه
		هل يحرف عمله وما يرد منه
		هل يرتكب الأخطاء في عملة

المصدر: يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، 245.

ج- طريقة التقييم المقالي:

يطلب من المقيم في أسلوب كتابة مقال أو تقرير عند أداء الفرد بالاعتماد على نموذج معين لهذا الغرض ويستطيع المشرف وزملائه المرؤوسين استخدام هذه الأداة وعادة ما يقدم إشارة وتوجيهات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم ومن عيوب هذه الطريقة أنها تعتمد على مقدرة المقيم الأدبية كما قد يتدخل خيال المقيم في عملية التقييم ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم وصف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا:

- ✓ كمية وجودة الأداء المحقق
  - ✓ المعرفة المتعلقة بوظيفته
  - ✓ قدرته على التكيف مع العمل
  - ✓ علاقاته مع زملاءه والعاملين معه
- ماهي نقاط القوة والضعف في أدائه... الخ.<sup>1</sup>

تصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع طرق أخرى للتقييم ،حيث تضيف معلومات جديدة غير تلك المصممة كما في الطرق الأخرى ،بالإضافة إلى ما سبق فان هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخوشة، إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، الأردن، 2011، ص 160

على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف مثل القدرة على التطور، المواهب الخاصة، وأيضاً جوانب اضعف ويؤخذ على هذه الطريقة مايلي:

أنها تستهلك وقت كبير لإعداد واختيار البنود والسمات الفريدة.

بالإضافة إلى أن تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف وأيضاً نمط تشكيل وتنظيم البنود . قد يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساساً بأداء الوظيفة.<sup>1</sup>

#### د- طريقة الترتيب:

وهذه الطريقة تتلخص في أن يطلب كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن هو الأداء العام للعمل، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي طريقة كيف يكون هؤلاء أفضل من الآخرين، وماهي درجة الأفضلية، كما أنها أيضاً عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، وقد تكون هذه الطريقة مناسبة لمواجهة تأثيرات الهالة والمشكلات النفسية في التقييم كالتأثير بالحدث الأخير ويفضل أن يتم التقييم عن طريق اثنين أو أكثر من المقيمين ثم الحصول على المتوسط وذلك لتقليل وتحجيم حالات التحيز.<sup>2</sup>

وهناك طرق شائعة في استخدام أسلوب الترتيب:

#### \*-الترتيب التبادلي أو ترتيب العاملين تنازلياً

يتوجب على المشرف في هذه الطريقة كتابة أسماء الأفراد المقيمين في الجهة اليمنى من الاستمارة لهذا الغرض، ثم يطلب من المقيم أن يقوم باختيار أفضل الأفراد المتواجدين في القائمة وكتابة اسمه في الجانب الأيسر ويشطب من الجهة اليمنى للاستمارة، ثم يختار الأفراد الأقل تفضيلاً ويشطبهم من الجهة اليمنى ويكتبهم في الجهة اليسرى والذي يمثل اضعف شخص في المجموعة وبهذا يتم ترتيبهم تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ في الجانب الأيسر من الاستمارة بشكل كامل.<sup>3</sup>

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أداء كل فرد من المجموعة مع أداء فرد آخر وفقاً لكل معيار من معايير التقييم، فمثلاً تفرض وجود مجموعة من 5 أفراد والمطلوب ترتيبهم حسب الأفضلية لكل منهم في أداء عملية تبعا لمعايير جودة الأداء والمطلوب ترتيبهم حسب الأفضلية لكل منهم في أداء العملية تبعا لمعايير جودة الأداء تقوم بالمقارنة كما هو موضح في الجدول الموالي. وعد كل مقارنة نضع إشارة (+) أمام أفضل فرد الشارة سالب - لأقل فرد، وبعدنا نحضر علامات (+) التي يحصل عليها كل فرد من الأكبر إلى الأقل.

<sup>1</sup> سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجية لتعظيم القدرات التنافسية، 2008/2009 نص ص 160 - 162

<sup>2</sup> سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007، ص 27

<sup>3</sup> كاضم محمود خيضر، كاسب الحوشة، مرجع سبق ذكره، ص 158

الجدول رقم 04 يوضح الترتيب التبادلي أو التنازلي للعاملين

الصفات (السلوك)					
الأفراد المطلوب تقييمهم					
هـ	د	ج	ب	ا	
-	+	+	+		ا
-	+	+		-	ب
-	-		-	-	ج
-		+	-	-	د
	+	+	+	+	هـ
0	3	4	2	1	مؤشر الأفضلية
الخامس	الثاني	الأول (الأفضل)	الثالث	الرابع	الرتبة

المصدر: صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث،

الإسكندرية، 2007

تصلح هذه الطريقة بوجود عدد صغير من الأفراد العاملين، ويزيد عدد المقارنات بزيادة عدد الأفراد المراد تقييمهم فالمثال السابق قيمنا 5 أفراد وقمنا بإجراء 10 مقارنات كالآتي:

ا ب	ب ج	ج د	د هـ
ا ح	ب د	ج هـ	
ا د	ب هـ	ا هـ	

ويمكننا حساب عدد المقارنة بالاعتماد على المعادلة التالية = $n(n-1)/2$

حيث: ن عدد الأفراد المقيمين وفي المثال السابق عدد المقارنات الزوجية هو:  $5(5-1)/2 = 10$  مقارنات.<sup>1</sup>

هـ- طريقة التوزيع الإجبارية:

وتتمثل هذه الطريقة بتوزيع ترتيب العاملين المطلوب تقييمهم بالشكل الذي يستند على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تركز تقديرات الأداء حول الوسط وتندرج ارتفاعا وانخفاض في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي، فإذا كان عدد الأفراد المطلوب تقييمهم مئة فرد.<sup>2</sup> فيكون التوزيع على النحو التالي:

المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين) = 10% من العاملين.

المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين.

المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 247

<sup>2</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص ص 175، 178

المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20% من العاملين.

المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين .

ويمكن وضع هذه المجموعة في شكل منحى يشبه منحى التوزيع الطبيعي.<sup>1</sup>

و- طريقة الراجعة الميدانية:

تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم واخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال التعديلات عليها. ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية.

ز- طريقة الوقائع الحرجة

الأساس الذي ترتكز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة للقائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد، وتحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه، وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

\*-مزايا هذه الطريقة:

أهم ميزة لهذه الطريقة

نقل من التحيز من قبل المقيم، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل.

\*-عيوب هذه الطريقة:

أهم عيب لهذه الطريقة فيتمثل في أنها تتطلب جهودا كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الايجابية والسلبية أثناء فترة التقييم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم الدرة، مرجع سبق ذكره، ص 276

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005.2006

## 2- الطرق الحديثة

يسمي بعض الباحثين هذه الطرق بأساليب تجديدية تطويرية ونذكر منها:

### أ- طريقة الاختيار الإجباري

في هذه الطريقة تضع استمارة التقييم وهذه الأخيرة تتكون من مجموعة عديدة من الجمل وتحتوي على أربع جمل اثنان تمثلان الصفات المرغوبة وثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الموظفين ويقوم المشرف أو الرئيس باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة في أداء الموظفين، وقد وضعت هذه الطريقة أربع جمل في كل مجموعة بهدف وجود صفتان إيجابيتان وصفتان سلبيتان في أداء الموظف ولا يعلم الرئيس مسبقاً القيمة "س" الممنوحة لهذه الجملة، معناه انه لا يتوصل إلى الطريقة التي يقيم بها الموظف تقييماً جيداً أو ضعيفاً حسب تفضيله الشخصي، وفيما بعد تجري إدارة الموارد البشرية عملية الحساب وتظهر التقييم، وهذا المثال وضحنا طبيعة الجمل:

#### \*- الصفات المرغوبة

يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.

ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضاً.

