

جامعة امجد بوقرة بومرداس  
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



## مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

تخصص:

محاسبة وتدقيق

الموضوع:

التدقيق الداخلي لتسيير الكفاءات

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO

تحت إشراف الأستاذ:  
صابة مختار

لجنة المناقشة:

بلقاسمي فضيلة - رئيسة -  
صابة مختار - مشرف -  
شارة فريال - ممتحنة -

من إعداد الطالبين:

- مشري يوبا  
- قارة علي سليم

رقم المذكرة:

225

السنة الجامعية: 2023/2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل ونشكره على نعمه وحسن عونه، ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين، صلوات ربي وسلامه عليه.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "صابغة مختار" على جهده المبذول و على التوجيهات القيمة التي قدمها لنا و التي جسدت هذا البحث.

وإلى المؤطرة السيدة "زرقواد وسام" التي رافقتنا طيلة هذا البحث و لم تبخل علينا بالمعلومات، وكل عمال المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، ونخص بالذكر موظفي مديرية التدقيق الداخلي على المساعدات والتسهيلات المقدمة.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من دعا لنا بظهر الغيب، أو شجعنا على مواصلة الدرب، وإلى كل من ساعد من قريب أو من بعيد على إنجاز هذه المذكرة. سائلين الله العظيم أن يجزيهم عنا خير جزاء.

# إِهْدَاء

الحمد لله ما انتهى درب ولا ختم جهد ولا تم سعي إلا بفضلته،  
فالحمد لك الذي بنعمتك تتم الصالحات.

أهدي هذا العمل المتواضع و ثمرة جهدي إلى:

من ربنتي وأنارت دربي وأعاننتني بالدعاء، أغلى ما أملك في الوجود أُمِّي الغالية،  
إلى من عمل بجد في سبيل تعليمنا وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لنا  
وإلى أفراد أسرتي، سندي في الدنيا، و إلى كلا من أخي و أختي.  
إلى زملائي الذين كانوا أحسن زملاء خلال كل مشواري الدراسي و الجامعي.  
إلى كلا من أستاذنا "صابغة مختار" ومؤطرتنا "زرقياد وسام" لاستماعهم و توجيههم و تحفيزهم  
لنا، وعلى كل ما خصصوا لنا من وقتهم وجهدهم في هذا العمل.  
وإلى كل من عرفتي بهم الجامعة و كل من سررت برفقتهم في دروب حياتي.

م.يوبا

# إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين والحمد لله رب العالمين أما بعد  
أهدي ثمرة جهدي إلى رمز الحنان وعنوان الأمل والمحبة، مصدر الأمان يا من علمتني معنى الصبر  
وتحملت من أجلي كثيرا أُمي الغالية.  
إلى من صبر وعان كثيرا من أجل تعليمي أبي حفظه الله  
إلى إخواني وأخواتي وجميع أفراد عائلتي  
إلى كل من أستاذنا "صابغة مختار" ومؤطرتنا "زرقواد وسام" على استماعهم وتوجيههم وتحفيزهم وإرشاداتهم  
وجهدهم في هذا العمل.  
إلى كل زملائي بدون إستثناء.

ق.ع.سليم

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على آليات وإجراءات التدقيق الداخلي لتسيير الكفاءات ومعرفة مدى مساهمته في تحسين وظيفة تسيير الكفاءات، و بالتالي قمنا في بحثنا هذا بتقسيم البحث إلى جزئين، جزء نظري وجزء تطبيقي، بحيث يحتوي الجزء النظري على فصلين الإطار النظري للتدقيق الداخلي والإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات، أما الجانب التطبيقي فيتمثل في الفصل الثالث، وذلك من خلال اسقاط الدراسة النظرية على واقع إحدى المؤسسات الإقتصادية والمتمثلة في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، تسيير الكفاءات، الموارد البشرية، الأداء.

## Summary:

The purpose of this study is to highlight internal audit procedures and mechanisms for the management of competences and to find out how they contribute to improving the functioning of competences. We divide our research into two parts, a theoretical part and a practical part. The practical part contains two chapters, the theoretical framework for the internal examination and the conceptual framework for the functioning of competences, the practical part is the third chapter, The theoretical study on one of the economic institutions which is the Algerian National Company of Geophysics.

**Key words:** Internal audit, competency management, human resources, performance.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	العنصر
III		الشكر والتقدير
IV,V		الإهداء
VI		الملخص
VII-X		فهرس المحتويات
XI		قائمة الجداول
XII		قائمة الأشكال
XIII		قائمة الملاحق
ب-هـ		المقدمة العامة
	الإطار النظري للتدقيق الداخلي	الفصل الأول
2		تمهيد الفصل
3	مدخل للتدقيق الداخلي	المبحث الأول
5-3	نشأة وتطور ومفهوم التدقيق الداخلي	المطلب الأول
9-5	أنواع ومجالات تطبيق التدقيق الداخلي	المطلب الثاني
11,10	أهداف التدقيق الداخلي	المطلب الثالث
12	معايير التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية للتدقيق الداخلي	المبحث الثاني
15-12	معايير الصفات	المطلب الأول

21-16	معايير الأداء	المطلب الثاني
23،22	معايير التقرير	المطلب الثالث
24	منهجية التدقيق الداخلي	المبحث الثالث
25،24	المرحلة التحضيرية	المطلب الأول
31-25	المرحلة التنفيذية	المطلب الثاني
32،31	مرحلة الإستنتاج وإعداد التقرير	المطلب الثالث
33		خلاصة الفصل
	الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات	الفصل الثاني
35		تمهيد الفصل
36	مدخل إلى الكفاءات البشرية	المبحث الأول
41-36	تطور مفهوم الكفاءات البشرية	المطلب الأول
44-41	أهمية الكفاءات البشرية	المطلب الثاني
47-44	أنواع الكفاءات البشرية	المطلب الثالث
48	عموميات حول تسيير الكفاءات	المبحث الثاني
51-48	مفاهيم وأهداف تسيير الكفاءات	المطلب الأول
54-51	مراحل تسيير الكفاءات	المطلب الثاني
59-55	مجالات تسيير الكفاءات	المطلب الثالث
60	أبعاد تسيير الكفاءات	المبحث الثالث
64-60	إستقطاب الكفاءات	المطلب الأول

68-64	تنشيط وتفعيل الكفاءات	المطلب الثاني
75-69	الإحتفاظ بالكفاءات	المطلب الثالث
76		خلاصة الفصل
	دور التدقيق الداخلي في تسيير الكفاءات دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO	الفصل الثالث
78		تمهيد الفصل
79	تقديم للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء	المبحث الأول
82-80	نشأة وتعريف المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء	المطلب الأول
83،82	موقع ونشاط المؤسسة	المطلب الثاني
84،83	الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسة	المطلب الثالث
85	تقديم مديرية التدقيق للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO	المبحث الثاني
86،85	التعرف على مديرية التدقيق الداخلي بالمؤسسة المستقبلية	المطلب الأول
88-86	واقع التدقيق الداخلي بمديرية التدقيق	المطلب الثاني
95-89	منهجية التدقيق الداخلي في المؤسسة	المطلب الثالث
96	التدقيق الداخلي لتسيير الكفاءات بالمؤسسة	المبحث الثالث
104-96	التحضير لمهمة تدقيق تسيير الكفاءات	المطلب الأول
106-104	تنفيذ إجراءات التدقيق الداخلي بالمؤسسة	المطلب الثاني
114-106	نتائج التدقيق الداخلي لتسيير الكفاءات بالمؤسسة	المطلب الثالث
116،115		خلاصة الفصل

120-118		الخاتمة العامة
130-122		قائمة الملاحق
135-132		قائمة المراجع

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
81	تطور رأس مال المؤسسة خلال سنوات نشاطها	(01-03)
81	التغيرات التي طرأت على المساهمين	(02-03)
89	معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية في مؤسسة E.NA.GEO	(03-03)
97	جدول المخاطر	(04-03)
100	جدول برنامج العمل	(05-03)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	أهداف التدقيق الداخلي	(01-01)
37	بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات	(01-02)
39	بنية تمثيلية للكفاءة بالمؤسسة	(02-02)
41	عناصر الفاعلية	(03-02)
46	تمثيل الكفاءة الفردية	(04-02)
47	العناصر الأربعة للكفاءات الأساسية	(05-02)
49	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	(06-02)
50	المهارات كدليل إرشادي أو "نقطة وصل"	(07-02)
54	هندسة مراحل تسيير الكفاءات في المنظمة	(08-02)
57	مثال لبطاقة الكفاءات المهنية للمؤسسة	(09-02)
71	سيرورة التعلم	(10-02)
84	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء	(01-03)
86	الإطار التنظيمي لمديرية التدقيق بالمؤسسة المستقبلية	(02-03)
88،87	مراحل نشاط عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء	(03-03)

## قائمة الملاحق

الصفحة	إسم الملحق	رقم الملحق
119	نموذج ورقة المراقبة	01
120	نموذج الرسالة التوجيهية	02
121	نموذج رسالة المهمة	03
122	نموذج برنامج العمل	04
123	نموذج ورقة التغطية	05
126-124	نموذج تقرير التدقيق الداخلي	06
127	رسالة المهمة "تدقيق تسيير الكفاءات"	07

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة:

تشهد البيئة الاقتصادية في الوقت الحالي حالة من عدم الاستقرار والتنوع التنافسي بين المؤسسات، وكذلك ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (نتيجة العولمة) والحركات الإستراتيجية (الإندماج، الإستحواذ) وتطوير أنشطة جديدة تدفع المؤسسات إلى أن تكون تفاعلية وتنافسية للتكيف مع التغيير، ومن أجل مواكبة هذه التغيرات والتطورات ولإستمرارية المؤسسة لا بد أن تكون مالكة لكفاءات هامة، وتتمتع بتسيير كفاءات فعال، لأن العامل البشري هو الأساس في الوقت الراهن وذو أهمية كبيرة تظهر التجربة أن المؤسسات الأكثر حظا هي تلك التي تمكنت من تجديد نفسها، ومع ذلك لكي تتغير المؤسسات، من الضروري أيضا وقبل كل شيء أن يتغير الأشخاص الذين يشكلونها، أيضا دون مساعدة العامل البشري في الأساس لا يمكن مواجهة هذه التحديات لفترات طويلة.

نظرا لأهمية المورد البشري يجب أن يحتفظ بالكفاءات لمعرفة كيفية التصرف في موقف يتعين على المؤسسات التعامل مع بيئة غير مستقرة، تتغير البيئات الاقتصادية والتقنية والسياسية بشكل سريع وغير متوقع، على وجه الخصوص ستؤدي التغيرات السريعة المتزايدة في المنتجات والأسواق وتقنيات التصنيع إلى تعديل الوظائف والمهن تدريجيا وبالتالي ستتطلب كفاءات جديدة تتجه الشركات نحو إدارة أكثر ديناميكية وتفردا لمواردها البشرية، الهدف هو بناء شركة الغد مع أهل اليوم.

إن التكوين أو خطط التوظيف السنوية المتعددة ما ولم يمكن تحديدها مسبقا، فهي مجموعة من الموارد التي تعتمد على تكوين أو خبرة الجهات الفاعلة وسياق تفعيلها وبالتالي فإن مهارات التطوير تتمثل في إستيعاب المعرفة، كيف تكون مفيدة للسباق المهني الذي يجب ألا يتم بطريقة خارجة عن السيطرة، ولكن على العكس يستجيب لإحتياجات التكوين المحددة.

إن مراجعة وتدقيق تسيير الكفاءات بالمؤسسات واحدة من أحدث الإتجاهات التطبيقية في إدارة الموارد البشرية تهتم بمراجعة فحص السياسات والإجراءات الحالية والتوثيق والأنظمة الأخرى المستخدمة حاليا في تسيير الكفاءات عن طريق فحص مدى إمتثال المؤسسة لمرجع تسيير الكفاءات، (مراجعة ما إذا كانت برامج التكوين معتمدة، مقابلات التقييم الفردية وحصيلة الكفاءات، واحتياجات التكوين...إلخ)، بهدف تحديد الأعمال(المهن) التي تحتاج إلى تطوير وتحسين وللتأكد من تطبيق القواعد والأنظمة الحديثة، يشمل التدقيق فحص ومراجعة دورة تسيير الكفاءات، وذلك لتحديد نقاط القوة من أجل المحافظة عليها وتطويرها، ونقاط الضعف لتصويبها وتصحيحها، ويعتبر تدقيق الكفاءات وسيلة للوقاية من المخاطر المحيطة بالمؤسسة.

بناء على ما سبق تظهر معالم إشكالية البحث في السؤال المزوج التالي:

ما مدى إمكانية تطبيق منهجية التدقيق الداخلي على دورة تسيير الكفاءات في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء؟ وما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين أداء وظيفة تسيير الكفاءات؟

من خلال هذا السؤال المزوج قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالتدقيق الداخلي وماهي أهميته في المؤسسة؟
- 2- ما أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية في ظل البيئة التنافسية التي تعمل بها؟
- 3- ماهي آليات وإجراءات التدقيق الداخلي التي تعتمد عليها المؤسسة؟
- 4- ماهي النتائج التي يمكن الوصول إليها عند تطبيق منهجية التدقيق الداخلي على دورة تسيير الكفاءات؟
- 5- كيف يمكن للتدقيق الداخلي أن يساهم في تحسين أداء وظيفة تسيير الكفاءات؟

**الفرضيات:**

- 1- التدقيق الداخلي هو وسيلة تقوم داخل المؤسسة قصد تحسين أداء وفعالية المؤسسة، تكمن أهميته في مراقبة مدى السير الحسن للأعمال وفق ما هو مخطط له قصد بلوغ الأهداف المسطرة.
- 2- تكمن أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة كونها عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات التي تحيط بها.
- 3- تمر منهجية التدقيق الداخلي عبر ثلاث مراحل تبدأ بمرحلة التحضير للمهمة ثم تنفيذ المهمة وتنتهي بالحصول على النتائج وتقديم التوصيات
- 4- عند تطبيق منهجية التدقيق الداخلي على دورة تسيير الكفاءات يمكن الحصول على نقاط القوة ونقاط الضعف.
- 5- يمكن للتدقيق الداخلي أن يحسن من أداء وظيفة تسيير الكفاءات وذلك بتحسين أداء الوظائف الخاصة بها عن طريق إيجاد الأخطاء وتصحيحها وبالتالي زيادة أداء الأفراد وكذا المؤسسة ككل.

**أسباب اختيار الموضوع:**

- أسباب شخصية: الميول الشخصي لإكتشاف طرق التدقيق الداخلي لتسيير الكفاءات نظرا لأهمية موضوع تسيير الكفاءات في الوقت الحالي لدى المؤسسات خاصة مع التطورات التي تشهدها البيئة الإقتصادية الحديثة.
- أسباب موضوعية تتمثل بأهمية توفر المؤسسة الجزائرية على الكفاءات اللازمة والتي أصبحت تمثل بيئة تنافسية.

**أهداف الدراسة:**

- نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:
- محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتدقيق الداخلي.
- التعرف على كل المفاهيم والطرق المتعلقة بتسيير الكفاءات.

- التعرف على الطرق ووسائل للتدقيق الداخلي لتسيير الكفاءات التي تعتمد عليها المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء لإيجاد نقاط القوة والضعف القيام بملاحظات عن نتائج التدقيق وتوصيات وذلك بالإستناد إلى نتائج التدقيق.

### أهمية البحث:

تتطلق أهمية هذا البحث من أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال كونه يعتبر العنصر الأساسي في نجاح أو فشل المؤسسة، ومهما امتلكت هذه الأخيرة من تكنولوجيا وأموال وكانت مواردها البشرية غير مؤهلة أو غير قادرة أو غير راغبة في العمل فإنها حتما ستؤول إلى الفشل والزوال.

كما يستمد هذا البحث أهميته من الفترة التي يغطيها في الإقتصاد الجزائري والتي تتميز بالإنفتاح على العولمة، وبالتالي فالكفاءة تعمل على خلق قيمة مضافة للمؤسسة وتمهد لمؤسسة اقتصادية قادرة على المنافسة في بيئة اقتصادية متغيرة، تعد المؤسسات الاقتصادية مرتكز بنية الإقتصاد الوطني إلا أن عملية تسييرها لم ترقى إلى المستوى المطلوب، ومنذ الإستقلال حتى يومنا هذا عرفت هذه المؤسسات إصلاحات عديدة في إطار البحث عن الكفاءة وعليه فإهتمام المؤسسة الجزائرية بإستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها تعتبر كإستثمار في مواردها ورأسمالها البشري لمواكبة التغيرات الإقتصادية الحاصلة.

### مناهج البحث المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث، واختبار صحة الفرضيات، اخترنا استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يمكن من جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فتم إضافة إلى المنهج الوصفي استخدام منهج دراسة حالة، وذلك بالإعتماد على المقابلة المباشرة مع إطارات المؤسسة.

### الدراسات السابقة:

- رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، جامعة بومرداس، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

- بوانحل نجيب، براي إبراهيم، أثر تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين، دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات المحورية كأحد أهم عوامل التفوق في أداء العاملين.

- راقى نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية، جامعة المدية، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار دور تسيير الكفاءات في تحقيق التميز، التأكيد على الدور المتنامي للكفاءات البشرية كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الإقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكاملة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق التميز.

- هدى العلمي، دور تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة غرداية، 2020.

هدفت الدراسة إلى: توضيح مستوى تركيز الإدارة على تحسين الأداء الوظيفي، معرفة مدى مساهمة تفعيل دور تدقيق المورد البشري في نجاح المؤسسة.

الفصل الأول:  
الإطار النظري  
للتدقيق الداخلي

## تمهيد الفصل:

التطور الإقتصادي الذي عرفته المؤسسات و زيادة حجم المعاملات، نتج عنه تعدد في وظائفها و توسع أنشطتها، مما جعل من الصعب التحكم فيها، وبالتالي أدت إلى الحاجة لوجود تسيير كفى ذو نوعية وجودة لجميع الأنشطة و الوظائف، هذا الأمر الذي زاد من صعوبة مراقبة الملاك لتسيير مؤسساتهم في ظل الأخطار التي تواجهها، بعبارة أخرى فصل الملكية عن التسيير، كل هذه التغيرات أدت إلى استحداث وتطوير وظيفة جديدة بالمؤسسة تعرف بالتدقيق الداخلي والتي تعد فرعا من فروع التدقيق التي تحظى باهتمام عالي من طرف كثير من المدراء، إن ظهور التدقيق كان أمرا حتميا بسبب حجم المؤسسات وتشعب أنشطتها، وذلك لضمان تسيير كفى للموارد وضمان التتبع المستمر لكافة الأنشطة و التوجيه الأفضل للعمل وضمان حسن سيرورته.

قمنا بتقسيم فصلنا هذا إلى ثلاثة مباحث حيث في المبحث الأول تطرقنا إلى مدخل للتدقيق الداخلي، بينما المبحث الثاني تناولنا فيه معايير التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية وفي الأخير قمنا بدراسة منهجية التدقيق الداخلي.

**المبحث الأول: مدخل للتدقيق الداخلي**

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي تركز عليها المؤسسات الاقتصادية، كما أنها أحد أهم الأنظمة الرقابية الموجودة حالياً، وبالتالي هي أداة بيد الإدارة تراقب بواسطتها كل ما يحدث داخل المؤسسة، وبما أنها نشاط تقييمي لكافة الأنشطة والعمليات في المؤسسة، فهي تعمل على تطوير أنظمتها الرقابية الداخلية.

**المطلب الأول: نشأة وتطور ومفهوم التدقيق الداخلي**

من خلال هذا المطلب سيتم عرض نشأة وتطور التدقيق الداخلي، كما سنتطرق إلى مختلف مفاهيم التدقيق الداخلي.

**1. نشأة وتطور التدقيق الداخلي:**

تعود بداية الإهتمام بالتدقيق الداخلي إلى عام 1941م حيث تم إنشاء معهد المدققين في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي حيث ساهم منذ إنشائه في تطوير التدقيق واتساع نطاق الانتفاع بخدماته، وقد عمل المعهد على تدعيم وتطوير التدقيق الداخلي عن طريق بذل الجهود المختلفة من أجل المضي قدماً بهذه المهنة، وفي عام 1947م أصدر أول قائمة تتضمن مسؤوليات المدقق الداخلي وفي عام 1964م تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي على أنه تدقيق الأعمال والسجلات التي تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة أحياناً، بواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض حيث يختلف نطاق وأهداف التدقيق الداخلي كثيراً في المنشآت المختلفة و قد تتميز خاصة فيها إلى أمور متعددة لا تتعلق مباشرة بالنواحي المالية.<sup>1</sup>

وتعتبر أهم إنجازات معهد التدقيق الداخلي هي قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي حيث تم تشكيل لجان عام 1974م لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني وقد انتهت هذه اللجنة من أعمالها عام 1979م وقدمت تقرير بنتائج دراسات وتم المصادقة عليها.

أما في سنة 1999م فقد تم صياغة دليل تعريف التدقيق الداخلي من قبل معهد المدققين الداخليين الأمريكي وتم تعريف التدقيق على أنه نشاط نوعي واستشاري وموضوعي مستقل داخل المنشأة مصمم لمراجعة وتحسين انجاز الأهداف من خلال التحقق من إشباع السياسات، الخطط والإجراءات الموضوعية واقتراح التحسينات اللازمة حتى تصل إلى درجة الكفاية القصوى.

<sup>1</sup> أحمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل "المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية"، مذكرة ماجستير، تخصص نقود ومالية، 2006-2007، ص20.

أما في عام 2001م تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق وتم تعريف على أنه نشاط استشاري مصمم لتقديم قيمة إضافية للمنشأة ولتحسين عملياتها وهو يساعدها على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة الخطر والتوجيه<sup>1</sup>.

## 2. مفاهيم التدقيق الداخلي:

تعددت مفاهيم التدقيق الداخلي حسب العديد من الباحثين والمعاهد المتمثلة فيما يلي:

**التعريف الأول:** "هو مجموعة من الأنظمة أو وظيفة داخلية تنسئها الإدارة للقيام بخدماتها في تدقيق العمليات و القيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية و الإحصائية، و في التأكد من كفاية للاحتياجات المتخذة لحماية الأصول و ممتلكات المؤسسة، و في التحقق من إتباع موظفي المؤسسة للسياسات و الخطط و الإجراءات الإدارية المرسومة لهم و في قياس صلاحية تلك الخطط و السياسات و جميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها، واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها و ذلك حتى تصل المؤسسة إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى<sup>2</sup>.

**التعريف الثاني:** حسب معهد المدققين الداخليين فالتدقيق الداخلي هو: "نشاط مستقل و موضوعي يقدم تأكيدات و خدمات استشارية يقدم إضافة قيمة للشركة، وتحسين عملياتها، وتساعد هذه الوظيفة في تحقيق أهداف الشركة من خلال إتباع أسلوب منهجي لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الرقابة"<sup>3</sup>.

**التعريف الثالث:** كما عرفه المعهد الفرنسي للمدققين والمستشارين الداخليين IFACI: "التدقيق الداخلي هو عبارة عن فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف الإدارة العليا قصد مراقبة و تسيير المؤسسة، هذا النشاط يقوم به قسم تابع لإدارة المؤسسة ومستقل عن باقي الأقسام الأخرى إن الأهداف الرئيسية للمدققين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هي إذن تدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أي أن المعلومات صادقة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة، الهياكل واضحة ومناسبة"<sup>4</sup>.

**التعريف الرابع:** "يعد التدقيق الداخلي وظيفة تقييم مستقلة تنشأ ضمن المنظمة لفحص وتقييم أنشطتها تهدف لمساعدة الأفراد في أداء مسؤولياتهم بفعالية، ويتضمن المفهوم الحديث للتدقيق الداخلي كونه نشاطا تقييميا

<sup>1</sup> عبد الفتاح الصحن و محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1998، ص185.

<sup>2</sup> خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص33،34.

<sup>3</sup> عبد الله مايو ويزيد صالح، واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 2016/09، ص62.

<sup>4</sup> محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر - الطبعة 3، 2009، ص15.

ومستقلاً داخل المنشأة وكأنها وظيفة استشارية، بالإضافة إلى امتداد نشاطه إلى جميع أنواع الرقابات الإدارية. ومن هنا نجد أن وظيفة التدقيق الداخلي لا تقتصر على الرقابة الإدارية فقط بل شملت الرقابة المحاسبية والضبط الداخلي، وهي وظيفة استشارية أكثر من كونها تنفيذية.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدقيق الداخلي هو عملية فحص ومراقبة للأنشطة التي تقوم المؤسسة للتأكد ما إذا كانت مطابقة للسياسات و الإجراءات الموضوعية و ذلك من خلال تقييم شامل لكافة الوسائل و الأنظمة الرقابية لضمان تأكيد معقول لتحقيق الأهداف المسطرة.

### المطلب الثاني: أنواع ومجالات تطبيق التدقيق الداخلي

#### 1. أنواع التدقيق الداخلي:

##### • تدقيق العمليات (التدقيق التشغيلي) Operational audit:

يهدف التدقيق التشغيلي إلى التحقق من الكفاءة والفاعلية والاقتصادية في الأنشطة المراد تدقيقها، ومساعدة الإدارة على حل المشاكل بتقديم توصيات مجدية من أجل سلوك أساليب عمل واقعية. فهو تدقيق شامل للوظائف المختلفة داخل المؤسسة للتأكد من كفاءة وفاعلية وملائمة هذه الوظائف من خلال تحليل الهيكل التنظيمي وتقييم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال هذه الوظائف.

إن أهم ما تستفيد الإدارة من التدقيق التشغيلي:

إيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال بين المستويات المختلفة في الإدارة، استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، زيادة الربحية، وهذا ما يعرف بمفهوم الشمولية للتدقيق الداخلي الحديث ويشمل تدقيق العمليات فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وجودة أداء تنفيذ المسؤوليات المرتبطة بوظائف تشغيل التنظيم، وفي هذا الصدد يفحص المدققون ويقومون بتقييم مختلف الأنشطة المرتبطة بهذه الوظائف كالتسويق والنقل والإنتاج وإدارة المخزون والأمن وتشغيل البيانات بواسطة الحاسب الآلي وإدارة الأفراد والإدارة المالية والمحاسبية.

ويعتبر الأساس في فهم تدقيق العمليات هو فهم أوجه الرقابة الداخلية في التنظيم، فمعظم المدققين الداخليين يوافقون على اعتبار أن أهداف وأنواع وطرق الرقابة الداخلية تغطي كافة عمليات التنظيم. يعتبر اصطلاح "تدقيق العمليات" عاما للعديد من الناس حيث يمكن أن يستخدم بطريقة مرادفة لاصطلاح "تدقيق داخلي" حيث تعتبر هذه الفئة أن كل ما يقوم به المدقق الداخلي يعتبر تدقيق عمليات فيعمل المدقق الداخلي على قياس كفاءة الأعمال بالوحدات التشغيلية الروتينية منها والتكيفية والإستراتيجية كما يستخدم المدقق الداخلي أدوات التحليل المالي في تقييم ومتابعة قرارات عدة، إن تقييم الكفاءة يتطلب تجميع المعلومات الكافية على التدفقات الخارجية والداخلية المرتبطة التي تحت التدقيق. كما يقوم المدقق الداخلي من خلال تدقيق العمليات بتكوين رأي حول

<sup>1</sup> فاطمة أحمد موسى إبراهيم، العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، 2016، ص19.

الحكم على درجة الفاعلية داخل المؤسسة، من خلال تدقيق مدى تحقق الأهداف المسطرة والمرغوب فيها، ويمكن للمدقق أن يستعين بنتائج المراجعات السابقة وبرنامج التكوين وتقارير الأداء.

#### • تدقيق الأداء Performance audit:

يركز تدقيق الأداء على الكفاءة والفاعلية، ويتطلب القيام بما ضرورة وضع معايير تشغيلية تعمل كأهداف مقبولة تقارن بها نتائج الأداء الفعلي، وإذا كانت الكفاءة والفاعلية مقاييس للأداء إلا أنها لا تعتبر بمثابة إحلال أو بديل التقييم أداء الإدارة دائما. إنما توفره تقييمات التدقيق الداخلي يعتبر مصدرا للمعلومات المساعدة للإدارة ذاتيا في عملية تقييم الأداء، أي أن هذه المعلومات هي أحد العوامل التي تؤثر على أحكام الإدارة والتي يعتبر العديد منها خاضعا للحكم الشخصي للإدارة، وعلى الجانب الآخر فالتدقيق الداخلي تعتمد في جزء كبير منها على مقاييس موضوعية لتنفيذ تدقيق الأداء، وتقاس الكفاءة نتيجة إجراء مقارنة بين المعايير التشغيلية وبين الأداء الفعلي المقابل لها، كذلك ترتبط تدقيق الأداء بمفهوم الفاعلية بدرجة أكبر لارتباطها بالأهداف. وللوقوف على تدقيق الأداء ومفهومها يجب أن نعرض أولا على مفهوم كلا من الفاعلية والكفاءة. يشير مفهوم الفاعلية إلى مستوى تحقيق الأهداف أما مفهوم الكفاءة فيرتبط بالموارد المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، ولذلك فإن استخدام موارد بدرجة أقل يعني تحقيق كفاءة أكبر.

يرجع النقد الذي وجه أحيانا إلى التدقيق الداخلي بصفة عامة ربما إلى صعوبة اعتمادها على معايير واضحة و أن العنصر الشخصي يسيطر و يهيمن في الكثير من المواقف على المدققين الداخليين بدرجة أكبر من أدلة الإثبات المتاحة، و بالطبع يؤثر هذا الحكم الشخصي على القرار الخاص بالحكم على مدى فاعلية أداء التنظيمات من قبل المدقق الداخلي، و على الرغم من هذا الضعف في عملية التقييم فإن برامج تقييم الأداء والحوافز و دراسات الحصة السوقية قد تم تقييم فاعليتها في ظل إمكانية ضبط و قياس الفاعلية بصورة تقريبية، وعلى ضوء ما سبق تتضح أهمية الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تقييم الأداء، ومن ثم يظهر جليا مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تدعيم عملية اتخاذ القرار.

في حين إن التدقيق التشغيلي وتدقيق الأداء يسعيان لتحقيق نفس الأهداف، يستخدم مصطلح "التدقيق التشغيلي" بشكل شائع في قطاع الشركات ويتم داخل المؤسسة من طرف مدقق داخلي، ويستخدم مصطلح "تدقيق الأداء" غالبا في القطاع العام ويتم إما عن طريق تدقيق داخلي أو استنادا بمراجع خارجي.

#### • تدقيق الالتزام بالسياسات Complacency audit:

يهدف تدقيق الالتزام بالسياسات إلى تحديد ما إذا كان التنظيم يراعي عملية الالتزام بالسياسات والإجراءات والمعايير والقوانين والتعليمات الحكومية بالإضافة إلى تحديد درجة هذا الالتزام، وتعتبر طبيعة تدقيق الالتزام بالسياسات أكثر موضوعية بالمقارنة بتطبيقات التدقيق الداخلي الأخرى وبصفة خاصة للتدقيق الإداري، ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف الحكم الشخصي في هذه النوع من التدقيق مقارنة بالتدقيقات الأخرى.

ولإنجاز تدقيق الالتزام بالسياسات ينبغي أن يعرف المدقق الداخلي وبدقة ماهية السياسات والإجراءات والمعايير المطلوبة، حيث غالبا ما تكون معاني هذه العناصر في صورة مستندات، وبالتالي تكون هذه

المستندات هي النشاط المطلوب رقابته، فمثلا تحدد مواصفات الوظائف الرئيسية في المؤسسة في كتيبات رسمية، ولتحديد ما إذا كان موظفو التنظيم يحققون هذه المتطلبات فإن المدقق الداخلي عليه فحص المواصفات الفعلية من ناحية والنمطية من ناحية ثانية، وتصبح عملية الفحص سهلة نسبيا إذا أعد لكل موظف ملف خاص به، كما يحتاج ذلك التدقيق إلى إجراء مسح شامل لأوجه الرقابة الداخلية في التركيز والتنظيم على إجراء اختبارات تفصيلية، و يحدد تقرير التدقيق الداخلي عادة درجة الإلتزام الفعلية ويشير إلى عدد العناصر المحققة لهذه المتطلبات وكذلك عدد العناصر التي تمثل استثناءات، كما قد يشير تقرير التدقيق الداخلي إلى أسباب عدم الإلتزام بالسياسات، كما يمتد فحص المدققين الداخليين إلى الإلتزام بالتعليمات القانونية وإبلاغ الإدارة عن أية مشاكل ناتجة عن عدم التوافق وأن اكتشاف التجاوزات و التصحيح المبكر لها يساعد في تجنب الإنتهاكات القانونية وما يترتب عليها من عقوبات وغرامات وإن إنجاز ذلك من مهمة المدقق الخارجي لتطبيق نطاق فحص الرقابة الداخلية. ولقد تطور تدقيق الإلتزام بالسياسات في الوقت الحاضر لدرجة أنه أصبح هناك مدققين متخصصين في هذا المجال وبصفة خاصة في المجال الحكومي، حيث تتطلب مهنتهم هذه التكوين الواسع والدرجة العالية من الناحية الفنية والنواحي التفصيلية. يتطلب لمن يشغل مهنة تدقيق الإلتزام بالسياسات والإجراءات والقوانين والقواعد الحكومية التعرف على المعايير والأدوات اللازمة لتجميع المعلومات وكيفية التعامل مع الإدارة للعمل على تشجيع العاملين وتحفيزهم على حدوث المطابقة السليمة.

#### • التدقيق المالي Financial audit:

يعرف التدقيق المالي بأنه الفحص المنظم للقوائم المالية والسجلات والعمليات المتعلقة بها لتحديد مدى تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى. ويعتبر التدقيق المالي المجال التقليدي للتدقيق الداخلي والذي يتضمن تتبع القيود المحاسبية للأحداث الاقتصادية التي تحصل داخل المؤسسة وتدقيقها حسابيا ومستتديا ثم التحقق من سلامتها وموافقته للأنظمة والتعليمات المتبعة والقوانين والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وذلك لإظهار البيانات بصورة واقعية، ويتناول التدقيق أيضا التحقق من وجود الأصول وتوافر الحماية المناسبة لها من الضياع أو سوء الاستعمال أو الاختلاس، وكذلك من وتقويم درجة فعالية الرقابة المحاسبية الداخلية وكفايتها ومدى الإعتماد على البيانات المحاسبية المولدة داخل المؤسسة والتي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات. ويمتد فحص التدقيق الداخلي بصدده أوجه الرقابة الداخلية المالية إلى مجالين:

– رقابة الأموال.

– رقابة على المحاسبة عن الأموال.

عادة يعتبر تدقيق إدارة الأصول واستخدام أموال المؤسسة للتمويل بمثابة تدقيق عمليات أو تدقيق إداري، ويهتم التدقيق المالي بنطاق تدفق الأموال والمحاسبة عن هذه الأموال. فيهتم المدقق الداخلي في هذه الحالة بالجوانب الرقابية الموضوعية لأجل تحقيق أهداف الرقابة الداخلية، والتي تتمثل في:

– حماية الأصول المالية للمؤسسة.  
 – توفير الثقة والتكامل في المعلومات المالية.  
 – الالتزام بالمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً.  
 كما يقوم المدقق بتقييم أنظمة الرقابة المالية من خلال تدقيق الوظائف الفرعية المتكاملة التي تشمل وظيفة الإدارة المالية للمؤسسة. وقد جاء هذا التدقيق لتحقيق الأهداف الرقابية السالفة الذكر، إلا أنه و في المقابل يدور هناك استفسار حول السبب الذي من أجله يهتم المدققون الداخليون بعدالة القوائم المالية في تمثيل المركز المالي للمؤسسة و نتائجها عن الفترة المعدة فيها تلك القوائم المالية، لاسيما وأن المدققين الخارجيين هم الذين يعتبرون مسؤولين عادة عن إبداء الرأي نحو مدى تمثيل القوائم المالية للمركز المالي و نتائج المؤسسة، و يرجع السبب في الرد حول هذا الاستفسار في أن المدقق الخارجي معرض للفشل في اكتشاف الأخطاء الهامة نسبياً، و أن اكتشافها يتوقف على تطبيق معايير التدقيق المقبولة قبولاً عاماً، لذلك يجب أن يتأكد أيضاً المدقق الداخلي من خلو القوائم المالية من الأخطاء سواء كانت هامة أو غير هامة نسبياً من ناحية، كذلك فإن تقليل الأخطاء فيها يعطي صورة أفضل لعملية الفحص التي يجريها المدقق.