#### \*- الصفات غير المرغوبة

لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

لا يعد قادر على اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

#### \*- مزايا طريقة الاختيار الإجباري

تقلل من المحاببات وتحيز الرئيس، وبذلك يقيم الأداء بشكل موضوعي وبالتالي يمكن الوثوق بها كمقياس للنجاح، وكما أنها لا تطلب أي نوع من التدريب للمشرف على التقييم .

#### \*- عيوب طريقة الاختيار الإجباري

لا تصلح لأعضاء التغذية العكسية لأنها لا تسمح للرئيس بمناقشة نتيجة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط لتحسين الأداء والارتقاء به.

عدم ثقتها في الرؤساء وقدرتهم على إجراء التقييم باعتبار أن شفرة الأوزان تكون سرية لدى إدارة الموارد البشرية، فإنها تتطلب نموذج خاص بكل مجموعة محددة من الوظائف يتضمن كل نموذج مجموعة من العبارات السلوكية وهذا ما يجعلها تحتاج إلى الكثير من الجهد والخبرات في تصميم العبارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 97

<sup>2</sup> ربح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (تسيير المنظمات

(، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2006-2007، ص 86

ب- طريقة التقييم على أساس النتائج.

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة المتبعة في التقييم، ويمكن تلخيص العناصر الرئيسية لهذه الطريقة فيما يلي :

يقوم الرئيس مباشرة بالاجتماع بمرؤوسيه لوضع الأهداف (أو النتائج المطلوبة من المرؤوسين)، والمدة التي يجب تحقيق هذه النتائج من خلالها.<sup>1</sup>

وتدل هذه الدراسات على أن استخدام هذه الطريقة من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات ايجابية مثمرة.<sup>2</sup>

\* عيوب ومزايا طريقة التقييم على أساس النتائج :

-المزايا:

- التعرف على الأهداف

- البعد عن الأداء بالمحاولة والتجريب وتوفير الأمان للمرؤوسين لشعورهم بعدالة التقييم.

- تزيل حرج الرئيس من بعض المرؤوسين الذين يودون التحيز لصالحهم لسبب أو آخر.

-العيوب :

تحتاج إلى أوقات تحضيرية ليست بالقليلة، وأيضاً أساليب ووسائل افناعية من الرئيس لمرؤوسيه بمعقولية الأهداف وعدالتها.

كما أن الأهداف تحتاج إلى تطوبر وإعداد جديدين كلما ظهرت متغيرات فاعلة.<sup>3</sup>

ج- الإدارة بالأهداف:

يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي وضعوها هم أو شاركوا في وضعها وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات أساسية: وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة: تبدأ العمليات عند قيام الإدارة العليا بوضع غايات بعيدة المدى كالأهداف المالية وغيرها.

وبناء على ذلك تبدأ الدوائر والأقسام بوضع الأهداف الخاصة بها للحصول على الغايات التي وضعتها الإدارة العليا وفي النهاية فان الإدارة الإشرافية والموظفين العاديين هم الذين يضعون الأهداف التي تساهم في تحقيق غايات المنظمة.

إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسيهم : تعد المشاركة في وضع الأهداف من أهم سمات الإدارة بالأهداف، حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسيهم ويقرروا الأهداف التي يسعى المرؤوسين لتحقيقها.

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 388

<sup>2</sup>بولرباح عبد الكريم /دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري بقسنطينة، قسم لعلوم الاقتصادية 2011-2012، ص 35.

<sup>3</sup>محمد حافظ إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005، ص ص 288-

قيام المديرين ومرؤوسيهـم بمراجعة مدى تقديم المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف :بهد الاتفاق على تحديد الأهداف،يصبح المدراء مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف ،حيث يجتمع المدراء دوريا مع مرؤوسيهـم لتقييم مدى التقدم.<sup>1</sup>

يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهداف معينة لفترة زمنية محددة كسنة أشهر مثلا وقد تكون هذه الأهداف انجاز قدر معين من الأعمال وتحقيق حصة معينة من المبيعات.....الخ.<sup>2</sup>

#### \*مزايا طريقة الإدارة بالأهداف:

تحفيز الأفراد على العمل فالموظفين الذين يشاركون في وضع أهدافهم بأنفسهم لديهم التزام داخلي لتحقيق الأهداف التي شاركوا هم في وضعها.

#### \* عيوب طريقة الإدارة بالأهداف :

صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف عندما تكون تلك الأهداف نوعية .<sup>3</sup>

#### د-طريقة التقرير المكتوبة

في نهاية الفترة التي يجري فيها التقرير يقوم الرئيس بإعداد تقرير كتابي من خلال نموذج معين،وعادة ما يقدم الرئيس توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يتضمنها التقييم ، ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء مايلي :

صف انطباعك الشخصي عن موظفيك وفقا لكمية وجود الأداء ،المعرفة بالوظيفة،قدرته على التكليف والتعامل مع الآخرين .

تتطلب هذه الوظيفة أن يكون الرئيس ملما بقدرات موظفيه وعنده القدرة على التحليل الكلي يبرز نواحي القوة والضعف في أداء الفرد ،ومن بين عيوبها أن التقييم فيها هو التعبير عن أداء الفرد ،التقييم فيها هو التعبير عن آراء وانطباعات ذاتية كما تقتضي طول الوقت الكتابة في التقارير لاسيما إذا كان هناك عدد كبير من الموظفين.<sup>4</sup>

#### هـ-طريقة التقييم الذاتي

يطلب من العامل دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر طيلة فترة التقييم،مع ضرورة تحديد معايير التقييم وعندما يقدم العامل التقرير عن نفسه يناقشه رئيسه ويبيدي ملاحظاته هذه الطريقة مع أصحاب المستوى العلمي العالي والدرجة العالية من الوعي ،كما أنها تنمي مهارات الاعتماد على النفس والثقة بالنفس ،أما في غياب الصفات السالفة الذكر فإنها لاتحقق النتائج وبالضرورة فلنضع لنفسه التقديرات

<sup>1</sup>jones .Gareth R..OrganizationalTheory.Design and Change.5th ed..USA Pearson prentice hall.2007.pp135-136

<sup>2</sup>توري منير ،الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر )،دار الامتلاطبعة

والتوزيع،الجزائر،الطبعة2011،1،ض 172

<sup>3</sup>عارف سامي،اساسيات الوصف الوظيفي ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان،2008،ض 196

<sup>4</sup>محفوظ احمد جودة،ادارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر ،الطبعة الاولى،عمان ،الاردن ،2009،ص 96

التي لا يستحقها، بل يتعالى في مدح نفسه وإطرائها ولو لا وجوده في هذه الوظيفة لازالت المنظمة بأكملها.<sup>1</sup>

و- التقييم المشترك :

يتولى أعضاء الجماعة تقييم الأداء للجماعات ذاتها، عن طريق اختيار بعض الأفراد لتقييم بشكل سري بحيث لا يعرف الفرد الذي تم تقييم أدائه من الذي قام بذلك، وبعد ذلك تجمع وسائل التقييم وتوقع من طرف رئيس الوحدة، وحتى تتجح العملية لابد من وجود أفراد محل الثقة والسرية، كما أن هذه الطريقة تحقق المصادقية، وبالمقابل يمكن أن تتأثر ببعض الأحكام الحاقدة وبعض الحسابات القديمة إضافة على تفشي السرية .