#### • تدقيق نظم المعلومات Information systems audit:

ويطلق عليه التدقيق الإلكتروني ويقصد به عملية تطبيق أي نوع من الأنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المدقق في التخطيط والرقابة وتوثيق أعمال التدقيق.

#### • التدقيق البيئي Environmental audit:

عرفت وكالة حماية البيئة الأمريكية التدقيق على أنه عبارة عن فحص موضوعي منظم، دوري وموثق للممارسات البيئية للمؤسسة للتحقق من الوفاء بالمتطلبات البيئية التي تفرضها القوانين المنظمة للبيئة وسياسات المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 2. مجالات تطبيق التدقيق الداخلي:

إن الهدف المعلن للتدقيق هو خدمة المؤسسة وليس إدارتها فقط، فالمدققين الداخليين يقومون بعملهم بهدف خدمة المؤسسة ككل، والخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي:<sup>2</sup>

• **خدمات وقائية (حماية):** وتتمثل هذه الخدمات في جملة من الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المراجع الداخلي من أجل:

– التأكد من أن المعلومات المالية والتشغيلية الواردة في التقارير المختلفة، و المقدمة للإدارة العليا تتسم بالصحة والمصداقية، كما أنها دقيقة وكاملة يمكن للإدارة أن تعتمد عليها في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> خلف عبد الله الورداتي، التدقيق الداخلي بين النظري و التطبيق، الأردن، الوراق لنشر و التوزيع ، ص56-60.

<sup>2</sup> Ridley Jeffrey: The internal audit role is there an expectation gap in your organization? available at <http://www.qfinance.com/auditing-best-practice/the-internal-audit-roleis-there-an-expectation-gap-in-your-organization>.(Accessed 26/01/2014).

- التأكد من وجود الحماية الكافية للأصول، التأكد من الإلتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية ومن التشريعات والقوانين السارية المفعول التي تخضع لها المؤسسة، التأكد من الإستخدام الكفء لموارد المؤسسة.

- التأكد من انجاز الأهداف الموضوعية للعمليات أو البرامج.

- **خدمات تقييمية:** تتمثل في تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.
- **خدمات بناء (تطوير، علاج):** وبعد التطور في مفهوم المراجعة الداخلية، أصبح المراجع الداخلي مطالب بتقديم خدمات علاجية من خلال اقتراح التحسينات على النظم الموضوعية داخل المؤسسة، وذلك نتيجة لما قام به من فحص.

لكن عند الرجوع إلى التعريف الذي قدمه (IIA) سنة 2010م، نجد أنه صنف الخدمات إلى:<sup>1</sup>

#### أ. خدمات التأكيد:

تهتم بالتقييم الموضوعي للأدلة، تم إجراؤها لتزويد المنظمة بالتقييم المستقل للحوكمة وإدارة المخاطر والعمليات الرقابة، مثل عمليات التدقيق المالي ، وتدقيق الأداء، الإمتثال أو أمن الأنظمة أو العناية الواجبة، وبشكل عام يوجد ثلاث أطراف مشاركة في خدمات:<sup>2</sup>

✓ **الطرف الأول:** ويتمثل في الشخص أو المجموعة المشاركة مباشرة في عملية أو نظام أو أي موضوع مفحوص (صاحب العملية).

✓ **الطرف الثاني:** ويتمثل في الشخص أو المجموعة التي تقوم بالتقييم (المراجع الداخلي).

✓ **الطرف الثالث:** ويتمثل في الشخص أو المجموعة المستخدمة للتقييم (المستخدم).

#### ب. خدمات استشارية:

تتمثل في التوجيهات مقدمة للعميل بناء على طلبه، يتم الاتفاق مسبقاً على طبيعة ونطاق التدخل. تهدف المهمة الاستشارية إلى خلق قيمة مضافة وتحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة للمؤسسة دون أن يتحمل المدقق الداخلي أي مسؤولية إدارية ، وعموما تشمل طرفين:

✓ **الطرف الأول:** الشخص أو المجموعة التي تقدم النصائح (وهي في هذه الحالة المراجع الداخلي).

✓ **الطرف الثاني:** فيتمثل في الشخص أو المجموعة التي تستلم النصيحة (صاحب العمل المطلوب).

وأثناء تأدية الخدمات الاستشارية يجب على المراجع الداخلي أن يحافظ على موضوعيته ولا يتحمل أي مسؤولية إدارية.

<sup>1</sup> Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles (CRIPP) version 2017-page 47.

<sup>2</sup> Obert Robert et Mairesse Marie-Pierre: Comptabilité et audit (manuelapplications), Dunod, Paris, France, 2007, p 383.

## المطلب الثالث: أهداف التدقيق الداخلي

من خلال التعريف المقدم من طرف معهد المدققين الداخليين يتبين أن الهدف الرئيسي للتدقيق الداخلي هو مساعدة جميع أطراف الشركة في تنفيذ مهامهم ومسؤوليتهم، وبصفة عامة يسعى التدقيق الداخلي لتحقيق الأهداف التالية:

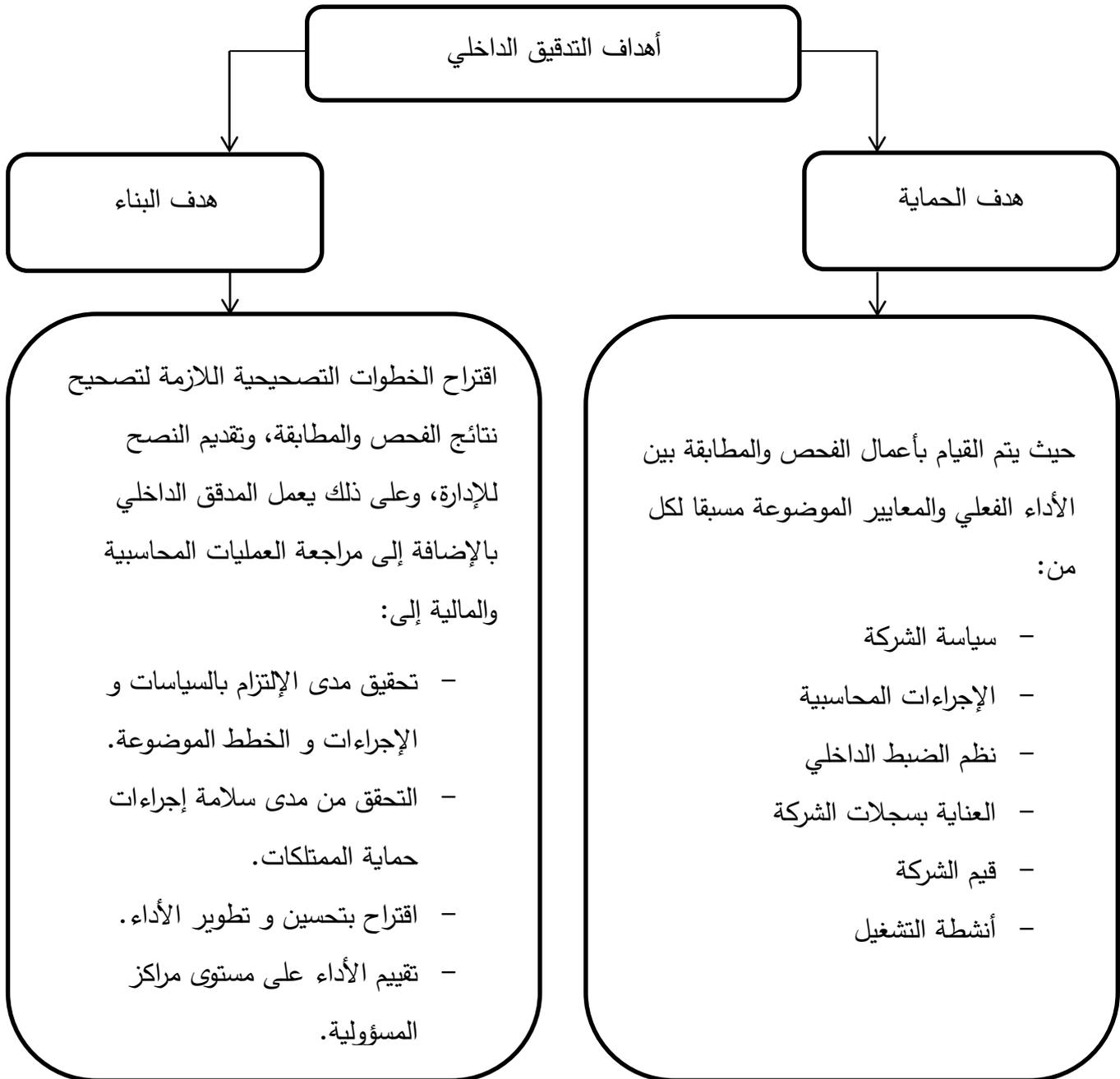
- **متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة وتقييمها:** وذلك من أجل اكتشاف نقاط الضعف أو النقص في النظم والإجراءات المستعملة بقصد التعديل والتحسين اللازمين، فعلى سبيل المثال يجب أن يتعدى التدقيق الداخلي رؤية وضع الأشخاص الأمناء على الخزينة إلى مراقبة طريقة التعامل بالنقدية والإجراءات المتبعة في القبض والصرف، وفي جميع الحالات على المدقق الداخلي إطلاع إدارة المشروع على مدى مساهمة التطبيق العملي للخطط والسياسات المرسومة لتحقيق الأهداف.
  - **التحقق من قيم الأصول ومطابقتها بالدفاتر:** وذلك من أجل حماية أموال الشركة، وهذا النشاط الوقائي يتطلب ضرورة إحكام الرقابة على العمليات النقدية وعمليات المخازن والقيام بأعمال الجرد، وضرورة التأكد من وجود التأمين اللازم وبالقيمة الكافية، وتقادي الخسائر الناجمة عن الإهمال أو عدم الكفاية، ومن الأمثلة على ذلك خسائر التخزين غير السليم للموارد أو البضائع مما يعرضها للتلف.
  - **التحقق من صحة ودقة البيانات المحاسبية وتحليلها:** ويتطلب هذا الأمر من المدقق الداخلي القيام بعملية تدقيق مستمر مستنداً وحسابياً وما شابه، للتأكد من صحة البيانات والأرقام وملاءمتها للأغراض التي تستخدم فيها، كذلك على المدقق الداخلي أن يقوم بتحليل تلك البيانات بالربط والمقارنة وما شابه لإستنتاج علاقات معينة بين تلك البيانات وأنه يمكن الاستفادة منها في توجيه المشروع.
- بالإضافة إلى وجود أهداف أخرى:

- المساهمة في تحديد وتقييم المخاطر الهامة وتقديم توصيات لتحسين برنامج إدارة المخاطر.
  - المساهمة في تقييم وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية.
  - تقييم عمليات الحوكمة فيما يتعلق بتحقيقها لأهدافها المتعلقة بالعدالة والمساواة والمساءلة وفاعلية التواصل بين المكلفين بالرقابة والمدققين الداخليين والخارجيين والإدارة.
  - مساعدة مجلس الإدارة ولجنة التدقيق في ضمان جودة التقارير المالية.
- كما أنه ومن خلال استقراء التعريف الحديث لمعهد المدققين الداخليين، والمعايير الصادرة عنه يمكن إضافة هدف مهم وهو إضافة قيمة للشركة، من خلال توفر تأكيد موضوعي والمساهمة بكفاءة وفعالية في عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة وتحقيق نتائج تتوافق مع ما نصت عليه معايير التدقيق الداخلي الدولية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات-الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2007، ص17،18.

ومن خلال العرض السابق فإن نطاق وأهداف نشاط التدقيق الداخلي ازدادت وتتنوعت مع زيادة وتنوع النشاطات المختلفة، حيث أن وظائفه تتضمن خدمات وقائية لأنها تحمي أموال الشركة وتحمي الخطط الإدارية من الإنحراف، والتأكد من مدى توفر الوسائل والإجراءات الكفيلة بالمحافظة على أصول الشركة، كذلك هي إنشائية لأنها تضمن دقة البيانات المستعملة من قبل الإدارة في توجيه السياسة العامة للمشروع، وتدخل التحسينات و التعديلات اللازمة على الإجراءات الإدارية والرقابية لتحقيق أهداف الشركة وتخلق قيمة مضافة. والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم(01-01): أهداف التدقيق الداخلي



**المبحث الثاني: معايير التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق الداخلي<sup>1</sup>**

يمكن تعريف معايير التدقيق الداخلي على أنها مجموعة من القواعد والمقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لتنظيم عملية التدقيق الداخلي على أنها تكون صادرة من معهد المدققين الداخليين. سنتطرق في هذا المبحث إلى: معايير الصفات، معايير الأداء ومعايير التقرير.

**المطلب الأول: معايير الصفات**

معايير الصفات تولي اهتمام بما يجب أن يتصف به المدقق الداخلي، سواء ما تعلق بالاستقلالية والموضوعية، أو ما تعلق بالمهارة والعناية المهنية اللازمة، بما في ذلك من مراقبة الأداء لخلية التدقيق بشكل دوري، كما تنص عليه المعايير من المعيار رقم 1000 إلى المعيار رقم 1300:

**– المعيار رقم 1000 – الغرض، السلطة والمسؤولية**

يجب تحديد غرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي تحديداً رسمياً ضمن ميثاق التدقيق الداخلي بما يتماشى مع رسالة التدقيق الداخلي ومع العناصر الإلزامية من الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي (المبادئ الأساسية لممارسة المهنة للتدقيق الداخلي، ومبادئ أخلاقيات المهنة، والمعايير، وتعريف التدقيق الداخلي ويجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بمراجعة دورية لميثاق التدقيق الداخلي وعرضه على الإدارة العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليه.

**1000.ت.1:** يجب تحديد طبيعة الخدمات التأكيدية التي تقدم إلى المؤسسة تحديداً واضحاً في ميثاق التدقيق الداخلي. وإذا كانت الخدمات التأكيدية تقدم إلى جهات خارج المؤسسة فيجب أيضاً تحديد طبيعتها في ميثاق التدقيق الداخلي.

**1000.أ.1:** يجب تحديد طبيعة الخدمات الاستشارية في ميثاق التدقيق الداخلي.

**– المعيار رقم 1010 – الإقرار بالتوجيهات الإلزامية في ميثاق التدقيق الداخلي**

يجب الإقرار بالطبيعة الإلزامية للمبادئ الأساسية لممارسة المهنة للتدقيق الداخلي، ومبادئ أخلاقيات المهنة، والمعايير، وتعريف التدقيق الداخلي في ميثاق التدقيق الداخلي. كما ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مناقشة رسالة التدقيق الداخلي والعناصر الإلزامية من الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي مع الإدارة العليا و مجلس الإدارة.

**– المعيار رقم 1100 – الاستقلالية والموضوعية**

يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً، ويجب على المدققين الداخليين أداء أعمالهم بموضوعية.

<sup>1</sup> المعايير الدولية لممارسة المهنة للتدقيق الداخلي، ترجمت من طرف فريق عمل من The Institute of Internal Auditors، مجلس حكام جمعية المدققين الداخليين في لبنان بإشراف الأستاذ ناجي فياض، ص 4-20.

**– المعيار رقم 1110 – الاستقلالية التنظيمية**

يجب أن يكون منصب الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعا لمستوى تنظيمي في المؤسسة يكفل أداء نشاط التدقيق الداخلي لمسؤولياته على أكمل وجه. كما يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يؤكد لمجلس الإدارة الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي، وذلك بصفة سنوية على الأقل.

**1110.ت.1** – يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي في مأمن من أي تدخل في تحديد نطاق التدقيق وإنجاز أعماله وإبلاغ النتائج. يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي التصريح عن أي تدخل من هذا النوع لمجلس الإدارة ومناقشة تداعياته.

**– المعيار رقم 1111 – التفاعل المباشر مع المجلس**

يجب أن يتواصل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي ويتفاعل بصورة مباشرة مع مجلس الإدارة.

**– المعيار رقم 1112 – دور الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي خارج إطار التدقيق الداخلي**

عندما يكون للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أي أدوار أو مسؤوليات تقع خارج إطار التدقيق الداخلي، أو عندما يتوقع أن يصبح لديه مثل هذه الأدوار، فيجب أخذ الاحتياطات اللازمة للحد من حجم تأثيرها السلبي على الاستقلالية والموضوعية.

**– المعيار رقم 1120 – الموضوعية الفردية**

يجب أن يتصف المدققون الداخليون بالنزاهة وعدم التحيز، و أن يجتنبوا أي تدخل في المصالح.

**– المعيار رقم 1130 – معوقات الاستقلالية أو الموضوعية**

عندما يكون هناك ما يعيق الاستقلالية أو الموضوعية، سواء في الواقع أو الظاهر، فيجب الإفصاح عن تفاصيل ذلك إلى الأطراف المناسبة.

وتعتمد طبيعة هذا الإفصاح المطلوب على طبيعة معوقات الاستقلالية أو الموضوعية.

**1130.ت.1** – يجب أن يتمتع المدققون الداخليون عن تقييم العمليات التي كانوا مشرفين عليها فيما سبق. ومن المتوقع أن تتأثر موضوعية المدقق الداخلي إذا ما قدم خدمات تأكيد متعلقة بنشاط كان مسؤولاً عنه خلال السنة المنصرمة.

**1130.ت.2** – المهام التأكيدية المتعلقة بوظائف هي تحت إشراف الرئيس التنفيذي للتدقيق يجب أن تُوضع تحت إشراف طرف من خارج نشاط التدقيق الداخلي.