ثانيا: مراحل تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم أداء العاملين بمراحل عدة مما يساعد في عملية التقييم وهي كالاتي:

**1-وضع توقعات الأداء:** تعد هذه الخطوة أول خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها .

**2-مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسها إلى المعايير الموضوعية مسبقا من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية، أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من اثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء مستقبلا.<sup>2</sup>

**3-تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.<sup>1</sup>

**4-التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين، فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

**5-اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل، الخ.....

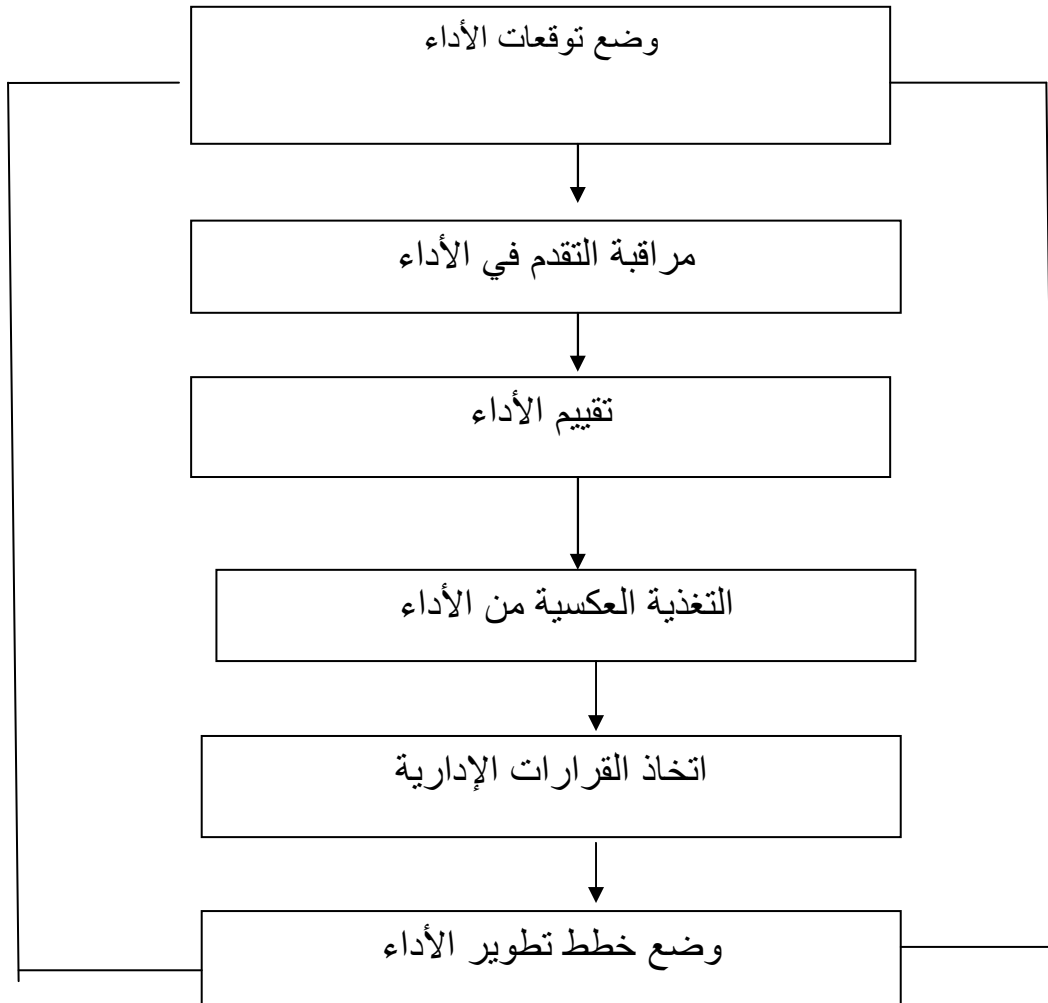
**6-وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل ايجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات وكذا قيم العاملين.

<sup>1</sup>محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره ص ص 102.101

<sup>2</sup>عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 206.205

وكإجراءات جزئية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، مثل أن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية.<sup>1</sup>

الشكل رقم 02: مراحل تقييم أداء العاملين



المصدر: خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص206.

المطلب الثالث: أهداف وصعوبات تقييم أداء العاملين

أولاً: أهداف تقييم أداء العاملين

إن الهدف من تقييم أداء العاملين هو ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية ومن ثم فانه يختلف عن تقييم الوظائف، في أن الأول يعتبر وسيلة لقياس مقدرة الأفراد في حين أن الثاني يعتبر وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف ولاشك أن تقييم أداء العاملين، يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلائم مع صفاته ومؤهلاته، كم يمكنها من شغل كل

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص187

وظيفة بمن يصلح لها، لذلك تستخدم برامج تقييم أداء العاملين أساسا في توجيه العاملين وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم والاستغناء عن خدماتهم فلا شك أن برامج تقييم العاملين تعتبر وسيلة للحد من سياسة التخمين في الحكم على مقدرتهم وكفاءتهم.<sup>1</sup>

كما إن هناك من يقول إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم أداء العاملين هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.<sup>2</sup> وتتمثل أهم أهداف تقييم أداء العاملين في مايلي:

- تشجيع الموظفين ودعمهم لتحسين أدائهم وتنمية وتطوير مهارتهم وقدراتهم وتفعيل مبدأ التنافسية.<sup>3</sup>
- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم .
- تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته
- ترشيد سياسات الأجور و الحوافز والنقل... الخ.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.<sup>3</sup>

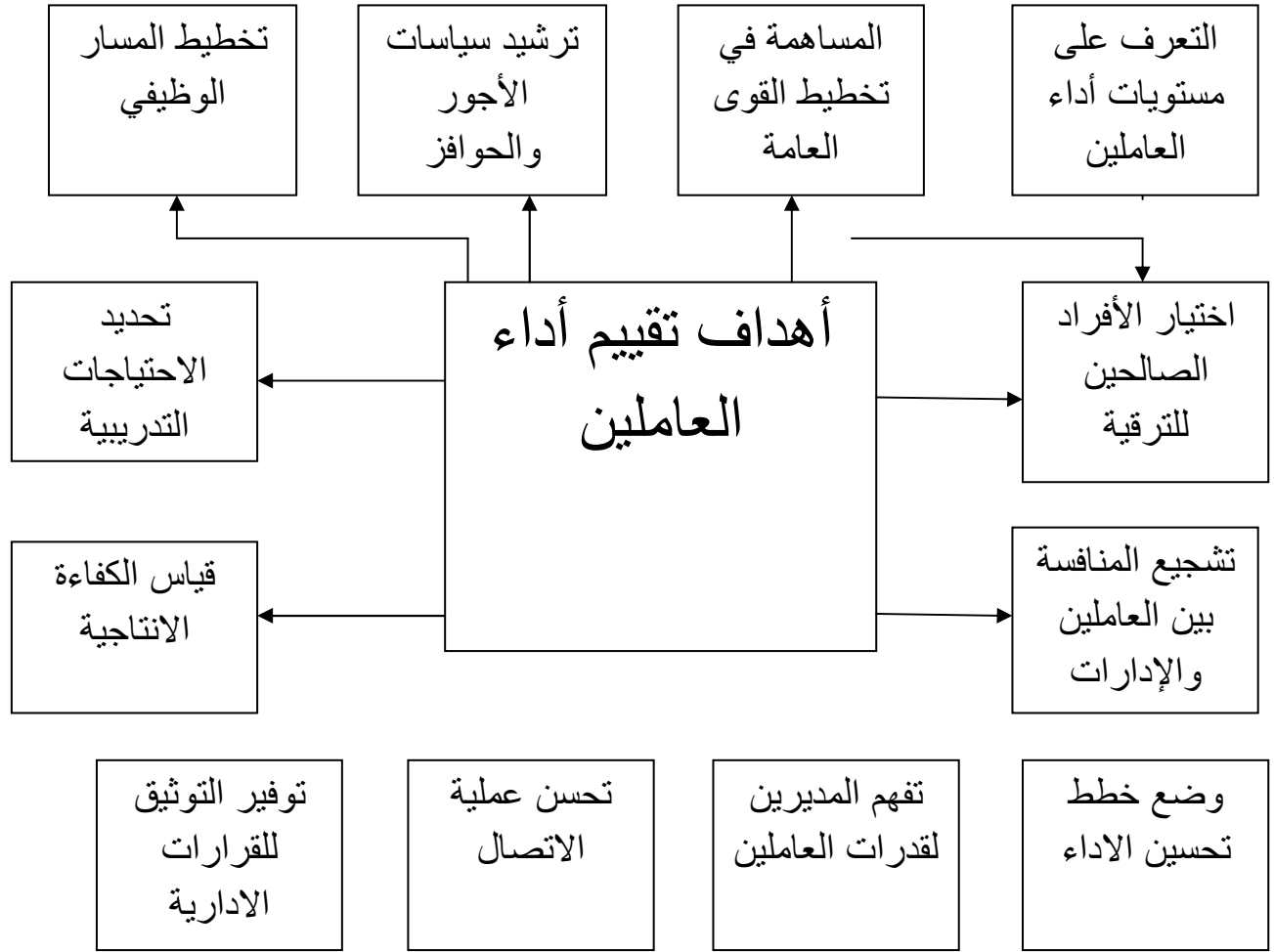
<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 259

<sup>2</sup> Salariés aujourd'hui, édition :maxima l'eurent du mesnil, Paris 1991 p11 Henry carre, Diriger des

3 أماني غازي جرار، الإدارة والتغيير (حقلان علمية تدريبية)، الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 261

<sup>3</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، مرجع سبق ذكره، ص، ص 89، 90

الشكل (03): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت ،كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع،

القاهرة، 2001، ص 90

### ثانيا: مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها

لا تخلو عملية تقييم الأداء من المشكلات وتحديات تواجهها إدارة الموارد البشرية في المنظمات ،ومن أهم المشكلات مايلي:

**1-عدم وضوح المعايير:**قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للتقييم ما يدع المجال لاختلاف التفسيرات التي يمكن أن تعطى لها ،فمثلا ما هو التعريف المحدد لوصف "أداء وحيداً" أو "أداء جيد" أو "أداء مرضي" وما هو المفهوم المحدد لوصف " القدرة على الإبداع " مثلاً.

ويمكن علاج هذه المشكلة عن طريق وضع وصف تفصيلي للمعايير المستخدمة وتزويد القائم بالتقييم بأمثلة توضيحية حتى لا تختلف س التفسيرات المعطاة لنفس المعيار .فمثلا يمكن وصف "أداء جيد " بأنه القدرة على انجاز مهام العمل في الوقت المحدد لها وبدون تأخير أو إنتاج 50وحدة في الساعة "وهكذا".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي،"إدارة الموارد البشرية"،دار الجامعات، الاسكندرية،2006،ص 257،253

2- الأخطاء والتحيزات الفردية: قد يرتكب القائم بتقييم الأداء العديد من الأخطاء والتحيزات بطريقة عملية

أو عفوية مما يجعل عملية التقييم غير محايدة وغير عادلة ومن أهم الأخطاء مايلي:

أ- خطأ تعميم الصفات: ويحدث عندما يقوم المدير بتعميم إحدى الصفات الايجابية أو السلبية التي يلاحظها في أداء فرد معين على باقي الصفات الأخرى التي قد لا يتوافر لديه معلومات عنها.

ب- خطأ مقيد بمدى محدد في المقياس: حيث يميل المدير إلى حصر التقدير الذي يعطيه لجميع مرؤوسيه في مدى محدد من مقياس الأداء، ويوجد ثلاثة أنواع من هذا الخطأ هي:

خطا النزعة المركزية، خطأ التساهل، خطأ التشدد، وذلك على النحوالتالي:

\*خطا النزعة المركزية: حيث يميل بعض المديرين إلى إعطاء قيمة "متوسطة" لجميع المرؤوسين عند استيفاء نماذج تقييم الأداء الخاصة بهم، فغالبا ما يتجنبون إعطاء تقديرات مرتفعة جدا أو تقديرات منخفضة جدا لمرؤوسيهم خوفا من المسائلة .

\*خطا التساهل: وفيه يميل القائم بالتقييم إلى إعطاء قيم مرتفعة لجميع الأفراد المطلوب تقييمهم وبالتالي فهو يقيد تقييمه بالجزء الأعلى من المقياس وغالبا ما يرى هؤلاء المقيمون ان جميع مرؤوسيهم على درجة عالية من الكفاءة وان أداءهم جميعا ممتاز .

\*خطا التشدد: وفيه يميل القائم بالتقييم إلى إعطاء قيم منخفضة لجميع الأفراد، ويقيد تقييمه بالجزء الأدنى من المقياس ويرى هؤلاء المقيمون بان مرؤوسيهم محدودي الكفاءة وان أدائهم جميعا ليس على المستوى المطلوب.

وبصفة عامة يمكن علاج مشكلة الأخطاء و التحيزات الفردية عن طريق استخدام أساليب التقييم الرتبية مثل الترتيب التبادلي والمقارنة الزوجية أو عن طريق استخدام طريقة التوزيع الإجباري.

3- التحيز الناتج عن العلاقات الشخصية: تسبب العلاقات الشخصية الجيدة أو السيئة بين الرئيس والمرؤوس نوع من التحيز في تقييم الأداء فعلاقات الود التي يمكن أن تنشئ بشكل تلقائي بين الرئيس والمرؤوس قد تؤثر بشكل عفوي وغير متعمد ايجابيا على نتائج تقييم الأداء كما أن العلاقة غير الطيبة بين الرئيس والمرؤوس قد تؤثر سلبا على نتائج التقييم .وقد يرى البعض أن المدير الجيد غالبا ما يحب المرؤوسين ذوي الأداء الجيد ولا يحب المرؤوسين ذوي الأداء الغير جيد .ولكن السؤال هنا هل تعتبر العلاقة بين نتائج التقييم ومدى حب الرئيس لمرؤوسيه نوع من التحيز أم أنها وضع طبيعي إذا كان الرئيس يحب الأداء المرتفع فان التقييم في هذه الحالة يعتبر طبيعي ،إذا كانت العلاقات الشخصية بين الرئيس ومرؤوسيه مبنية على اعتبارات أخرى غير الأداء فهذا يحدث التحيز في التقييم.

وقد يحدث التحيز في تقييم الأداء كنتيجة لمدى اتفاق تصرفات وسلوكيات المرؤوس مع توجهات الرئيس:فالأفراد الموافقون دائما على قرارات وراء الرئيس قد يحصلوا على تقييم أعلى في الأداء حيث يدركهم الرئيس بأنهم متعاونون ولا يسببون أي مشاكل في العمل .في حين أن المرؤوسين الذين يعترضون

على قرارات الرئيس وقد لا يوافقونه دائما في الرأي (حتى ولو كانت لأسباب موضوعية) غالبا ما يدركهم الرئيس بأنهم سبب المشاكل وغير متعاونين مما يؤثر سلبا على نتائج تقييم أدائهم.

ولعلاج مثل هذه المشكلات يجب على القائمين بالتقييم أن يعرفوا أولا هذه المصادر للتحيز وان يدركوا أن العواطف والمشاعر قد يكون لها تأثير على نتائج تقييم أداء مرؤوسيهـم، كما يفضل أن يحتفظ القائم بالتقييم بمذكرات لتسجيل جوانب الأداء والسلوك التي يقوم بها الفرد خلال فترة التقييم أول بأول دون الرجوع إلى هذه المذكرات عند القيام بالتقييم تجنباً لتدخل المشاعر والعلاقات الشخصية، وبالتالي يكون التقييم أكثر موضوعية وبعيدا عن التحيز ويعتبر استخدام أسلوب الوقائع الحرجة من أساليب التقييم المناسبة لعلاج مشكلات التحيز والأخطاء الفردية في التقييم.

**4- التركيز على الأداء الفردي والجماعي:** تواجه بعض المنظمات مشكلة عدم فعالية الأداء فرق أو جماعات العمل وذلك بسبب استخدام مقاييس تركز على أداء الفرد وليس الأداء الجماعي. وتفترض أساليب التقييم التي ناقشناها وجود تقييم فردي للأداء، ولكن إذا كان العمل في المنظمة قد تم تنظيمه من خلال تشكيل فرق وجماعات عمل، فيفضل أن يسمح نظام تقييم أداء في المنظمة بتقييم أداء الجماعة ككل، كما يسمح بتقييم الأداء الفردي في نفس الوقت، ولعلاج هذه المشكلة يجب أن يتم تقييم الأداء على مستويين:

\*قياس مدى مساهمة الفرد في أداء الجماعة .