**1130.ت.3** – يمكن للتدقيق الداخلي أن يقدم خدمات تأكيد في المجالات التي سبق له أن قدم فيها خدمات استشارية، بشرط أن تكون تلك الخدمات الاستشارية لم تؤثر سلباً على موضوعيته، وبشرط أن يتم التعامل بطريقة مناسبة مع الموضوعية الفردية عند تخصيص الموارد اللازمة للمهمة الجديدة.

**1130.أ.1** – يمكن للمدققين الداخليين أن يقدموا خدمات استشارية متعلقة بعمليات كانوا مشرفين عليها فيما سبق.

**1130.أ.2-** إذا وجد ما من شأنه أن يؤثر على استقلالية أو موضوعية المدققين الداخليين أثناء مهمات استشارية مقترحة، فإنه يجب عليهم الإفصاح عن ذلك للعميل الذي أمر بهذه المهمة قبل قبولها.

**- المعيار رقم 1200 - المهارات والعناية المهنية اللازمة**

يجب انجاز مهمات التدقيق الداخلي بمهارة ومع توخي العناية المهنية اللازمة.

**- المعيار رقم 1210 - المهارة**

يجب على المدققين الداخليين أن يمتلكوا المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لتنفيذ المسؤوليات الفردية المنوطة بكل منهم.

ويجب على نشاط التدقيق الداخلي ككل أن يمتلك أو يحصل على المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لتنفيذ المسؤوليات المنوطة به.

**1210.ت.1-** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الحصول على المشورة والمساعدة من أشخاص مؤهلين إذا كان المدققون الداخليون يفتقدون إلى المعارف والخبرات ومختلف المهارات اللازمة لتنفيذ كل أو جزء من مهمة التدقيق.

**1210.ت.2-** يجب أن يتمتع المدققون الداخليون بالمعرفة الوافية التي تُمكنهم من تقييم مخاطر الإحتيال والكيفية التي تُدير بها المؤسسة تلك المخاطر. ولكن ليس متوقعاً منهم أن تكون لديهم نفس خبرة الشخص الذي تكون مسؤوليته الرئيسية إكتشاف الإحتيال والتحقق فيه.

**1210.ت.3-** يجب أن يكون لدى المدققين الداخليين معرفة وافية بأهم مخاطر تكنولوجيا المعلومات والضوابط الرقابية المتعلقة بها، وكذلك تكون لديهم معرفة بتقنيات التدقيق المعتمدة على التكنولوجيا المتوفرة من أجل إنجاز أعمالهم ولكن ليس من المتوقع أن يكون لدى جميع المدققين الداخليين نفس الخبرة التي يتمتع بها المدقق الداخلي الذي تكون مسؤوليته الأساسية تدقيق نظام المعلومات.

**1210.أ.1-** إذا كان المدققون الداخليون لا يمتلكون المعارف أو المهارات أو الكفاءات التي يتطلبها أداء مهمة إستشارية معينة أو جزء منها، ففي هذه الحالة يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق إما أن لا يقبل تلك المهمة أو أن يسعى إلى الحصول على مشورة ومساعدة أشخاص مؤهلين

**- المعيار رقم 1220 - العناية المهنية اللازمة**

يجب على المدققين الداخليين بذل مستوى العناية والمهارة المتوقع أن يكون عليه أي مدقق داخلي يتحلى بمستوى معقول من التبصر والإقتدار. بيد أن بذل العناية المهنية اللازمة لا يعني العصمة عن الخطأ.

**1220.ت.1-** يجب على المدققين الداخليين أن يبذلوا العناية المهنية اللازمة في أعمالهم وذلك بالأخذ بالإعتبار العناصر التالية: مدى العمل اللازم لتحقيق أهداف المهمة. درجة التعقيد أو الأهمية النسبية أو أهمية المسائل التي يتم تطبيق إجراءات التأكيد عليها. كفاية وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة إحتمال حدوث أخطاء هامة أو إحتيال أو حالات عدم الإمتثال تكلفة أعمال التأكيد مقارنة بالمنافع المحتملة.

**1220.ت.2-** في سياق بذل العناية المهنية اللازمة يجب أن يأخذ المدققون الداخليون في الاعتبار استخدام التدقيق المعتمد على التكنولوجيا وغيرها من تقنيات تحليل البيانات.

**1220.ت.3-** يجب أن يتنبه المدققون الداخليون إلى المخاطر الهامة التي قد تؤثر على الأهداف أو العمليات أو الموارد. هذا وإن إجراءات التأكيد حتى ولو تمت بالعناية المهنية اللازمة لا تضمن وحدها أن جميع المخاطر الهامة سيتم تحديدها.

**1220.أ.1-** يجب على المدققين الداخليين أن يبذلوا العناية المهنية اللازمة أثناء إنجاز مهمات إستشارية من خلال مراعاة ما يلي:

- احتياجات وتوقعات العملاء بما في ذلك طبيعة وتوقيت وكيفية تبليغ نتائج المهمة.
  - درجة التعقيد ومدى العمل الضروري لتحقيق أهداف المهمة.
  - تكلفة المهمة الاستشارية مقارنة بالمنافع المحتملة.
- **المعيار رقم 1230- التطوير المهني المستمر**

يجب على المدققين الداخليين تعزيز معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم الأخرى عن طريق التطوير المهني المستمر.

– **المعيار رقم 1300- برنامج تأكيد وتحسين الجودة**

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يضع ويحافظ على برنامج لتأكيد وتحسين الجودة بحيث يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي.

– **المعيار رقم 1310- متطلبات برنامج تأكيد وتحسين الجودة**

يجب أن يحتوي برنامج تأكيد وتحسين الجودة على تقييمات داخلية وتقييمات خارجية على السواء.

– **المعيار رقم 1311- التقييمات الداخلية**

يجب أن تتضمن التقييمات الداخلية ما يلي:

المراقبة المستمرة لأداء نشاط التدقيق الداخلي. المراجعات الدورية التي تنفذ بأسلوب التقييم الذاتي أو بواسطة أشخاص آخرين من داخل المؤسسة ممن تتوفر لديهم المعرفة الكافية بممارسات التدقيق الداخلي.

– **المعيار رقم 1312- التقييمات الخارجية**

يجب إجراء تقييمات خارجية على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات بواسطة مراجع أو فريق مراجعة مؤهل ومستقل من خارج المؤسسة. ويجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق مع مجلس الإدارة النقاط التالية:

- شكل ووثيرة التقييمات الخارجية.

- مؤهلات واستقلالية المقيم أو فريق التقييم الخارجي بما في ذلك أي احتمالات لوجود تضارب في المصالح.<sup>1</sup>

– المعيار رقم 1321- استعمال عبارة "متقيّد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي" إن الإشارة إلى أن نشاط التدقيق الداخلي يتقيّد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي تكون مناسبة فقط إذا كانت مدعومة بنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة.

– المعيار رقم 1322- الإفصاح عن حالات عدم التقيد عندما يكون من شأن عدم التقيد بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير التأثير على النطاق الكلي لنشاط التدقيق الداخلي أو عملياته فيجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يفصح عن عدم التقيد وتأثيره إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

#### المطلب الثاني: معايير الأداء

معايير الأداء تسمح بتحديد منهجية انجاز التدقيق الداخلي بشكل احترافي ومهني راقى، يستوفي كل شروط الأداء الراقى والتميز، بدءاً بالإدارة والتخطيط ومروراً بوضع البرامج واستجماع الموارد اللازمة وانتهاءً بإنجاز المهمة من خلال التحليل والتقييم وهذا كله محدد في المعايير من 2000 إلى 2300:

– المعيار رقم 2000- إدارة نشاط التدقيق الداخلي يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يدير نشاط التدقيق الداخلي بفعالية لضمان أنه يضيف قيمة للمؤسسة.

#### – المعيار رقم 2010- التخطيط

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع خطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

2010.ت.1- يجب أن تركز خطة مهمات نشاط التدقيق الداخلي على تقييم موثق للمخاطر، يتم مرة في السنة على الأقل. ويجب أن يؤخذ في إطار هذه العملية رأي الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

2010.ت.2- يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يحدد ويأخذ في الاعتبار توقعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة والأطراف المعنية الأخرى عندما يقدم التدقيق الداخلي آراءه ومختلف استنتاجاته.

2010.أ.1- عند قبول مهمة استشارية ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يأخذ في الاعتبار إمكانيات تحسين إدارة المخاطر وإضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة. ويجب إدراج المهمات الإستشارية التي تم قبولها ضمن خطة التدقيق.

<sup>1</sup> المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، ترجمت من طرف فريق عمل من The Institute of Internal Auditors، مجلس حكام جمعية المدققين الداخليين في لبنان بإشراف الأستاذ ناجي فياض، ص 4-20.

**– المعيار رقم 2020 – التبليغ والموافقة**

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يبلغ خطط نشاط التدقيق الداخلي والموارد التي تتطلبها، بما في ذلك أي تغييرات مرحلية هامة فيها، إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة لمراجعتها والموافقة عليها. كما يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يبلغ عن تأثير محدودية الموارد.

**– المعيار رقم 2030 – إدارة الموارد**

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يتأكد من أن موارد التدقيق الداخلي مناسبة وكافية ويتم توظيفها توظيفا فعالا لإنجاز خطة التدقيق المعتمدة.

**– المعيار رقم 2040 – السياسات والإجراءات**

يجب أن يضع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي السياسات والإجراءات الكفيلة بتوجيه نشاط التدقيق الداخلي.

**– المعيار رقم 2050 – التنسيق والاعتماد**

ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يشارك المعلومات وينسق النشاطات مع الجهات الخارجية والداخلية الأخرى التي تقدم خدمات التأكيد والاستشارة، وأن ينظر في إمكانية الاعتماد على عمل تلك الجهات، وذلك لضمان التغطية الملائمة وتلافي ازدواجية الجهود.

**– المعيار رقم 2060 – ابلاغ الإدارة العليا و مجلس الإدارة**

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يقوم بصفة دورية بإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن غرض، وسلطة، ومسؤولية، وأداء نشاط التدقيق الداخلي وفقا للخطة الموضوعة له، وعن تقيّد هذا النشاط بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير. يجب أن يشتمل ذلك الإبلاغ على المخاطر الهامة والقضايا المتعلقة بالرقابة، بما في ذلك مخاطر الإحتيال، ومسائل الحوكمة، وغير ذلك من المسائل الأخرى التي تتطلب انتباه الإدارة العليا أو المجلس.

**– المعيار رقم 2070 – مزود الخدمات الخارجي والمسؤولية التنظيمية عن التدقيق الداخلي**

عندما يقوم مزود خدمات خارجي بممارسة دور نشاط التدقيق الداخلي، فإنه يجب عليه أن يلفت إنتباه المؤسسة إلى أنها مسؤولة على الحفاظ على نشاط تدقيق داخلي فعال.

**– المعيار رقم 2100 – طبيعة العمل**

يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والإسهام في تحسينها وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم وقائم على المخاطر. وتتعرّز أهمية ومصداقية التدقيق الداخلي عندما يتمتع المدققون بالإستباقية وعندما تعطي تقييماتهم رؤى جديدة وتأخذ الآثار المستقبلية في الاعتبار.

**– المعيار رقم 2110 – الحوكمة**

يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات الحوكمة في المؤسسة واقتراح التوصيات المناسبة لتحسين أساليب الحوكمة في المؤسسة بما يكفل تحقيق الأهداف التالية:

- اتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية.

- الإشراف على عمليات إدارة المخاطر والرقابة.
- تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في المؤسسة.
- ضمان فاعلية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى المؤسسة ككل.
- إبلاغ المعلومات حول المخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة في المؤسسة.
- تنسيق الأنشطة وتبادل المعلومات بين مجلس الإدارة والمدققين الخارجيين والداخليين ومقدمي خدمات التأكيد الآخرين والإدارة.

**2110.ت.1-** يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مستوى تصميم وتنفيذ وفعالية أهداف وبرامج وأنشطة المؤسسة المتعلقة بالقيم الأخلاقية.

**2110.ت.2-** يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم ما إذا كانت حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة تدعم وتساند استراتيجيات وأهداف المؤسسة.

#### – المعيار رقم 2120 – إدارة المخاطر

يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها.

**2120.ت.1-** يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يقيم مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوكمة والعمليات التشغيلية وأنظمة المعلومات بالنظر إلى:

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية.
- فعالية وكفاءة العمليات والبرامج.
- حماية الأصول.
- الإمتثال للقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود.

**2120.ت.2-** يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم احتمال حدوث عمليات احتيال وكيفية إدارة المؤسسة لمخاطر الإحتيال.

**2120.أ.1-** أثناء المهام الاستشارية يجب على المدققين الداخليين تناول المخاطر ذات العلاقة بأهداف هذه المهام، كما يجب أن يكونوا متنبهين لإحتمال وجود مخاطر أخرى هامة.

**2120.أ.2-** يجب على المدققين الداخليين استعمال معرفتهم بالمخاطر المكتسبة من خلال انجازهم للمهام الإستشارية وذلك عند تقييم عمليات إدارة مخاطر المؤسسة.

**2120.أ.3-** عندما يساعد المدققون الداخليون الإدارة في وضع أو تحسين عمليات إدارة المخاطر فإنه يجب عليهم أن يمتنعوا عن الاضطلاع بأي مسؤولية إدارية من خلال قيامهم بإدارة المخاطر فعليا.

#### – المعيار رقم 2130 – الرقابة

يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها وكفاءتها، والدفع لتحسينها المستمر.

**2130.ت.1-** يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى كفاية وفعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوكمة والعمليات التشغيلية وأنظمة المعلومات بالنظر إلى:

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية.
- فعالية وكفاءة العمليات والبرامج.
- حماية الأصول.
- الإمتثال للقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود.

**2130.أ.1-** يجب على المدققين الداخليين استعمال معرفتهم بالضوابط الرقابية المكتسبة من خلال إنجازهم للمهام الإستشارية وذلك عند تقييم عمليات الرقابة في المؤسسة.

#### – المعيار رقم 2200- تخطيط مهمة التدقيق الداخلي

يجب أن يقوم المدققون الداخليون بوضع وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهام التدقيق، تتضمن أهداف المهمة، ونطاقها، وتوقيتها، والموارد المخصصة لها. ويجب أن تأخذ الخطة في الاعتبار استراتيجيات وأهداف ومخاطر المؤسسة ذات الصلة بالمهمة.

#### – المعيار رقم 2201- اعتبارات التخطيط

عند وضع خطة مهمة التدقيق، يجب أن يأخذ المدققون الداخليون في الإعتبار ما يلي:

- استراتيجيات وأهداف النشاط الخاضع للتدقيق والوسائل التي يستعملها هذا النشاط للرقابة على أدائه.
- المخاطر الهامة التي يحتمل أن يتعرض لها ذلك النشاط وأهدافه وموارده وعملياته، بالإضافة إلى الوسائل التي من خلالها يتم الإبقاء على التأثيرات الناجمة عن هذه المخاطر في مستوى مقبول.
- مدى كفاية وفاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في هذا النشاط بالمقارنة بأحد أطر أو نماذج الرقابة ذات الصلة.

- فرص إدخال تحسينات هامة على عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في ذلك النشاط.

**2201.ت.1-** عند التخطيط لمهمة تدقيق لجهات خارج المؤسسة، يجب على المدققين الداخليين إعداد إتفاق كتابي معهم بخصوص الأهداف والنطاق ومسؤوليات كل طرف والتوقعات الأخرى، بما في ذلك القيود على توزيع نتائج المهمة والإطلاع على وثائقها<sup>1</sup>.

**2201.أ.2-** يجب على المدققين الداخليين الإتفاق مع عملاء المهمات الإستشارية حول الأهداف والنطاق ومسؤوليات كل طرف. وتوقعات العميل الأخرى. وبالنسبة للمهمات الهامة يجب أن يكون هذا الإتفاق مكتوب.

<sup>1</sup> المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، ترجمت من طرف فريق عمل من The Institute of Internal Auditors، مجلس حكام جمعية المدققين الداخليين في لبنان بإشراف الأستاذ ناجي فياض، ص 4-20.

**– المعيار رقم 2210 – أهداف مهمة التدقيق الداخلي**

يجب تحديد أهداف كل مهمة تدقيق داخلي.

**2210.ت.1-** يجب على المدققين الداخليين إجراء تقييم أولي للمخاطر المتصلة بالنشاط الذي يتم التدقيق عليه. ويجب أن تعكس أهداف مهمة التدقيق نتائج ذلك التقييم.

**2210.ت.2-** يجب أن يأخذ المدققون الداخليون في اعتبارهم عند تحديد أهداف مهمة التدقيق احتمال وجود أخطاء هامة أو عمليات احتيال أو حالات عدم تقييد أو مخاطر أخرى.

**2210.ت.3-** من الضروري وجود مقاييس كافية لتقييم الحوكمة وإدارة المخاطر والضوابط الرقابية. ويجب أن يتأكد المدققون الداخليون إلى أي مدى قامت الإدارة و/أو مجلس الإدارة بوضع مقاييس كافية لتحديد ما إذا كانت الأهداف والغايات قد تم تحقيقها. وإذا كانت المقاييس كافية فإنه يجب على المدققين الداخليين أن يستعملوها في تقييمهم. وأما إذا كانت غير كافية فإنه يجب على المدققين الداخليين أن يحددوا مقياس التقييم المناسب من خلال النقاش مع الإدارة و/أو لمجلس الإدارة.

**2210.أ.1-** يجب أن تتناول أهداف المهمة الإستشارية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة وذلك في حدود النطاق المتفق عليه مع عميل هذه المهمة.

**2210.أ.2-** يجب أن تكون أهداف المهمة الإستشارية في انسجام مع قيم واستراتيجيات وأهداف المؤسسة.

**– المعيار رقم 2220 – نطاق مهمة التدقيق الداخلي**

يجب أن يكون نطاق مهمة التدقيق كافياً بحيث يتم تحقيق أهداف المهمة.

**2220.ت.1-** يجب أن يشمل نطاق مهمة التدقيق كل ما له صلة من أنظمة ووثائق وسجلات وأفراد وممتلكات مادية بما في ذلك تلك التي تكون تحت سيطرة أطراف أخرى.

**2220.ت.2-** إذا ظهرت أثناء مهمة تأكيدية فرص هامة لتقديم خدمات استشارية، ينبغي التوصل إلى إتفاق كتابي خاص حول الأهداف، والنطاق، ومسؤوليات الأطراف، والتوقعات الأخرى، وأن يتم إبلاغ نتائج هذه المهمة الإستشارية للمعايير المعتمدة فيما يتعلق بتقديم الخدمات الإستشارية.

**2220.أ.1-** عند تنفيذ المهمات الإستشارية يجب أن يتأكد المدققون الداخليون من أن نطاق المهمة كاف لتحقيق الأهداف المتفق عليها بشأنها. وإذا ما ظهرت أي تحفظات لدى المدققين الداخليين بشأن نطاق المهمة أثناء تنفيذها، فيجب أن يناقشوا هذه التحفظات مع العميل المعني بالمهمة لتحديد ما إذا كانوا سيستمرون في المهمة أم لا.

**2220.أ.2-** أثناء المهمات الإستشارية يجب على المدققين الداخليين تحديد الضوابط الرقابية ذات العلاقة بأهداف هذه المهمات، كما يجب أن يكونوا منتبهين للمسائل الرقابية الهامة.

**– المعيار رقم 2230 – تخصيص الموارد لمهمة التدقيق الداخلي**

يجب أن يحدد المدققون الداخليون الموارد المناسبة والكافية اللازمة لتحقيق أهداف مهمة التدقيق وذلك بالإرتكاز على تقييم طبيعة وتعقيد كل مهمة، والقيود الزمنية، والموارد المتاحة.

– المعيار رقم 2240- برنامج عمل مهمة التدقيق الداخلي

يجب على المدققين الداخليين وضع وتوثيق برامج عمل تحقق أهداف مهمة التدقيق.

**2240.ت.1-** يجب أن يتضمن برنامج العمل إجراءات لتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات أثناء إنجاز المهمة. ويجب أن تتم المصادقة على برنامج العمل قبل تنفيذه، كما تتم المصادقة أيضاً وعلى الفور على كل تعديل يطرأ على هذا البرنامج.

**2240.أ.1-** قد يختلف برنامج عمل المهمات الإستشارية من حيث الشكل والمضمون، وذلك حسب طبيعة المهمة.

– المعيار رقم 2300- تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي

يجب أن يقوم المدققون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية اللازمة لتحقيق أهداف مهمة التدقيق.

– المعيار رقم 2310- تحديد المعلومات

يجب على المدققين الداخليين تحديد معلومات كافية، وموثوقة، وذات صلة، ومفيدة، لتحقيق أهداف مهمة التدقيق.

– المعيار رقم 2320- التحليل والتقييم

يجب على المدققين الداخليين بناء استنتاجاتهم ونتائج مهمة التدقيق على أساس أعمال التحليل والتقييم المناسبة.

– المعيار رقم 2330- توثيق المعلومات

يجب على المدققين الداخليين توثيق معلومات كافية، وموثوقة، وذات صلة، ومفيدة، لتأييد استنتاجات ونتائج مهمة التدقيق.

**2330.ت.1-** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق مراقبة مسألة الاطلاع على وثائق المهمة. ويجب أن يتحصل على موافقة الإدارة العليا و/أو المستشار القانوني عند الاقتضاء وذلك قبل تمكين جهات خارجية من الإطلاع على وثائق المهمة.

**2330.ت.2-** يجب أن يحدد الرئيس التنفيذي للتدقيق قواعد الاحتفاظ بملفات المهمة وذلك بغض النظر عن الوسائل المستعملة لتخزين هذه الملفات. ويجب أن تكون هذه القواعد منسجمة مع توجهات المؤسسة وأي متطلبات تشريعية أو متطلبات أخرى ذات علاقة.

**2330.أ.1-** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يعد سياسات للتحكم في حماية والإحتفاظ بوثائق المهمة الإستشارية، وكذلك الشأن بالنسبة لمسألة تمكين جهات داخلية وخارجية من الاطلاع عليها. ويجب أن تكون هذه السياسات منسجمة مع توجهات المؤسسة وأي متطلبات تشريعية أو متطلبات أخرى ذات علاقة.

– المعيار رقم 2340 – الإشراف على المهمة

يجب الإشراف على مهام التدقيق بالشكل المناسب، بما يكفل تحقيق أهدافها، والتأكد من جودتها، وتطوير فريق العمل.

– المعيار رقم 2420 – جودة التبليغات

يجب أن تكون التبليغات صحيحة، وموضوعية، وواضحة، وموجزة، وبناءة، وكاملة، وحسنة التوقيت.

– المعيار رقم 2450 – الآراء الكلية العامة

عندما يتم إصدار رأي كلي عام، يجب أن يؤخذ في الاعتبار استراتيجيات، وأهداف، ومخاطر المؤسسة، وتوقعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة والأطراف المعنية الأخرى. ويجب أن يكون الرأي الكلي العام مؤيداً بمعلومات كافية، وموثوقة وذات صلة، ومفيدة<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: معايير التقرير

– المعيار رقم 1320 – التقارير المتعلقة ببرنامج تأكيد وتحسين الجودة

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تبليغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة. وينبغي أن تتضمن الإفصاحات ما يلي:

- نطاق ووتيرة التقييمات الداخلية والخارجية.
- مؤهلات واستقلالية المقيم أو فريق التقييم بما فيها احتمالات وجود أي تضارب في المصالح.
- استنتاجات المقيمين.
- خطط الإجراءات التصحيحية.

– المعيار رقم 2400 – تبليغ النتائج

يجب على المدققين الداخليين تبليغ نتائج مهام التدقيق.

– المعيار رقم 2410 – مقاييس التبليغ

يجب أن تشمل تبليغات مهمة التدقيق أهداف تلك المهمة، ونطاقها، ونتائجها.

**2410.ت.1-** يجب أن يتضمن التبليغ النهائي لنتائج المهمة الاستنتاجات القابلة للتطبيق والتوصيات و/أو خطط العمل ذات الصلة. وحينما يكون ذلك مناسباً، فإن يجب تقديم رأي المدققين الداخليين. وعند صدور أي رأي فيجب أن يأخذ بالإعتبار توقعات الإدارة العليا والمجلس والأطراف المعنية الأخرى، ويجب أن تكون هذه الآراء مدعمة بمعلومات كافية وموثوقة وذات صلة ومفيدة.

**2410.ت.2-** إن المدققين الداخليين مدعوون في إطار التبليغات الخاصة بالمهمة إلى ذكر الأداء المرضي للناحية الخاضعة للتدقيق.

<sup>1</sup> المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، ترجمت من طرف فريق عمل من The Institute of Internal Auditors

مجلس حكام جمعية المدققين الداخليين في لبنان بإشراف الأستاذ ناجي فياض، ص4-20.

**2410.ت.3-** عند تبليغ نتائج المهمة إلى أطراف خارج المؤسسة، يجب أن يتضمن التبليغ القيود على تداول واستعمال هذه النتائج.

**2410.أ.1-** تختلف التبليغات المتعلقة بتقديم أعمال ونتائج المهمات الإستشارية من حيث الشكل والمضمون بحسب طبيعة المهمة واحتياجات العميل المعني بها.

**المعيار رقم 2421- الخطأ والسهو**

إذا احتوى أي تبليغ نهائي على حالات خطأ أو سهو هامة، فيجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بإبلاغ المعلومات المصححة إلى جميع الأطراف الذين كانوا قد تلقوا التبليغ الأصلي.

**المعيار رقم 2430- استخدام عبارة: "تم إجراؤه وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي"**

يمكن للمدققين الداخليين الإفادة بأن مهماتهم قد "تم إجراؤها للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي" فقط في حال كانت نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة تؤيد تلك الإفادة.

**المعيار رقم 2440- نشر النتائج**

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تبليغ نتائج مهمة التدقيق إلى الأطراف المعنية.

**2440.ت.1-** الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤول عن تبليغ النتائج النهائية إلى الأطراف التي يمكن أن توفر الضمان بأن هذه النتائج ستحظى بالعناية المطلوبة.

**2440.ت.2-** ما لم يوجد نص قانوني أو تشريعي أو نظام داخلي يتعارض مع الآتي، فإنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق قبل توزيع النتائج إلى أطراف خارج المؤسسة تنفيذ ما يلي:

- تقييم المخاطر المحتملة بالنسبة للمؤسسة.
- التشاور مع الإدارة العليا و/أو المستشار القانوني كلما لزم الأمر.
- الرقابة على نشر النتائج من خلال فرض قيود على استخدامها.

**2440.أ.1-** الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤول عن إبلاغ النتائج النهائية للمهمات الإستشارية إلى العملاء المعنيين بها.

**2440.أ.2-** أثناء تنفيذ المهمات الإستشارية قد يتم ملاحظة إشكاليات متعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة. وكلما كانت هذه الإشكاليات جوهرية للمؤسسة فإنه يجب إبلاغها إلى الإدارة العليا والمجلس.

**المعيار رقم 2500- مراقبة سير العمل**

يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع نظام لمراقبة ما يتخذ من أفعال إزاء النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة، وأن يحافظ على هذا النظام.

**2500.ت.1-** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يقوم بوضع عملية متابعة لرصد وضمان أن الإجراءات التي اتخذتها الإدارة قد تم تنفيذها بشكل فعال أو أن الإدارة العليا قد قبلت مخاطر عدم اتخاذ أي إجراء.

1.2500 أ.1- يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يقوم بمراقبة التصرف تجاه ما خلصت إليه نتائج المهمات الإستشارية وذلك في إطار الإتفاق المبرم مع العميل المعني.

### - المعيار رقم 2600- التبليغ عن قبول المخاطر

عندما يخلص الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إلى أن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للمؤسسة، فإنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يناقش الأمر مع الإدارة العليا. وإذا ما ارتأى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن المسألة لم تُحل، فإنه يجب عليه تبليغ المسألة إلى مجلس الإدارة<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: منهجية التدقيق الداخلي

تتمثل مراحل التدقيق الداخلي في مجموعة من الخطوات والوسائل التي يتبعها المدقق الداخلي من أجل تدقيقه وفحصه وتقييمه للأعمال المختلفة داخل المؤسسة، ومساعدة العاملين فيها على القيام بمسؤولياتهم بشكل كافٍ وفعال، وتتمثل هذه الخطوات في ثلاث مراحل أساسية هي مرحلة تحضير المهمة، و مرحلة تنفيذ المهمة ومرحلة النتائج (إنهاء مهمة التدقيق).

#### المطلب الأول: المرحلة التحضيرية

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد كل الأعمال التحضيرية قبل الانتقال إلى التنفيذ وتتطلب من المراجع القدرة على القراءة، التركيز والفهم للتوصل إلى المعرفة التامة بالمؤسسة، لتحديد مكان وجود المعلومات المفيدة والأطراف المساعدة، وهي مرحلة ضرورية وهامة يجب البدء بها، وقد حدد المعيار رقم: 2200 من المعايير الدولية للممارسة المعنية للمراجعة الداخلية ضرورة ووجوب إعداد خطة لكل مهمة وذلك بتحديد نطاقها، مجالها الزمني والموارد اللازمة لتنفيذها، وتتمثل خطوات هذه المرحلة التحضيرية في:

#### 1. الأمر بالمهمة:

وهو ذلك التفويض الذي تمنحه الإدارة العامة على مصلحة التدقيق الداخلي وذلك يكون في شكل وثيقة مكتوبة تكون في حدود صفحة تقريباً، أو قد يكون أمر شفهي، موقع أو ممضي من طرف مدير الإدارة أو الإدارة العامة، وذلك بإعطاء صلاحيات أكثر للمدقق الداخلي لتسهيل عملياته.

#### 2. الدراسة والتخطيط:

بعد إسناد الأمر بالمهمة الموكلة للمدقق الداخلي تأتي المرحلة الثانية وهي مهمة جدا لإنجاح مهمة التدقيق الداخلي، يقوم المدقق في هذه المرحلة بوضع برنامج تدقيق مبني على المخاطر لتحديد أولويات المهمة بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة، وذلك انطلاقاً من جمع المعلومات التي تمكنه من فهم الموضوع محل التدقيق والحصول على نظرة أولية حول المصلحة المراد تدقيقها، وبعد دراسة هذه المعلومات وتحليلها، يقوم بإعداد جدول يحتوي على نقاط القوى والضعف ترتب فيه المخاطر حسب درجة تأثيرها على المؤسسة، وهذا الجدول

<sup>1</sup> خلف عبد الله الورداتي، التدقيق الداخلي بين النظري والتطبيقي، الأردن، الوراق لنشر والتوزيع، 2006، ص301.

يسمح بتحضير التقرير التوجيهي، والذي من خلاله يتم تحديد نطاق مهمة التدقيق والتركيز على المهام التي فيها درجة مخاطر كبيرة، وبعدها يتم تحضير برنامج العمل وعرضه على الإدارة العامة للمصادقة عليه، ويتم تنفيذ هذه المرحلة من خلال مجموعة من النقاط:

– الإطلاع والفهم:

قبل البدء بأي شيء يجب على المدقق الداخلي الإطلاع وجمع المعلومات الكافية والمطلوب، التي تساعد على فهم الموضوع محل التدقيق.

– خطة التقارب **The approach plan**:

بعد الإطلاع والفهم للمعلومات يقوم المدقق بإعداد خطة تقارب؛ وهي وثيقة تظهر في شكل جدول يقوم بتقسيم النشاط أو الوظيفة محل التدقيق إلى مجموعة أعمال أولية، سهلة الملاحظة، حيث يقسم الجدول إلى عمودين، العمود الأول تقسيمات العمليات الأولية، بينما العمود الثاني أهداف تلك الأعمال أو العمليات.

– تحديد مواقع الخطر:

لا يقوم المدقق بتحديد مواقع الخطر التي سوف تواجهها وتقييم الوسائل التي تم وضعه للتحكم في الخطر المقبول والحد من الخطر غير المقبول، والكشف عن المشاكل والنقائص وتقديم التوصيات لمعالجتها.

– التقرير التوجيهي **The orientation report**:

يعرف التقرير التوجيهي أسس تحقيق مهمة التدقيق الداخلي وحدوده ويعرض الأهداف التي يجب الوصول إليها من طرف التدقيق الداخلي والمعنيين بها، كما أن هذا التقرير قابل للتعديل وذلك بعد تشاور مجلس الإدارة خاصة المعنيين والطالبين لها وحتى يستطيع التقرير التوجيهي لمهمة التدقيق من تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: المرحلة التنفيذية

لقد أشار المجمع العربي للمحاسبين إلى أنه قد حدث تطور منطقي في وظيفة التدقيق الداخلي وهو نشاط التقييم وذلك لمساعدة الإدارة في حكمها على كيفية تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة. إذ يعتبر التدقيق الداخلي أحد أدوات الرقابة الداخلية فهو يساعد الإدارة على متابعة ومراقبة كافة عمليات وأقسام ومراكز وأنشطة المؤسسة.

1. أهداف نظام الرقابة الداخلية:

من أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية ما يلي:<sup>1</sup>

1.1 التحكم في المؤسسة:

إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقتها وتكاليفها وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة، ينبغي عليها تحديد أهدافها، هيكلها،

<sup>1</sup> محمد التهامي طواهر مسعود صديقي، نفس المرجع، ص 90-92.

طرقها، وإجراءاتها من الوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسة والمساعدة على خلق رقابة على مختلف المجالات المراد التحكم فيها.

### 2.1. حماية الأصول:

وذلك من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول، إن هذه الحماية تمكن المؤسسة من الإبقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة وكذا دفع عجلتها الإنتاجية وتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة.

### 3.1. الضمان لوحدة المعلومات:

وذلك من خلال اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى المعلومات محاسبية ملائمة.

### 4.1. تشجيع العمل بالكفاءة:

إن أحكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الإستعمال الأمثل والكفاء لموارد المؤسسة ومن تحقيق فعالية نشاطها من خلال التحكم في تكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات فقط بل يعطي تحسينا في مردودية المؤسسة.

### 5.1. تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية:

إن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي تطبيق أوامر الجهة المديرة، لأن احترام السياسات الإدارية من شأنه أن يحقق للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح في إطار الخطة التنظيمية.

## 2. مقومات نظام الرقابة الداخلية

### 1.2. المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية

ويتضمن الجانب المحاسبي لمقومات نظام الرقابة الداخلية على:

**1.1.2. الدليل المحاسبي:** ينطوي الدليل المحاسبي على عمليات تبويب للحسابات بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة الاقتصادية من ناحية ونوع النظام المحاسبي المستخدم من ناحية ثانية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من ناحية أخرى، حيث يتم تقسيم الحسابات إلى حسابات رئيسية وأخرى فرعية، ولا بد من مراعاة الآتي عند إعداد الدليل المحاسبي:

- أن يعكس الدليل المحاسبي بما يشمله من حسابات نتائج أعمال المؤسسة الاقتصادية ومركزها العالي.
- لا بد من توفر حسابات مراقبة إجمالية هدفها ضبط الحسابات الفرعية بدفاتر الفرعية.

**2.1.2. الدورة (المراجعة) المستندية:** تتطلب تحقيق نظام جيد للرقابة الداخلية، فعند تصميم المستندات لآبد من مراعاة النواحي الشكلية والقانونية، فلا تتم عملية الرقابة دون توفر دورة مستندية.

**3.1.2. المجموعة الدفترية:** حسب طبيعة المؤسسة تؤسس مجموعة دفترية متكاملة تراعي النواحي القانونية، وخاصة دفتر اليومية العام وما يرتبط به من يوميات مساعدة.

**4.1.2. الوسائل الإلكترونية والآلية المستخدمة:** فالوسائل التي تستخدمها المؤسسة تعتبر من أهم العناصر لإنجاز الأعمال.

**5.1.2. الجرد الفعلي للأصول:** لا بد على المؤسسة من جرد موجوداتها المادية من أجل السماح لعملية الرقابة الداخلية لمقارنة بين ما هو موجود فعلا بما هو موجود في السجلات المحاسبية.