\*قياس أداء الجماعة أو الفريق ككل.

ولابد أن:

يكون معروفا مسبقا لأعضاء فريق العمل، نوعية المقاييس التي سوف تستخدم لقياس الأداء الفريق وتلك التي تستخدم لقياس الأداء الجماعي، كما يفضل أن تحتوي مقاييس الأداء الفردي على معايير تقيس سلوك التعاون مع الآخرين، وتبادل المعلومات والخبرات، والالتزام، والولاء... وغيرها. كما تحتوي أيضا على مقاييس لنواتج جودة الأداء الفردي .

**خلاصة الفصل الأول:**

من خلال ماسبق رأينا أن الرقابة الداخلية تساهم في الحفاظ على امن المؤسسة من خلال تطبيق اللوائح والتعليمات من اجل تحقيق الأهداف المسطرة ،ورأينا أن تقييم أداء العاملين هو عملية منتظمة يتم من خلالها الحكم على كفاءة وقدرات العاملين والوقوف على نقاط قوة أدائه لتعزيزها ونقاط ضعفه لمعالجتها .



الفصل الثاني

دراسة ميدانية

## المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالاعواط المطلب الاول: تعريف بمديرية التوزيع بالأعواط:

إن مديرية الأعواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الأعواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت اسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأعواط.

### مهامها :

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.
- مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز .

### أ - المهام :

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية .

#### 1- المهام التقنية :

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز .

#### 2-المهام التسييرية :

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

### ب- الأهداف:

- 1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .
- 2-ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- 3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

- 4- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .
- 5- محاولة تقليص الديون.
- 6- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .

### المطلب الثاني: بطاقة فنية للمؤسسة

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط ، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

#### نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح رأس مال الشركة على شكل اسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

#### نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر ( E G A ) كان ذلك في 05/06/1947. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 28/06/1969 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (69-59) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر مايسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991 ،تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي و تجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

#### أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

مرحلة ما بعد الاستقلال .

مرحلة التسيير الاشتراكي .

مرحلة التسعينات .

\*مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 ← 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

1- سهولة الاتصال وقرب المسافة .

2- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة .

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

1- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية .

2- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد .

3- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة .

\*مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969 ← 1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد . ومجمل مهامها يكمن فيما يلي :

✓ احتكار لصالح الدولة 100%

✓ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني .

✓ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك ، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي :

✓ كهريف KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية .

✓ كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية

✓ كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .

✓ إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .

✓ أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .

✓ أم س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة .

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا .

العمل على نشر اكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز ) .

العمل على توسيع دائرة التغطية .

**\* مرحلة التسعينات :**

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة .

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهم دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني .

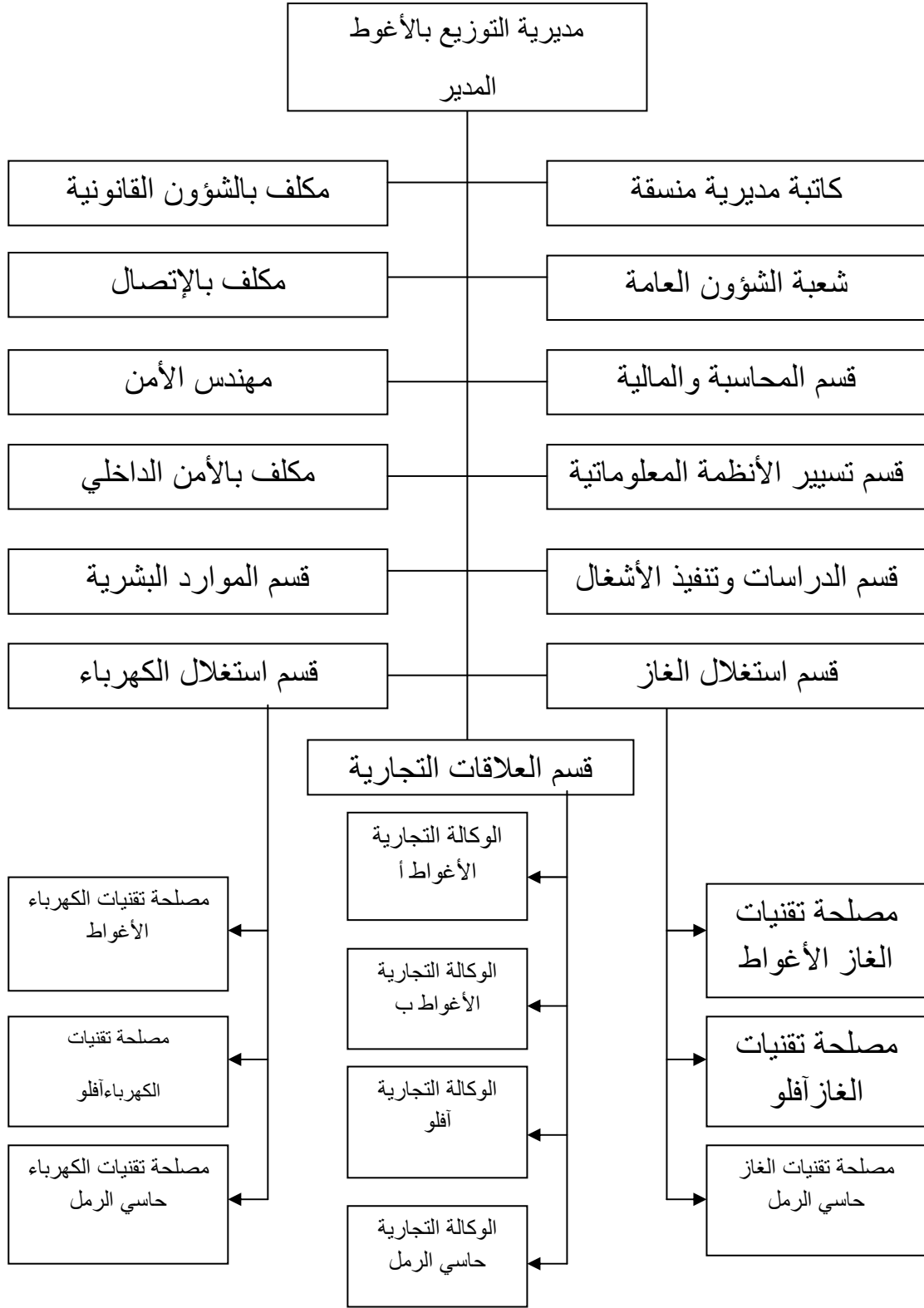
تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.

نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز .

نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز ، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز .

المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط  
الشكل (04) الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط



المصدر: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط (سونلغاز)

### تحليل هيكل سونلغاز التنظيمي:

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها لتمثل فيما يلي :

#### 1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

#### 2- كاتبة مديرية :

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

#### 3- مكلف بالشؤون القانونية :

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

#### 4- مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ،مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

#### 5- المكلف بالأمن الداخلي :

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

#### 6- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

أ- مصلحة تقني تجاري :ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

- فوج ترقية المبيعات .

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

- فوج تغطية الديون .

- فوج الخزينة.

### 7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم :  
مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

### 8- قسم الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .  
وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

### 9- قسم استغلال الغاز :

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :  
أ- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

ب- فرع الخرائطية .

ج- تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

### 10- قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه :

\* استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

\* تسيير المحولات الكهربائية .

\* تسيير المنشآت .

\* فرع الخرائطية .

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

### 11- قسم الشؤون العامة :

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات و تنقسم إلى قسمين أساسيين .

فريق حاضرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود

فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

### 12- قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

### 13- قسم الموارد البشرية :

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب : متابعة المستخدمين. إعداد الرواتب.

إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

### المبحث الثاني: تحليل دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز

بعد التطرق إلى الأسس النظرية للرقابة الداخلية وتقييم أداء العاملين، سوف نقوم في هذا الفصل بتوضيح دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين وتكون هذه الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط.

### المطلب الأول: الأداة المستخدمة في الدراسة لجمع البيانات

تختلف الأدوات المنهجية لدراسة المواضيع من موضوع إلى آخر، وذلك حسب طبيعة الموضوع المدروس وطبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حوله ، وكذا المناهج المستخدمة وقد نستنتج أكثر من أداة جمع المعلومات حول مشكلة معينة محل الدراسة. ولقد وجدنا انه ينبغي إجراء مقابلة لجمع البيانات المتعلقة ب نظام الرقابة الداخلية وتقييم أداء العاملين .

حيث أن المقابلة هي عبارة عن تفاعل لفظي بين الباحث والمبحوث ومن مميزاتهما:

الأسئلة تكون مرتبة.

المرونة أي إمكانية إعادة السؤال

لا يشترط فيها مستوى معين.

تحديد الشخص الذي يجيب عن الأسئلة.

ولقد تمت المقابلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط مع المكلف بمصلحة الإدارة قسم الموارد البشرية .

المطلب الثاني: عرض النتائج

أولاً: الأسئلة المتعلقة بالرقابة الداخلية

- س1/ هل هناك نظام رقابة داخلية؟
- ج1/ نعم هناك نظام رقابة داخلية بمؤسسة سونلغاز .
- س2/ ماهو نظام الرقابة الداخلية بالنسبة لكم؟
- ج2/ هو تطبيق المعلومات وحسن التسيير .
- س3/ فيما تتمثل أهمية نظام الرقابة الداخلية بالنسبة لكم ؟
- ج3/ فعالية تحسين الأداء والتقليل من الأخطاء
- س4/ مامدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية؟
- ج4/ تتمثل في تطبيق التعليمات الناتجة من الفوق .
- س5/ ماهي الأوقات التي تعتمد فيها المؤسسة على نظام الرقابة الداخلية؟
- ج5/ الرقابة الداخلية تكون بشكل يومي في المؤسسة من اجل الحفاظ على الأصول المادية والمحاسبية .
- س6/ ما الهدف من الرقابة الداخلية؟
- ج6/ توفير الأمن والحد من عمليات السرقة والاحتيال والتقليل من الأخطاء في العمل
- س7/ هل هناك علاقة بين الرقابة الداخلية وتقييم أداء العاملين؟
- ج7/ نعم هناك علاقة بين الرقابة الداخلية وتقييم أداء العاملين الرقابة الداخلية تساهم في تحسين أداء العاملين كلما كانت الرقابة الداخلية بشكل جيد كلما كان تقييم أداء العاملين بشكل أفضل .
- ثانياً :الأسئلة المتعلقة بتقييم أداء العاملين
- س8/ من المسؤول عن تقييم أداء العاملين؟
- ج8/ رئيس القسم يقيم رئيس المصلحة ورئيس القسم يقيم من طرف المدير
- س9/ هل تسمح لمرؤوسيك بتقييم أدائهم بأنفسهم ؟
- ج9 / لا يسمح لهم بتقييم أنفسهم
- س10/ ماهو معدل تكرار تقييم أداء العاملين السنوي؟
- ج10/ مرة واحدة
- س11/ من الجهة التي لها حق الاطلاع على تقارير تقييم العاملين؟
- ج11/ يطلع العاملين على تقييمهم ويقومون بالإمضاء وكتابة ما يريدون
- س12/ ماهي الصعوبات التي تعترض تقييم أداء العاملين؟
- ج12/ الذاتية ،الانحياز، عوامل أخرى...
- س13/ ماهي العوامل المؤثرة في عملية تقييم أداء العاملين؟
- ج13/ التوقيت، فترة التقييم، أشكال النظام .

س14/ما الهدف من عملية تقييم أداء العاملين؟

ج14/تحسين الأداء الفردي يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي يساهم في رفع المردودية في المؤسسة.

**المطلب الثالث: تطبيق نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة سونلغاز ومدى دورها في تقييم**

**أداء العاملين**

لقد تمت إجراء مقابلة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط (سونلغاز)، ووجدنا انه يتم تطبيق نظام الرقابة الداخلية بشكل فعال في مؤسسة سونلغاز من خلال تصريح المكلف بمصلحة الموارد البشرية هذا لتوفير الأمان والحد من السرقة والاحتيال وتقييم المخاطر والالتزام بالنظم والقوانين، إن نظام الرقابة الداخلية يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تقييم أداء العاملين إن وجود معايير سليمة لتقييم الأداء يعد ضروريا لإقامة نظام جيد للرقابة الداخلية ومراجعة أداء العاملين دوريا سواء بطريق مباشر عن طريق رؤسائهم والمشرفين عليهم أم بطريق غير مباشر باستخدام وسائل المراقبة المعروفة كالتقارير الدورية وغيرها للتأكد من أن العاملين يتبعون القواعد والتنظيمات حيث إن الرقابة الداخلية تقوم بوضع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب الذي يستحقونه، يجب أن يتميز النظام المحاسبي في المؤسسة بالبساطة والوضوح وذلك بان يتضمن الدفاتر والسجلات المحاسبية الملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة أو المنشأة وتكون الإجراءات المحاسبية واضحة وبسيطة وتحقق أهداف الرقابة دون تعقيد عن طريق استيعاب وفهم العاملين في المجال المحاسبي هذه الإجراءات بدقة ووضوح، إن الرقابة الداخلية تعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وزيادة درجة الفعالية للمؤسسة وذلك من خلال ضمان الاستعمال الأمثل والكفاء لمواردها ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطيل الإدارة بعض الضمانات و فقط بل يعمل على التحسن في مردودية المؤسسة، تقييم الأداء عملية لازمة لتطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم واختيار الأفراد الصالحين للترقية ومعرفة كفاءتهما لإنتاجية، كلما كان نظام رقابة داخلية سليم وجيد كلما كان تقييم أداء العاملين بشكل أفضل والخروج بنتائج مرضية لتحقيق أهداف المؤسسة، الرقابة الداخلية تمنع وتقلل من حدوث الأخطاء من خلال تقييم أداء العاملين.