**6.1.2. الموازنات التخطيطية:** الدور الرقابي في الموازنات التقديرية يتمثل في إجراء المقارنة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية، وبيان أسباب الانحرافات، فالموازنات التخطيطية تعتبر جزء من الرقابة الداخلية.

## 2.2. المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية<sup>1</sup>

**1.2.2. الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي المرآة العاكسة لشكل وطبيعة الوظائف في المؤسسة، فمنه يترجم كيفية بسط الرقابة الداخلية داخلها، لذلك يجب أن نراعي في تصميمه العناصر الآتية: حجم المؤسسة، طبيعة النشاط، تسلسل الاختصاصات، تحديد المديرية، تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل، البساطة والمرونة، مراعاة الإستقلالية بين المديرية (التي تقوم بالعمل ليست هي التي تحتفظ بالأصول، وليست هي التي تقوم بحاسبة الأصول).

**2.2.2. نظام المعلومات المحاسبية:** يعتبر نظام المعلومات المحاسبية أحد أهم المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الفعال، فنظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانونيا وتستجيب إلى وضعية وطبيعة نشاط المؤسسة، وضمن نمط المعالجة آلية المتحكم فيها، ويعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات المحاسبية ودليل للحسابات يراعي في تصميمه تيسير إعداد القوائم المالية بأقل جهد ممكن وبأكثر دقة ممكنة يكون أحد المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية، يجب أن يتضمن هذا الدليل الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات، ولتمكين المحاسب من الفصل بين العناصر المتعلقة بالنفقات الإستثمارية والنفقات الإستهلاكية.

**3.2.2. إجراءات تفصيلية:** إن العمل التسلسلي للوظائف المختلفة داخل المؤسسة يدعو إدارة إلى طرح إجراءات تفصيلية لتنفيذ الواجبات على مستوى المديرية المختلفة، بحيث لا يقوم شخص واحد بالترخيص بالعمل والإحتفاظ بالأصل ومسك السجلات، وفي هذا الإطار ينبغي على الإدارة تحديد نوع وكيفية القيام بالعملية داخل كل مديرية مما يسمح بعدم تداخل المهام وخلق رقابة ذاتية أو تلقائية أثناء تنفيذ العملية وذلك

<sup>1</sup> مسعود صديقي، دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الأداء المحاسبي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 23.22 أبريل 2003، ص 84.

بواسطة ما يحققه موظف من رقابة على موظف آخر، إن هذا المقوم يسمح من تقليل فرص التلاعب والغش والخطأ ويمكن نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه.

**4.2.2. اختيار الموظفين الأكفاء:** مما لا شك فيه أن العامل الكفاء يلعب دورا مهما في إنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يعتبر هذا العامل أحد المقومات الأساسية التي يركز عليها نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهدافه، فبدون العاملين المدربين والحريصين على أداء أعمالهم وفق ما رسمته الخطة العامة للمؤسسة لا يمكن أن تحصل على نظام للرقابة الداخلية الفعال.

**5.2.2. رقابة الأداء:** تعمل إدارة المؤسسة من خلال تحديد أهدافها بوضوح في الخطة المرسومة على تحقيق هذه الأهداف بفعالية وبما يكفل الالتزام بسياساتها، غير أن الالتزام بمستويات الأداء قد لا يدوم طويلا مما ينتج انحرافات عن المستويات المرسومة، لذلك ينبغي دراسة ووضع إجراءات كفيلة بتصحيحه وتتمثل في الآتي:

• **الطريقة المباشرة:** وتكون بالتدخل المباشر من المسؤول على العمل الذي ينفذه أعوانه.

• **الطريقة غير المباشرة:** وتكون باستعمال الأدوات المختلفة للرقابة (ميزانيات تقديرية، تكاليف معيارية).

**6.2.2. استخدام كافة الوسائل الآلية:** إن استعمال الآلة الحاسبة وتأليه العمل المحاسبي بإدخال الإعلام الآلي، من شأنه أن يدعم نظام الرقابة الداخلية.

### 3. إجراءات نظام الرقابة الداخلية

إن تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية وتدعيم المقومات الرئيسية له يتطلب من الإدارة اتخاذ مجموعة من الإجراءات الإدارية والمحاسبية والإجراءات العامة.<sup>1</sup>

#### 1.3. الإجراءات الإدارية

– تحديد الاختصاصات وتقسيم العمل قصد تجنب التداخل بين المسؤوليات مما يقلل من احتمال وقوع حالات الغش والأخطاء.

– توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد أحدهم بعمل ما من بدايته إلى نهايته لإحداث الرقابة بينهم.

– توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد الخطأ أو الإهمال.

– تقسيم العمل بين الموظفين بحيث يتم الفصل بين الوظائف.

– تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في نفس المكتب.

– إيجاد روتين معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا يترك لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص آخر مسؤول.

– إعطاء تعليمات صريحة بأن يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كاتبات لما قام به من عمل.

<sup>1</sup> محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

- إجراء حركة تنقلات بين الموظفين من حين إلى آخر بحيث لا يتعارض ذلك مع حسن سير العمل.
- ضرورة قيام كل موظف بإجازته السنوية دفعة واحدة، وذلك لإيجاد الفرصة لمن يقوم بعمله أثناء غيابه لاكتشاف أي تلاعب في ذلك العمل.

### 2.3. الإجراءات المحاسبية

وتتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

- إصدار تعليمات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها للتقليل من فرص الغش والتلاعب كما يساعد هذا في حصول إدارة المؤسسة على ما تريده من معلومات بسرعة.
- إصدار تعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمداً من الموظفين المسؤولين، ومرافقته بالوثائق المؤدية الأخرى.
- عدم إشراك موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب أن تتم المراجعة من طرف شخص آخر.
- استعمال الآلات المحاسبية مما يسهل الضبط المحاسبي ويقلل من احتمالات الخطأ ويقود إلى السرعة في الإنجاز.
- استخدام وسائل التوازن المحاسبي الدوري مثل موازين المراجعة العامة.
- إجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج وبين الأرصدة في الدفاتر والسجلات كما في حالة البنوك (دراسة حالات التقارب البنكي).
- القيام بجرد مفاجئ دورياً للنقدية والبضاعة والاستثمارات ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية.

### 4. الإجراءات العامة

وتتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

- التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار التي قد تتعرض لها حسب طبيعتها من حرق أو اختلاس.
- وضع نظام سليم لمراقبة البريد الصادر والوارد.
- تطبيق الإعلام الآلي على النظام المحاسبي قصد الحصول على معلومات سريعة ودقيقة.

### 5. الخطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية:

لكي يقوم المراجع الداخلي بتقييم نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتبع المراحل الأساسية التالية:

#### 1.5. وصف النظام:

حسب المعيار الدولي للمراجعة رقم (315) أن يحصل المراجع على فهم كافي للرقابة الداخلية في كل عملية مراجعة داخلية ويجب أن يكون مدى هذا الفهم كحد أدنى كافياً لتخطيط المراجعة الداخلية على جو ملائم، ويقصد بعملية الفهم هذه الحصول على معلومات عن المؤسسة وعن مكونات الرقابة الداخلية، ويحصل المراجع الداخلي على هذه المعلومات عادة عن طريق إجراء مناقشات مع المستوى المناسب من موظفي المؤسسة

وبالرجوع إلى الوثائق المختلفة مثل اللوائح المحاسبية التي تحدد الإجراءات 2 المختلفة، والخرائط التنظيمية وتوصيف الوظائف وخرائط التدفق.<sup>1</sup>

### 2.5. اختبارات الفهم:

يحاول المراجع الداخلي أثناء هذه الخطوة فهم النظام المتبع وعليه أن يتأكد من أنه فهمه وذلك عن طريق قيامه باختبارات الفهم والتطابق، أي يتأكد من أنه فهم كل أجزائها وأحسن تلخيصه لها بعد تتبعه للعمليات، إن هذا الإختبار ذو أهمية محدودة الهدف من ورائه هو تأكد المراجع الداخلي من أن الإجراء موجود، أنه مفهوم، وأنه أحسن تلخيصه، وليس الهدف منه هو التأكد من حسن تطبيقه.<sup>2</sup>

### 3.5. التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية:

بالإعتماد على الخطوتين السابقتين يتمكن المراجع الداخلي من إعطاء تقييم أولي لنظام الرقابة الداخلية بإستخراجه مبدئياً لنقاط القوة، (ضمانات تسمح بالتسجيل الجيد للعمليات)، نقاط الضعف (عيوب يترتب عنها خطر ارتكاب أخطاء وتزوير)، وغالباً ما يستعمل في هذه الخطوة استمارات مغلقة، أي تتضمن أسئلة يكون الجواب عليها إما بنعم "إيجابي" أو لا "سلبي"، وعليه يستطيع المراجع الداخلي في نهاية هذه الخطوة تحديد نقاط قوة وضعف النظام وذلك من حيث التصور أي من الناحية النظرية للنظام محل الدراسة.<sup>3</sup>

### 4.5. التأكد من تطبيق النظام:

يتم التأكد من تطبيق النظام بإستعمال أسلوب العينات للتأكد من أن الإجراءات الموضوعية تحتوي على ضمانات كافية.

ويقوم المراجع بعملية الإختبار انطلاقاً من العناصر المادية المتروكة عند تنفيذ الإجراءات، فيتأكد هذا الأخير من حسن تنفيذ الإجراءات واحترام المبادئ الموضوعية.<sup>4</sup>

الهدف من هذه الخطوة هو التحقق من أن أساليب الرقابة في المؤسسة تطبق بنفس الطريقة التي وصفت بها، وأن الموظفين ملتزمون بتطبيق إجراءات الرقابة ويجب على إدارة المؤسسة أن تحث موظفيها على ذلك من

<sup>1</sup> حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص298.

<sup>2</sup> محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، الطبعة الثانية، الديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2005، ص73.

<sup>3</sup> هيبية قواسمية، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة البنوك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (جامعة عنابة)، 2016، ص39.

<sup>4</sup> سعاد شدرى معمر، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (جامعة بومرداس)، 2008، ص210.

- خلال تكوينهم وأداء المهام لكل واحد منهم. يستخدم محافظ الحسابات مجموعة من الاختبارات للتأكد من كيفية تنفيذ عمليات الرقابة والالتزام بسياسات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية ومن هذه الاختبارات:<sup>1</sup>
- إعادة المحافظ لعمليات الرقابة مثلما يجب أن تكون عليه للتأكد من صحة النتائج المتحصل عليها سابقا.
  - ملاحظة الموظفين والعمال خلال تنفيذهم لسياسات وإجراءات الرقابة.
  - تحديد العمليات الرئيسية التي تتم من خلال النظام وتتبع بعضها من بدايتها لنهايتها.
  - فحص المستندات عن طريق أخذ عينة منها بواسطة الطرق الإحصائية.

### 5.5. التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية:

ينبغي على المراجع الداخلي لتحرير تقرير يحدد فيه نقاط القوة والضعف وأثرها على المعلومة المالية مع تقديم توصيات لتحسين هذا النظام.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مرحلة الاستنتاج وإعداد التقرير

بعد الحصول على كل المعلومات الكافية والإنتهاء من العمل الميداني يعود المدققين الداخليين إلى مكاتبهم من أجل إعداد مشروع التقرير والذي يتم عرضه ومناقشته في اجتماع الإقفال للمصادقة عليه مع عرض الملاحظات والنتائج المتوصل إليها ليصبح نهائيا ويرسل إلى كل الأطراف المعنية، وتتمثل خطوات مرحلة الاستنتاج في:

#### 1. مشروع التقرير الداخلي:

في بداية مرحلة الإستنتاج يأخذ التقرير صفة مشروع لأنه ليس كامل ولم يتم المصادقة عليه بعد، كما أنه لم يتم طرحه على المصلحة التي تم مراجعتها.

#### 1.1. إعداد التقرير للمدقق الداخلي

بعد تقرير المدقق الداخلي الخطوة الأخيرة والهامة في إبلاغ الإدارة عن نتائج تدقيق العمليات والأنشطة المختلفة حسب المعيار 2420: جودة التبليغات: "يجب أن تكون التبليغات صحيحة موضوعية، موجزة، بناءة، كاملة" وعلى المراجع الداخلي الإفصاح إما عن حالة التوافق وهذا في حالة ما إذا احترمت المصلحة محل المراجعة كل القواعد والسلوكيات والمعايير الدولية الواجب التقيد بها، أو عن عدم التوافق هذا في حالة ما إذا خالفت هذه المصلحة ذلك. ومن أهم العناصر المميزة للتقرير:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن شعبة لينا، ميطي ش منال، المراجعة الخارجية للأطر القانونية والمعيارية والمحاسبية لمناخ الموظفين، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير (جامعة بومرداس)، 2021، ص56.

<sup>2</sup> الوس ملوكي، دور التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف حوكمة البنوك، أطروحة دكتوراه، محاسبة وتدقيق، العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة البليدة 2)، 2016، ص168.

<sup>3</sup> شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير (جامعة الجزائر)، 2004، ص8.

- **هيكل التقرير:**

يتكون هيكل التقرير من المشاكل المذكورة في ورقة إبراز وتحليل المشاكل من جهة والنتائج المذكورة في ورقة التغطية فيما يخص النقاط الإيجابية من جهة أخرى، كما يعتبر أساس لتحضير التقرير النهائي.

- **العرض النهائي:**

يتمثل هذا الأخير في العرض الشفهي للملاحظات التي يراها المدقق هامة وأساسية، لأهم المسؤولين للمصالح محل التدقيق، إذ يتم هذا العرض بعد إنهاء المدقق للعمل الميداني.

- **تقرير التدقيق الداخلي:**

بعد إنهاء التدخل، يرسل التقرير النهائي للتدقيق الداخلي لأهم المسؤولين المعنيين والإدارة لإعلامهم، بنتائج التدقيق المتعلقة بقدرة التنظيم محل التدقيق بالقيام بمهامه، مع ذكر المشاكل من أجل تحسينها، ويعتبر هذا التقرير من أهم الوثائق التي تحصرها مصلحة التدقيق الداخلي.

### حالة أعمال التحسين:

بعد اقتراح المدقق الداخلي لمجموعة من التصحيحات الواجب القيام بها انطلاقاً من الملاحظات التي سجلتها عند القيام بمهمته يقوم هذا الأخير بتتبع هذه التصحيحات، وتنتهي هذه المرحلة عند تحقيق كل التصحيحات المقترحة والتي صادقت عليها الإدارة.

### 2.1. اجتماع الإقفال:

يحضر هذا الاجتماع نفس الأشخاص الذين شاركوا في الاجتماع الافتتاحي ويتم فيه عرض وتقييم النقاط الأساسية الواردة في المشروع الأولي، مناقشتها والمصادقة عليها، ويقوم اجتماع الإقفال على مجموعة من المبادئ منها:

- يجب أن يناقش كل ما يكتب في التقرير مع الأشخاص الذين تم تدقيق أعمالهم، مع عرض كل الوثائق وعناصر الإثبات دون أي تحفظ.
- يجب على المراجع تقديم التوصيات وترتيبها حسب درجة أهميتها.

## خلاصة الفصل:

بإتساع المؤسسات وتطور أهدافها خاصة في السنوات الأخيرة، وبضرورة الحصول على المعلومات الكافية من أجل حصر النقائص والانحرافات، ازدادت أهمية التدقيق الداخلي لتصبح نشاطاً تقويمياً لكافة الأنشطة والعمليات في المؤسسة، بالإعتماد على مختلف الإجراءات والأساليب في أداء مهنة التدقيق، وبغرض إضفاء صورة المصدقية على المعلومات والبيانات المحاسبية المعتمدة أثناء العملية.

إضافة إلى ذلك فإن المدقق الداخلي يحتاج إلى وجود نظام رقابي فعال يتماشى ومتطلبات الأفراد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى المراجعة الداخلية من خلال التعرف على أهدافها، أنواعها، خصائصها وكذا المعايير التي تحكمها والمنهجية المتبعة حيث نلاحظ أن للمراجعة الداخلية وظيفة مستقلة بالمؤسسة وهي وجه من أوجه الأنشطة أو الوظائف التي تنشؤها إدارة المؤسسة للقيام بمجموعة من الخدمات.

ويعتبر التدقيق الداخلي بكل أنواعه نشاطاً تقييمياً للمؤسسة تقوم به اختياراً، وذلك لتدارك أخطائها ومعرفة مستوى أدائها، ويقوم بالتدقيق الداخلي شخص مستقل نسبياً عن المؤسسة أو مصلحة مستقلة عن باقي المصالح ومرتبطة مباشرة بالإدارة العليا ويحكم عمله معايير دولية تنظم مهنة التدقيق، وتتم عملية التدقيق بمراحل مختلفة بدأ بالتخطيط وانتهاء عند إعداد التقرير الذي يقدم للإدارة العليا.

الفصل الثاني:  
الإطار المفاهيمي  
لتسيير الكفاءات

## تمهيد الفصل:

لقد تزايد الإهتمام بالعنصر البشري وخاصة في الآونة الأخيرة باعتباره موردا مهما داخل المؤسسة فهو أداة تساعد المؤسسة على تحقيق النجاح والتطور وخلق مزايا تنافسية عديدة لما تبذله من مجهودات جبارة لإرضاء من حوله. فهذا العنصر مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة إذ أصبحت هذه الأخيرة تمثل رأسمال فكري وبشري فاق في أهميته الرأسمال المادي وهذا ما يفرض على المؤسسات العمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر من خلال تكوينها تحفيزها وترقيتها سعيا منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار وهذا دائما يكون لصالح المؤسسة لبلوغ أهدافها المنشودة وتحقيق مبتغاها وإرضاء زبائنها. ونظرا للتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة المؤسسات من تقلبات عديدة الناتجة عن زيادة شدة المنافسة وغيرها فإنه يمكن القول أن الكفاءات البشرية بمثابة القلب النابض والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة كانت لا يمكنها الاستغناء عنها خاصة وأنها تتكيف مع هذه التغيرات وتحاول التعايش معها قصد تحقيق ما هو أفضل للمؤسسة. وقصد الإلمام بمختلف جوانب الكفاءات سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهومها أنواعها أهميتها والمجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة، وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له إلا في إطار عملي.