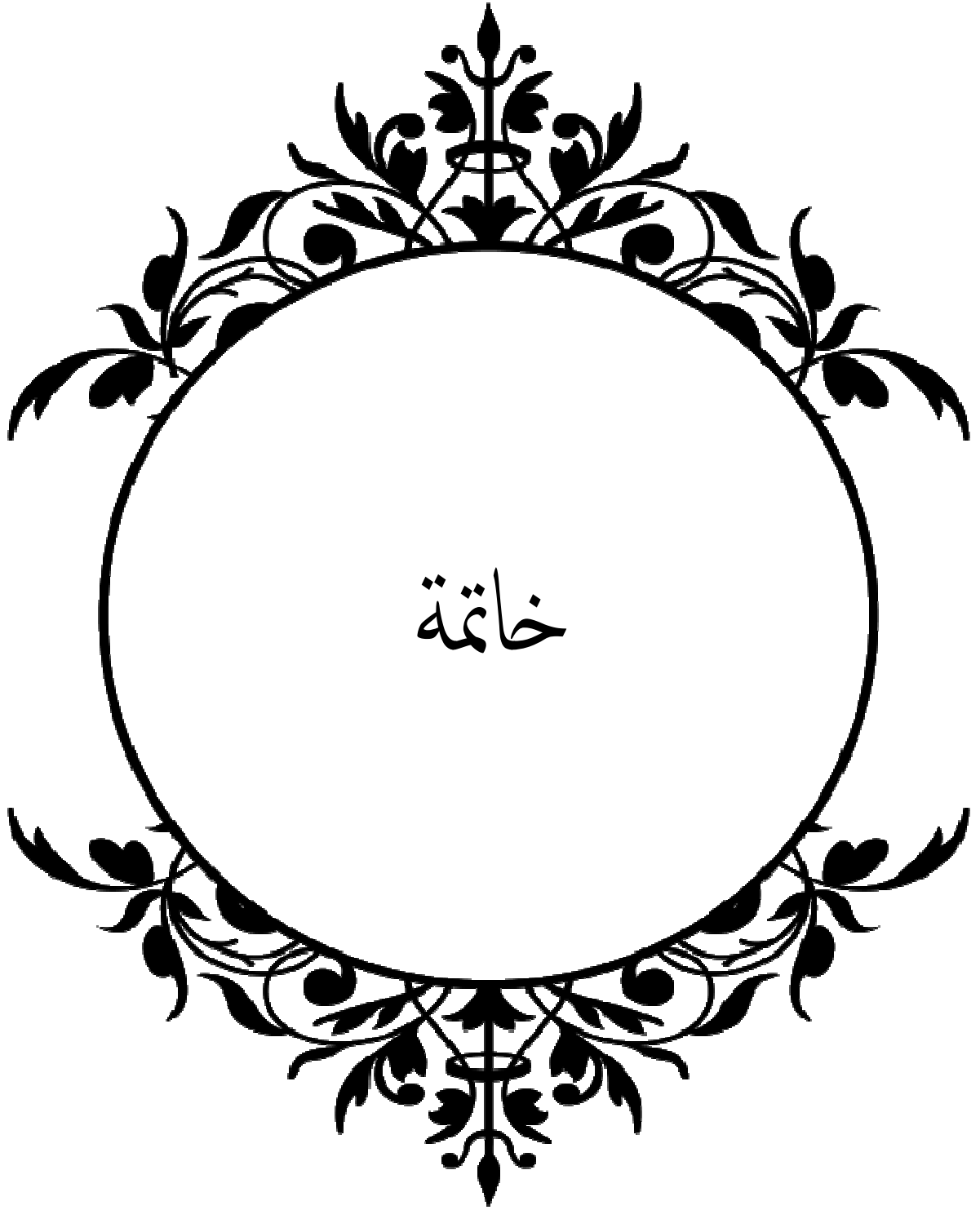
### خلاصة الفصل الثاني:

-من خلال هذا الفصل تم الإجابة على الإشكالية المطروحة والمتعلقة بدور الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين

المرحلة الأولى تناولنا لمحة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط

أما المرحلة الثانية فقد تمحورت في قسم الموارد البشرية

أما المرحلة تمثلت في لب الموضوع تم تحليل استخدام الرقابة الداخلية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط ومدى تطبيقها ودور الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين.



تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية

#### أولا: النتائج النظرية

الرقابة الداخلية هي نظام لا بد من وجوده في أي مؤسسة حيث انه يوفر حماية لأصول المؤسسة ويساهم في حسن سير العمل.

تقييم أداء العاملين جزء هام في المؤسسة لمعرفة كفاءة كل فرد وما مدى دوره في المؤسسة  
تقييم أداء العاملين تساهم في التحفيز على تقديم الأداء الأمثل من خلال تقديم مكافآت مادية.  
نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة يساهم في تحسين أداء العاملين .

الرقابة الداخلية تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المرجوة والتأكد من حسن الأداء وكفاية العمليات وفعالية القرارات ،وتحديد الانحرافات ،والعمل على تقويمها .

#### ثانيا: النتائج الميدانية

لقد أثبتت الدراسة أن نظام الرقابة الداخلية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط تعتمد بشكل أساسي على الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين.

مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط تعتمد على نظام الرقابة الداخلية بشكل كبير ،تقييم أداء العاملين يساعد على تحسين الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الأهداف المسطرة.  
من خلال النتائج السابقة نكون قد احبنا على الفرضيات المتبناة في مقدمة البحث .

#### ثالثا: التوصيات والاقتراحات

العمل على جعل نظام الرقابة الداخلية أكثر تكاملا وانسجاما من خلال تطوير الأنظمة الفرعية والأساسية المتعلقة بالجوانب المالية والإدارية والمحاسبية.

ضرورة الاهتمام بأقسام الرقابة الداخلية من خلال رفدها بالعدد الكافي من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا .  
زيادة مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها.

لايجب النظر لعملية الأداء كوسيلة لمنح التحفيزات أو تصيد أخطاء العامل فقط ،بل أنها عملية إستراتيجية لها علاقة بمختلف وظائف المؤسسة واتخاذ مختلف القرارات.

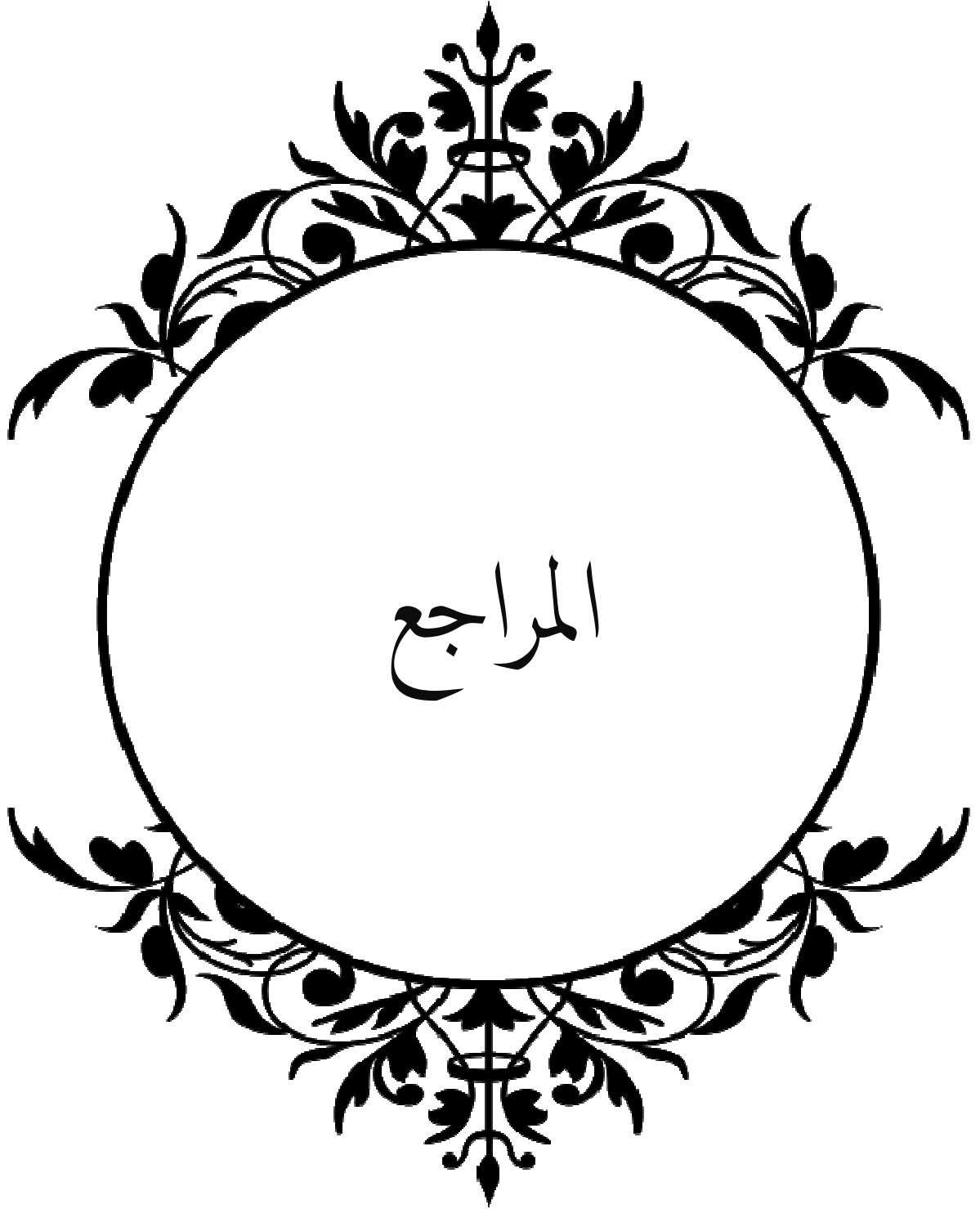
توضيح علاقة الرقابة الداخلية بتقييم أداء العاملين في المؤسسة .

#### رابعا:أفاق الدراسة

إن موضوع دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين في المؤسسة من أهم المواضيع المدروسة،ارتأينا إلى معرفة دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط لهذا نقترح مجموعة من المواضيع نعتقد أنها تحتاج إلى دراسة:

\*دراسة مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الجزائرية

\*دراسة مختلف محددات تقييم أداء العاملين في المؤسسة.



## قائمة المراجع:

### الكتب باللغة العربية

1. امين احمد لطفي. التطورات الحديثة في المراجعة . الدار الإسكندرية 2008.
2. أماني غازي جرار، الإدارة والتميز (حقائب علمية تدريبية)،الوراق للنشر والتوزيع،الأردن ،عمان،2015،
3. إبراهيم الخلوف الملكاوي،الإدارة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ،ط1،عمان ،الأردن ،2009،
4. جاد الرب،إدارة الموارد البشرية،مدخل إستراتيجية لتعظيم القدرات التنافسية ،2009/2008نص
5. خيضر كاظم حمود،ياسين كاسب الخوشة، إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4،الأردن،2011
6. زهير ثابت ،كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟.دار القباء للطباعة للنشر والتوزيع ،القاهرة،2001
7. سهيلة محمد عباس،علي حسين علي،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع،ط3،عمان،2003
8. سعاد نائف برونطي ،إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)،دار وائل للنشر والتوزيع،ط3،عمان،2007،
9. سنان الموسوي،إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،ط1،الأردن،2008،
10. صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الجديدة للنشر ،مصر،2002،
11. صلاح الدين عبد الباقي،"ادارة الموارد البشرية"،دار الجامعات، الاسكندرية،2006.
12. صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون،إدارة الموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية،2007.
13. صلاح الشنواني ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)،مركز الإسكندرية للكتاب،مصر،2000
14. شاويش مصطفى نجيب ،إدارة الموارد البشرية،دار الشروق للنشر والتوزيع ،الأردن،2002.
15. عبد الوهاب نصر .شحاتة السيد شحاتة..الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة رأس المال (الواقع والمستقبل)-الدار الجامعية .الابراهيمية.الإسكندرية. 2003-2006
16. عطا الله احمد سويلم حسبان ،الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ،جامعة اربد الأهلية ،عمان ،-دار الراية ،2009،الطبعة الأولى
17. عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون ،الرقابة الداخلية ،المكتب الجامعي الحديث ،الازاريطية الإسكندرية ،2006،
18. عبد الوهاب نصر علي . معايير الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لاصدرات الدولية .دار التعليم الجامعي .الإسكندرية 2016.2015
19. عبد الباري إبراهيم و زهيرنعيم الصباغ ،إدارة الموارد البشرية،في القرن الواحد والعشرون ،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن

20. عارف سامي، أساسيات الوصف الوظيفي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
21. عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005،
22. عبد الباري إبراهيم و زهيرنعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
23. عادل حسين .، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج .دار النهضة العربية.بيروت. 197.
24. محمد رفيق الطيب مدخل التسيير ،أساسيات وظائف تقنيات الجزائر 1975 .
25. محمد سمير الصبان وفتحي رزق السوافيري ،الرقابة والمراجعة الداخلية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية، 1992.
26. محمد رفيق الطيب.مدخلالتسيير .أساسيات .وظائف.تقنيات.الجزائر 1975 الجزء الثاني .
27. محمد تهامي طواهر ومسعود صديقي -المراجعة وتدقيق الحسابات .ديوان المطبوعات الجامعية .الجزائر 2005.
28. مهيب الساعي ،وهبي عمرو ،علم تدقيق الحسابات دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان .ط1 ، 1991.
29. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ،الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
30. محمد حافظ إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2005.
31. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ،الطبعة الأولى، عمان ،الأردن ، 2009.
32. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية، 2014-2015.
33. نوري منير ،الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر )، دار الأمة للطباعة والتوزيع، الجزائر، الطبعة 1، 2011.
34. يوسف الطائي ،هاشم العبادي ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2006.
- **ثانيا: الأطروحات والمذكرات**
- 35\_ الزهراء بن دومة، واقع إدارة التغيير واثرها على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، 2014-2015.
- 36\_ بطورة فضيلة ،دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك ،مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة المسيلة ،الجزائر ، 2007.
- 37\_ بولرياح عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري بقسنطينة ، قسم لعلوم الاقتصادية 2011-2012.
- 38\_ جمال احمد توفيق .مذكرات في إدارة الأعمال. دار الجامعة المصرية..الإسكندرية. 1975
- 39\_ ربح يخلف ،نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (تسيير المنظمات )، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2006-2007.

40\_عمار بن عيشي ،دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ،مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005.2006.

- ثالثا: المجالات والدوريات:

41\_عباس حميد يحي .نصيف جاسم محمد علي ،إجراءات الرقابة الداخلية والضبط الداخلي في هيئة التعليم التقني،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة ،جامعة بغداد العراق،المجلد 19،العدد رقم 2013،17

42\_محمد بن علي شيبان العامري ،الرقابة مفهوما وأهميتها مقال بمجلة موسوعة مقالات مهارات النجاح، 13:33، 21/06/34

43\_ناظم جواد ،احمد جبار الدراجي ،تأثير الاهتمام برأس المال الفكري على أنظمة الرقابة الداخلية ،بحث تحليلي في عينة من مكاتب المفتشين العاملين في العراق ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.جامعة بغداد العراق.المجلد رقم 20.العدد رقم 80

- رابعا: المراجع الالكترونية

45\_علي حسين حمدان،خصائص نظام الرقابة الداخلية ،[articles.https://www.alforqan.net](https://www.alforqan.net/articles)،

46\_الرقابة الداخلية:المفهوم الأقسام ،المقومات ،مراحل التطور،<https://www.starshams.com>،

- خامسا/ المراجع باللغة الاجنبية

- jones .Gareth R..OrganizationalTheory.Design and Change.5th

- ed..USA Pearson prentice hall.200

- Manageur les meilleurs du management.dunad.france.2006.p334Michel Barabel et Olivier Mèler -

- pierrefacon.lecontrôle interne définition et mise en œuvre .le coindes entrepreneurs .27novembre 2019

- 1-renardthéorie Et pratique de l'audit interne.7e édition.EYrolles.france.2010.p :145

- Salariésaujourd'hui, édition :maxima l'eurent du mesnil, Paris 1991 p11 Henry carre, Diriger des



## دليل المقابلة:

س1/ هل هناك نظام رقابة داخلية؟

.....

س2/ ماهو نظام الرقابة الداخلية بالنسبة لكم؟

.....

س3/ فيما تتمثل أهمية نظام الرقابة الداخلية بالنسبة لكم ؟

.....

س4/ مامدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية؟

.....

س5/ ماهي الأوقات التي تعتمد فيها المؤسسة على نظام الرقابة الداخلية؟

.....

س6/ ما الهدف من الرقابة الداخلية؟

.....

س7/ هل هناك علاقة بين الرقابة الداخلية وتقييم أداء العاملين؟

.....

س8/ من المسؤول عن تقييم أداء العاملين؟

.....

س9/ هل تسمح لمروسيك بتقييم أدائهم بأنفسهم ؟

.....

س10/ ماهو معدل تكرار تقييم أداء العاملين السنوي؟

.....

س11/ من الجهة التي لها حق الاطلاع على تقارير تقييم العاملين؟

.....

س12/ ماهي الصعوبات التي تعترض تقييم أداء العاملين؟

.....

س13/ ماهي العوامل المؤثرة في عملية تقييم أداء العاملين؟

.....

س14/ ما الهدف من عملية تقييم أداء العاملين؟

.....