### المطلب الأول: تطور مفهوم الكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم والمواضيع الشائكة بإعتباره مصطلح حديث التداول، سنتناول في هذا المطلب، أصل مصطلح الكفاءة، وتعريف الكفاءة لغة واصطلاحا وكل ما يتعلق بمصطلح الكفاءة.

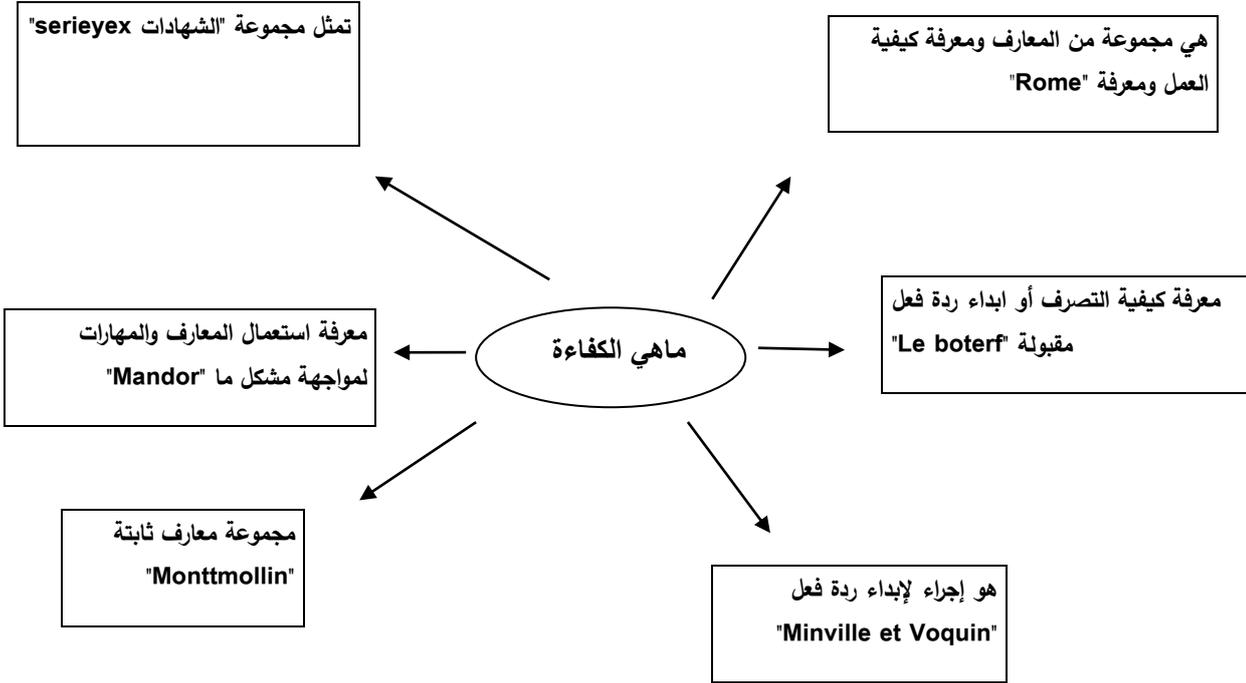
#### أولاً: أصل مصطلح الكفاءة

يرجع أصل مصطلح الكفاءة إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920م في مضامين تربوية، ثم تجسد، استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل، و أن أقدم مفهوم للكفاءة الذي جاء في القاموس التجاري سنة 1930.

فالكفاءة لفظ ذات أصل لاتيني (Competency)، وقد ظهرت سنة 1968م في اللغات الأجنبية بمعان مختلفة، حيث تجسد استخدام هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به McClelland سنة 1970م من خلال كتابة المعنون ب "Testing for competency rather than intelligence"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوروينة لبنى، بوجعادة أمال، مذكرة ماستر، مساهمة الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمة المقدمة، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، ص13.

الشكل رقم(02-01): بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



المصدر: (Dejoux, Cécile(2000), les compétences au coeur de l'entreprise, édition d'organisation, paris, p22.)

### ثانيا: تعريف مصطلح الكفاءة (Definition of the term competency)

سنتناول من خلال هذا العنصر عرض مجموعة من التعاريف التي تبين مفهوم الكفاءات بهدف الوصول إلى وضع تعريف عام وشامل. وأغلب التعاريف رغم إختلافها فهي تشترك في مكوناتها المتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف العلمية، المعارف السلوكية.

#### 1- تعريف الكفاءة لغة: (The linguistic meaning of competency)

تكثر معاني الكفاءة في المعاجم اللغوية، وفيما يلي سنحاول أن نورد أهم التعاريف التي جاءت فيه: يقال أن أصل كلمة كفاءة من الإكتفاء، وفي أدبيات أخرى نجد في باب (كفاً) والكفاً هو النظر، ومنها الكفاء، والكفوء، والمصدر الكفاءة:

والكفاءة تشير إلى معاني "المناظر" والمماثلة والتساوي، وقد جاء الإستعمال العربي مؤكداً لذلك.<sup>1</sup>

#### 2- تعريف الكفاءة اصطلاحاً: (Conventional meaning of competency)

فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد ومن أقدمها نذكر أولاً:

<sup>1</sup> بوروينة لبنى، بوجعادة أمال، نفس المرجع السابق، ص14.

## 2-1- من الناحية العلمية (The scientific definition of competency)

تعرف الكفاءة بأنها "مجموع الإستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة".  
وتعرف الكفاءات بأنها "بيانات للسلوكيات تمثل قوائم يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات"<sup>1</sup>.  
التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات N.Chomsky للكفاءة بأنها الدراية "savoir" نلاحظ أن هذا التعريف يرى بأن:

الدراية هي القاعدة المرجعية، لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة<sup>2</sup>.  
كما يعرفها (Mintzberg) في كتابه (Administrative Beauvoir) بأنها "القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى المنظمة في أي هدف تسعى إليه المنظمة".

والكفاءة تمارس بالإرتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو متعلقة بوضعية أو هدف محدد مسبقا، ويعرف (P.Gilbert و M.Parlier) الكفاءة بأنها "مجاميع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف أو وضعية ما"<sup>3</sup>.

فطبقا لمبدأ كفاءة العامل تتخذ الكفاءة في ضوء ما يمتلكه العامل من معارف ومهارات وإلتجاهات اللازمة لأداء وظيفة معينة، بمعنى هي تعبير عن الخصائص التي يمتلكها الفرد والتي تؤدي لتمييز أداءهم أم المدخل الثاني فنقطة بدايته هي تحديد الأنشطة اللازمة لأداء الوظيفة والتي يتم ترجمتها فيما بعد إلى خصائص وسميات شخصية لشاغل الوظيفة "مهارات، معارف واتجاهات" فهذا التعريف يوضح ضرورة النظر إلى الكفاءة على ضوء التفاعل بين الوظيفة وشاغلها.  
وحسب "Chaid" يشير مفهوم الكفاءة:

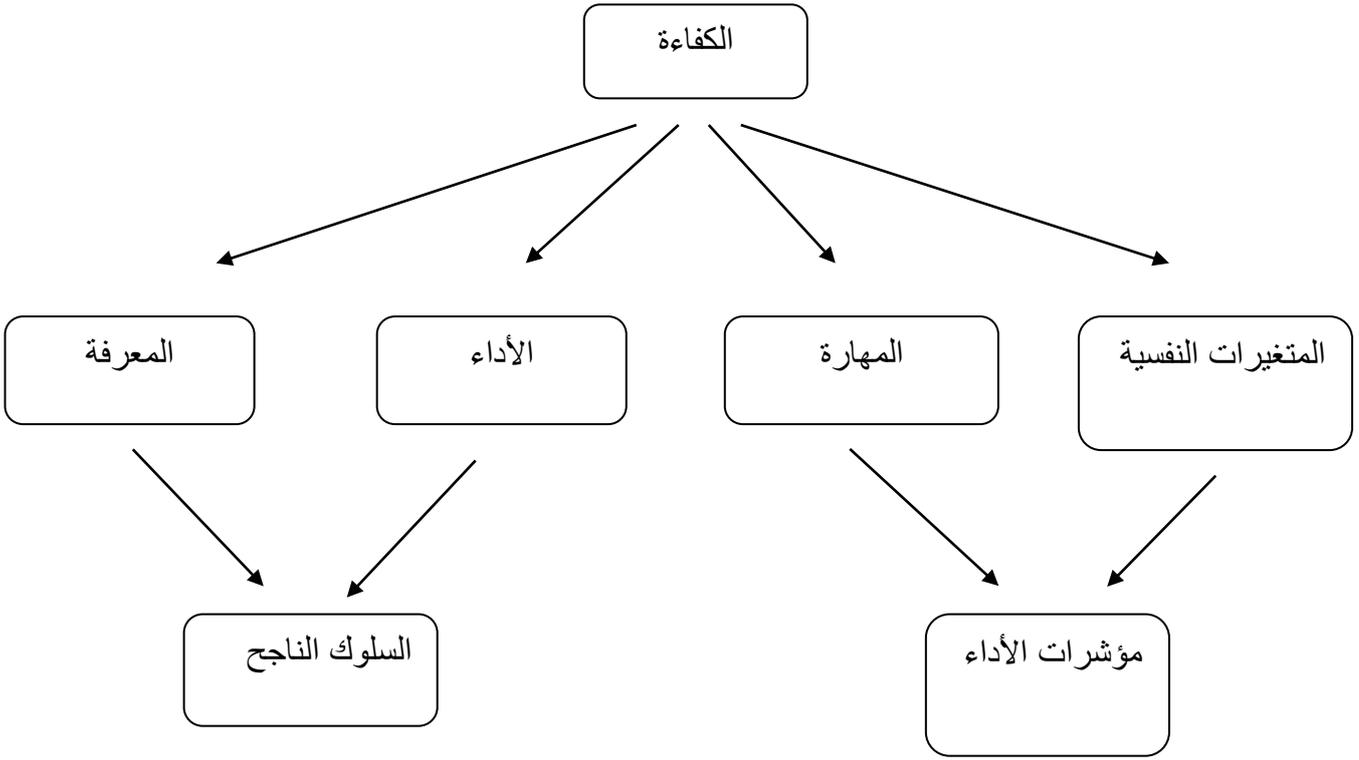
بمجموع المعرفة والمهارة والمتغيرات الشخصية التي تخص السلك الناجح في مجال معين، ويدعم ذلك بالشكل التالي:

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي، محاضرات إدارة الكفاءات والتطور التنظيمي، جامعة الأغواط، 2019/2018، ص3.

<sup>2</sup> بوروينة لبنى، بوجعادة أمال، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>3</sup> أبو القاسم حمدي، محاضرات، مرجع سبق ذكره، ص4.

الشكل رقم (02-02): بنية تمثيلية للكفاءة بالمؤسسة



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع جوان 2010، ص50.

بناء على الشكل السابق نلاحظ أن الكفاءة تمارس بالإرتباط بهدف ينتظر الوصول إليه، فهي متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبق.

## 2- من الناحية العملية (Definition of competency in terms of work)

- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية (AFNOR):  
لقد عرفت "AFNOR" على أنها استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط .
- تعريف حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF:  
تعرف MEDEF الكفاءة على أنها: "تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني"، نلاحظ أن هذا التعريف نظر إلى الكفاءة بإعتبارها: المهارة العملية الصحيحة، بمعنى العلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تمثل جوهر الكفاءة.<sup>1</sup>
- ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف الإجرائي التالي:

<sup>1</sup> بوروينة لبنى، بوجعادة أمال، مرجع سبق ذكره، ص17.

الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، والتي لا تظهر إلا من خلال وضعها في إطار عملي محدد بغية تحقيق هدف عملي معين.<sup>1</sup>

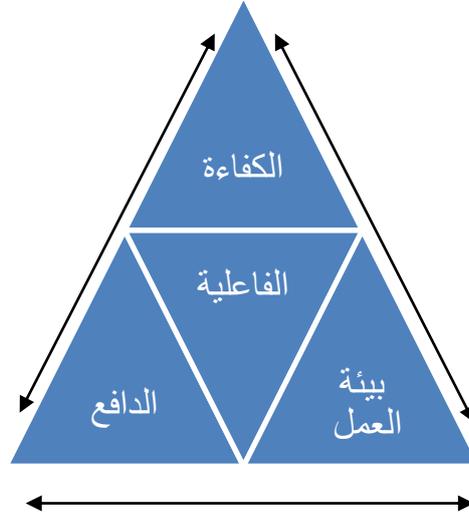
### ثالثاً: الفرق بين الكفاءة ومفاهيمها (The Difference Between Competency and it's Concepts)

إن التعامل مع مفهوم الكفاءة يتطلب التحديد المسبق لعدة مفاهيم للتقليص من هذا الخلط لذا سنقوم بتقديم تفسيراً لكل من هاتاه المفاهيم.

- **الكفاءة والإحتراف:** في الواقع إن مفهوم الكفاءة غير ملموس، ولكن الشيء الملموس حقيقة، هم الأفراد الأكثر أو الأقل كفاءة. وعليه كلمة احتراف تتوافق مع مدى القدرة على التحكم في الحالات المعينة التي يمكن للفرد مواجهتها مهما كان الأمر.
- **الكفاءة والتأهيل:** يعتبر التأهيل كصندوق أدوات أو كتب فرد ما في المدرسة أو عن طريق تكوين مهني أو من خلال التجربة المهنية والاجتماعية، إذا ما كان التأهيل هو مجموع العناصر المشكلة لهذا الصندوق (الأدوات)، فإن الكفاءة ماهية إلا طريقة لهذا الصندوق من قبل الفرد.
- **الكفاءة والإمكانية:** وتعرف الإمكانية ب؛ "الإستعدادات والمميزات التي تدفع أي فرد ما للفتح على المستقبل والتي تتعهد له بمسؤوليات عالية" ومع ذلك يمكن للإمكانيات أن تعتبر: كمجموع الكفاءات الموجودة، والتي لم تنفذ بعد في وظيفة معينة.
- **الكفاءة والأداء (Competency and performance):** "الأداء Performance" يقصد به الجمع بين الفعالية "Effectiveness" والفاعلية "Efficiency" وعليه فالأداء هو الإستعمال الأمثل للموارد من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وهذا بالتداخل مع مجموعة عناصر أخرى كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> بوروينة لبنى، بوجعادة أمال، نفس المرجع السابق، ص17،18.

الشكل رقم(02-03): عناصر الفاعلية



المصدر: ( Beyou Claire (2003), Manager les connaissances, éd Liaison, paris, p38.)

من خلال هذا الشكل نستخلص أن مدى تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة مرهون ببيئة العمل والدافع والكفاءة، كما تؤثر هذه العوامل في مدى تحقيق الأهداف، حيث أن الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة يسمح بتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ومنه يمكن القول أن هناك علاقة وطيدة بين مفهومي الكفاءة والأداء: ذلك أن الأداء الناجح يتوجب توفر كفاءات، بمعنى الأداء هو نتيجة تطبيق لكفاءات من قبل الأفراد، هذا لا يعني أن الكفاءات تتناسب طرديا مع الأداء فقد تتوفر لدى المنظمة كفاءات جيدة، لكن الأداء يكون ضعيف، ولهذا على المنظمة أن توازن الكفاءة وتوزيع الأدوار بطريقة جيدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الكفاءات

يمثل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، إبتداء من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على المستوى التنظيمي.

#### 1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

تمخض عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال تكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري، تتميز بالخروج من منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل في وقت قريب، ولا زال مسيطرا في العديد

<sup>1</sup> بورويينة لبنى، بوجعادة أمال، نفس المرجع السابق، ص18.

من المناطق واستبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي،<sup>1</sup> ويقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية والمؤهلات المهنية أو الفكرية للعامل أو التقني والتي تحدد قيمته كعامل أو تقني في إطار وظيفة، مهنة أو منصب معين.

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في ظل التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الإهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة، أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
  - تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد.
  - لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.
  - ضرورة التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات البيئية والتنظيمية.
- ومنه يمكن القول أن الإعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الإحترافية وتنامي القابلية للإستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل وتقاسم السلطات، ومنه الإستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى.

## 2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي :

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير الجماعة على مستوى المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك النتائج التي يحققها الفرد لوحده.
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة في المؤسسة وذلك مما فرضه الإقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث بعض المؤسسات تعتمد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية بحيث كل فرد يساهم بإثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

<sup>1</sup> رحيل آسيا، مذكرة ماجستير، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وت ع ت، جامعة بومرداس، 2010/2011، ص22.

- المساهمة في حل النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التأزر والتعاون الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدم أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>
- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات، إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.
- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يؤتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها،<sup>2</sup> ولخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة بكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.

### 3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

- أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمام الخبراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغيير الإتجاهات من الإعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد في عدة عناصر منها:
- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين، أو حتى متعاقدين... إلخ.
  - أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديد تتمثل في ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد.
  - لا بد على إدارة الموارد البشرية مبادرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... إلخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الأنترنت مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

<sup>1</sup> رحيل اسيا، نفس المرجع السابق، ص 22، 23.

## 4- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في الكثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.
- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا حيث تعتبر، المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من التدخل للإستفادة من مزايا الإبداع.
- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية، معارف، مهارات،... إلخ، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لإستغلال موارد عملها، عوض تعرضها للتلاشي والإختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذ لم تستغل وتنمى بصورة مستقلة فسوف تختفي وهذا ما يطلق عليه الكفاءة الميتة. ومنه يمكن القول في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض وعدم التأكد، أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المؤسسات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها وكذا تطويرها.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع الكفاءات، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب Celile Dejoux، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي يوافق الكفاءات التنظيمية، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية (Key Competences) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

## 1- الكفاءات الفردية:

حسب Athey & Orth الكفاءة الفردية هي "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن الفردية، المهارات، الإستطاعات، السلوكات، القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي

<sup>1</sup> رجيل آسيا، نفس المرجع السابق، ص 24، 25.

وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef بأنها توليفة من المعارف، المعرفة العملية، الخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها". وحسب Cécile Dejoux فإن الكفاءة الفردية "هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة"، وفي هذا الإطار اقترحت بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

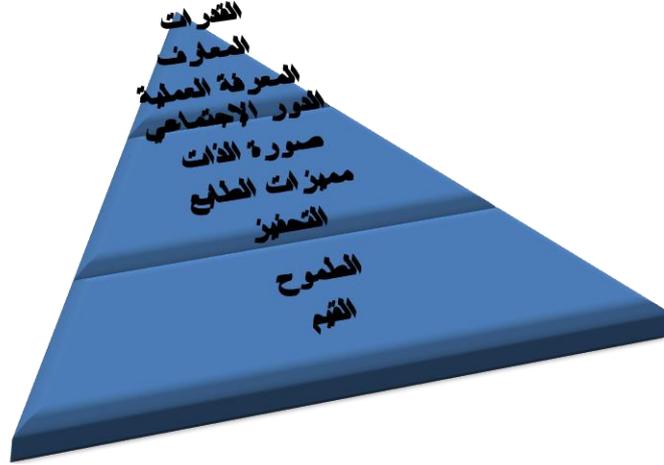
- الكفاءة تمتلك ميزة عملية.
- الكفاءة هي أساس العمل.
- الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.
- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية.
- الكفاءة هي مكون اجتماعي.
- الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم.
- الكفاءة تمتلك وجها خفيا.
- الكفاءة ذات منفعة اقتصادية.

ويضيف Zarifian أن الكفاءة الفردية هي "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"<sup>1</sup>.

ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات، المعارف، الإستطاعات، المعرفة العملية، السلوكات والقيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن الكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (Iceberg)، كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح، أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع جوان 2010، ص52،51.

الشكل رقم(02-04): تمثيل الكفاءة الفردية



المصدر: (Dejoux, Cécile, (2001), «les compétences au coeur du succès de L'entreprise», éditions d'organisation, paris, p159.)

**2- الكفاءات الجماعية:** هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

**حسب Le Boterf:** "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الإتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً".

يضيف "Amheradt et Al" أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (Savoir-agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي " كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات،<sup>1</sup> وتعرف الكفاءة الجماعية أيضاً بأنها: "قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر".

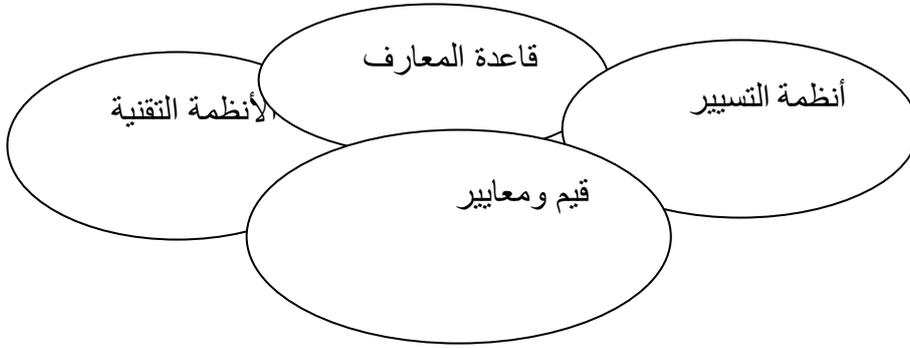
### 3- الكفاءات الإستراتيجية:

بالنسبة لـ "Hamel & Prahalad" الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير هذا التصور قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد تشكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة"، ويقدم كل من الباحثان ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية:

1 كمال منصور، نفس المرجع السابق، ص53.

- الكفاءة الأساسية تمكن من الدخول إلى أسواق واسعة ومتنوعة.
  - الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
  - الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.
- ووفق Leonard-Barton فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
  - أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
  - القيم والمعايير التي نرسخ بها عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

الشكل رقم(02-05): العناصر الأربعة للكفاءات الأساسية



المصدر: ( Marcel Coté, Marie-Claive Malo, la gestion stratégique: une approche fondamentale, getan morin édition, Canada, 2002, p102.)

ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءتها الإستراتيجية بهدف تحقيق التميز في الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صويلح، نفس المرجع السابق، ص54.

## المبحث الثاني: عموميات حول تسيير الكفاءات

يشهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة والمعلومات واستخدام ذلك في شتى الميادين، فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الإقتصادي كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة، تنشيط وتطوير الفرد عن طريق التكوين، التوظيف وغيرها، وضمن هذا المبحث سنوضح المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات وأهدافها وأهم المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات وكذا مجالات تسييرها.

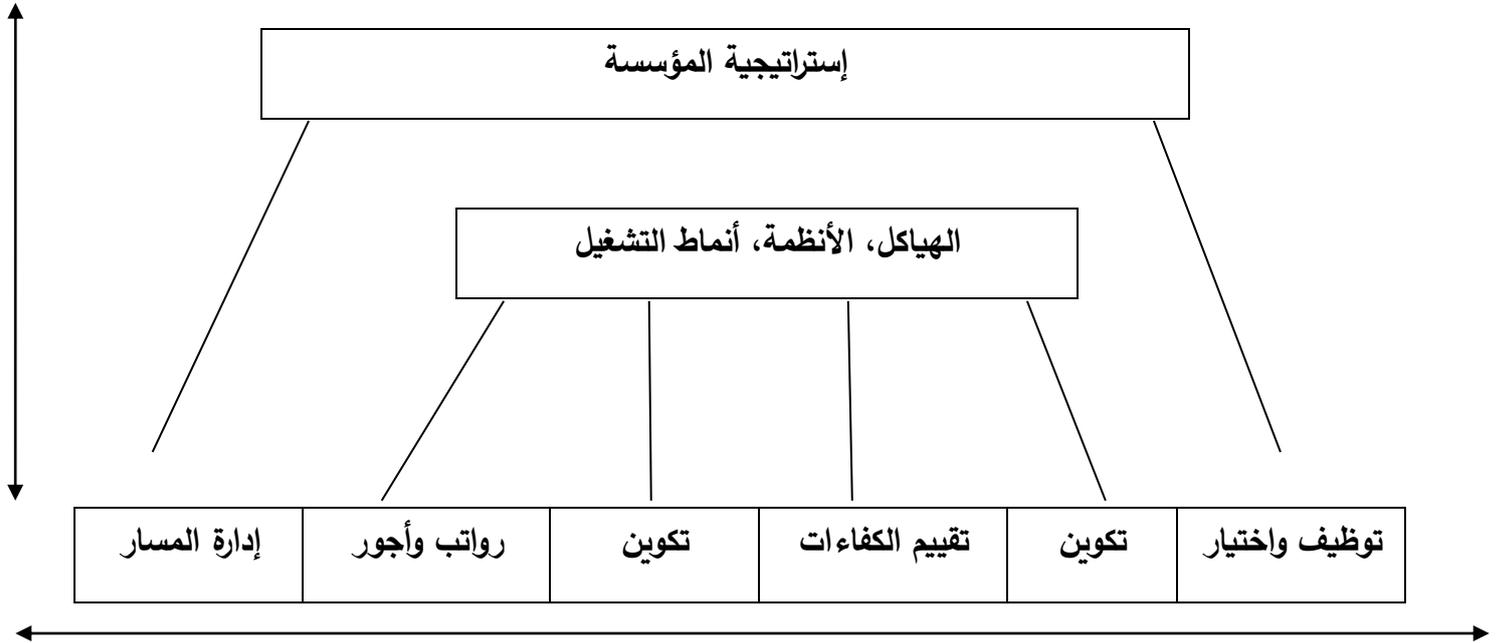
### المطلب الأول: مفاهيم تسيير الكفاءات

#### 1. تعريف تسيير الكفاءات

يعد تسيير الكفاءات من أحدث المقاربات في تسيير الموارد البشرية، ويمكن إعطاء مجموعة من التعريفات لتسيير الكفاءات كما يلي:

- عرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموع طرق المعالجة لمجموع قرارات تسيير الموارد البشرية".
- كما عرف بأنه عمليات تصميم وتنفيذ ومتابعة سياسات ومخططات الأعمال التي تهدف إلى تخفيض الفجوة بين احتياجات الموارد البشرية للمنظمة بصورة استباقية وذلك بالموازاة مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- ويقصد بتسيير الكفاءات البشرية: مجموع الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.
- من خلال التعاريف السابقة لتسيير الكفاءات يمكن إعطاء تعريف شامل:
- يعرف تسيير الكفاءات على أنه: "مجموع الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن"، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار الوظيفي، التكوين، التوظيف، الإختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهداف بحد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(02-06): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



المصدر: (Lou Beirendonck, Tous Compétents : La Management des compétences dans l'entreprise, édition boeck, Belgique, 2006, p33)

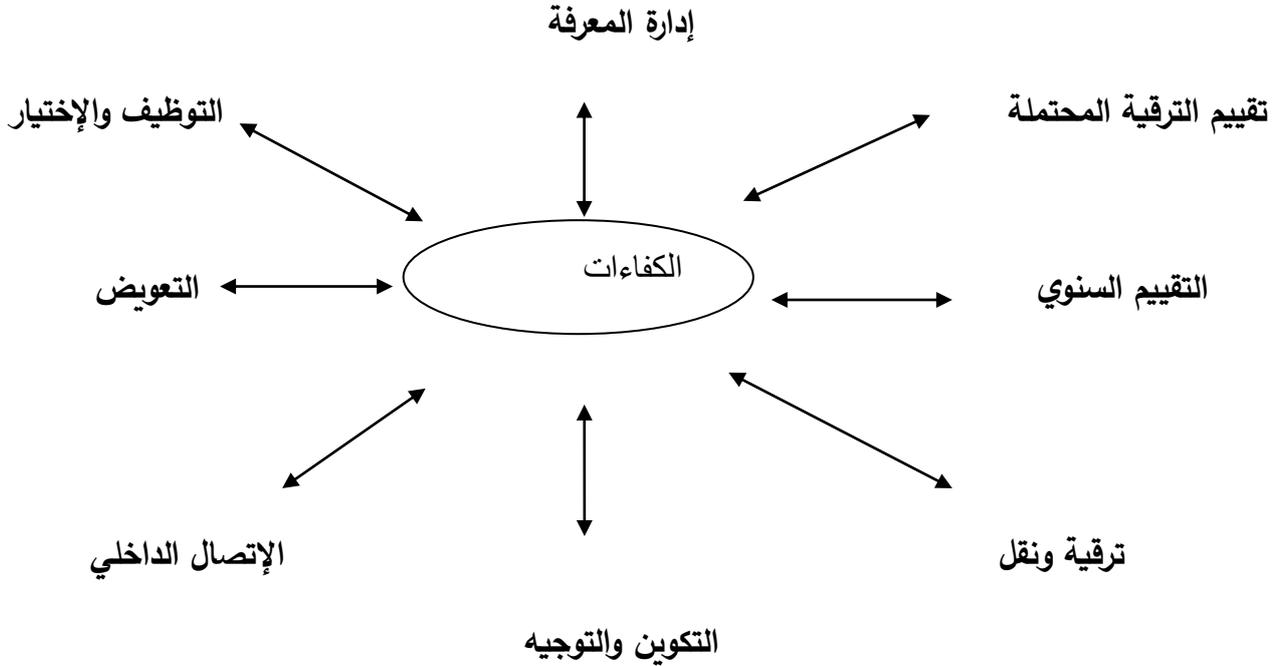
- نعني بالتكامل الرأسي تكييف المهارات البشرية مع مهمة ورؤية واستراتيجية الشركة لذلك يجب اختيار هذه المهارات وتنظيمها وتطويرها بطريقة تساهم في تحقيق مهمة الشركة.
  - من خلال التكامل الأفقي فإننا نعني تكييف أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مع بعضها البعض، المهارات هي وسيلة مثالية لهذا التكيف.<sup>1</sup>
- إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومؤسسة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dr.SOULEH Samah,Revue des economies financier,bancaires et de management,Numéro04-/Dec2017,p10.

<sup>2</sup> دراسات اقتصادية (دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز)، جامعة: زيان عاشور بالجلفة مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد31، ص35،36.

أن الموظف لديه الدافع الكافي لتطوير القدرات الفكرية التي تسمح له بتنفيذ دروس تشغيلية من المواقف التي واجهها من خلال حياته سواء كانت مهنية أو غير مهنية، منظمة تنتقل إلى تراكم رأس المال، المهارات (التي تتعلم من تلقاء نفسها، بنفسها).

الشكل رقم(02-07): المهارات كدليل إرشادي أو "نقطة وصل"



( Lou Beirendonck, Tous Compétents : La Management des compétences dans l'entreprise, édition boeck, : المصدر : Belgique, 2006, p34)

## 2. أهداف تسيير الكفاءات

لقد أضفت سرعة التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية ميزة مهمة تتمثل في عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وسرعة تطورها، وبهدف تكييف الأفراد معها يتحتم عليهم الإتصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين والتدريب المتواصل، واكتساب معارف جديدة والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المؤسسات تسيير الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المؤسسة أولاً وضمان ميزة تنافسية ثانياً، حيث تسعى عملية تسيير الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

**1.2. زيادة تنافسية المؤسسة:** تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية مؤسسة ما، بحثاً عن أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة.

**2.2. توليد القيم:** يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية الربحية للمؤسسة، فهي مولدة للقيم وتسمح للمنظمة بالتكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.

**3.2. تحديد تقويم الكفاءات:** تسيير الكفاءات يحدد ويقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية.

**4.2. المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد:** تساهم الكفاءة في إبراز نموذج حيث يسمح هذا النموذج الجديد بتسيير مجموعة من المعايير، القيم، الأفكار (الجودة في خدمة الزبائن) لهذا يجلب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها.

**5.2. التعريف بالمؤسسات الكفوة:** يعتبر تسيير الكفاءات في المؤسسات الكفوة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المؤسسات، فمن المزايا الأساسية لها هو تسيير الكفاءات إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل واتخاذ القرار.

ويهدف تسيير الكفاءات في المنظمة إلى البحث، استقطاب، الحصول على الكفاءات الفردية والجماعية والتي هي في حاجة إليها، ولكن أيضا إلى فرزها وتقييمها وتصنيفها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات

من الخطأ أن تحصر المنظمة دورها في إدارة وتسيير الكفاءات في مجموعة من التوصيات أو القرارات، حيث أثبتت الممارسة صعوبة تحويل الأمان أو الرغبات إلى حقيقة في المنظمة بدون أن تكون هناك مقومات حقيقية تكفل التسيير الفعال للكفاءات. وتتم عملية إدارة الكفاءات في المنظمة بثلاث مراحل هي:

#### 1- المدخلات: ويميز هذه المرحلة:

- السعي الدائم من أجل استقطاب الموهبة.
- وضع المعايير المناسبة عند الإختيار لضمان اكتشاف المواهب الحالية والمحتملة عند الأفراد.
- تعريف العاملين الجدد بالمنظمة من حيث تاريخها وتطورها وقيادتها وأهدافها ورؤيتها.
- اختيار وتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم بعض المؤشرات التي تدل على الموهبة.

#### 2- العمليات: وتميز هذه المرحلة ما يلي:

##### 2-1- الحفاظ على الكفاءة واستبقائها:

- نشر ثقافة أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة على المنافسة في المنظمة.
- ضمان دعم وتأييد المدير الحالي لإدارة المواهب في المراحل المختلفة للعمل في المنظمة.
- ضمان مشاركة الأفراد الموهوبين في عمليات التحديث والتطوير وإدارة المشكلات والأزمات التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة.

ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2019، ص145.

- توفر الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة البيئة المناسبة للكفاءات، للعمل وتقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم دون وضع قيود تقليدية تجعلهم أكثر حذرا وأكثر خوفا من الخطأ والفشل، فالوصول إلى المبتكرات والمستحدثات لا يأتي من أول مرة، ولكن يتطلب التجربة والخطأ أكثر من مرة.

**2-2-الجدارة:** تقييم الجدارة، والجدارة هي خواص ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق للتصرف أو التفكير وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة، وقد تم تقسيم الجدارات إلى خمسة أنواع بعضها أكثر ظهورا من الآخر وهي:

- الدوافع: هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار، وتقوم باختيار السلوك وتوجيه نحو أفعال وأهداف معينة بعيدا عن الأخرى.<sup>1</sup>

- الصفات: الخصائص المادية والإستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة.

- المفهوم الذاتي: ما يحمل الفرد من قيم واتجاهات ذاتية، مثل الثقة بالنفس، أي اعتقاد الشخص أنه بإمكانه أن يكون فعالا في كل الظروف.

- المعرفة: المعلومات التي لدى الشخص ذات صلة بمجال العمل.

- المهارة: القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية.

وجدارات المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من صفات البشر، بينما تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء و"عمقا" وتمركزا في الشخصية.

**2-3-التطوير:** الموهبة والكفاءة عنصر فعال في إدارة المنظمة وتتطلب التطوير الدائم لأصحاب الكفاءات أنفسهم، وخلق الفرص المتطورة والمستحدثة التي تساعدهم على تنمية وتطوير مواهبهم.

**2-4-التوجيه:** يستلزم التوجيه الدائم للكفاءة أن يكون القائمون على هذا التوجيه العناصر الكفؤة، أو على الأقل التي يكون لديها قناعة كافية بأهمية الكفاءة بالنسبة للمنظمة، وتحتاج الكفاءة للتوجيه الدائم أثناء مراحل نموه لتشجيع هذا النمو، وفي نفس الوقت في جميع مراحل العمل وبصفة خاصة عند التعامل مع المستحدثات والمستجدات في المنظمة.

**2-5-التحديات:** تواجه الكفاءات في المجتمعات التقليدية بصفة خاصة مشكلات وعقبات كثيرة تمثل نوعا من التحديات التي يجب تدريبها على مواجهتها وعدم الإستسلام واليأس من الوهلة الأولى، وتلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا وهاما في ذلك المجال.

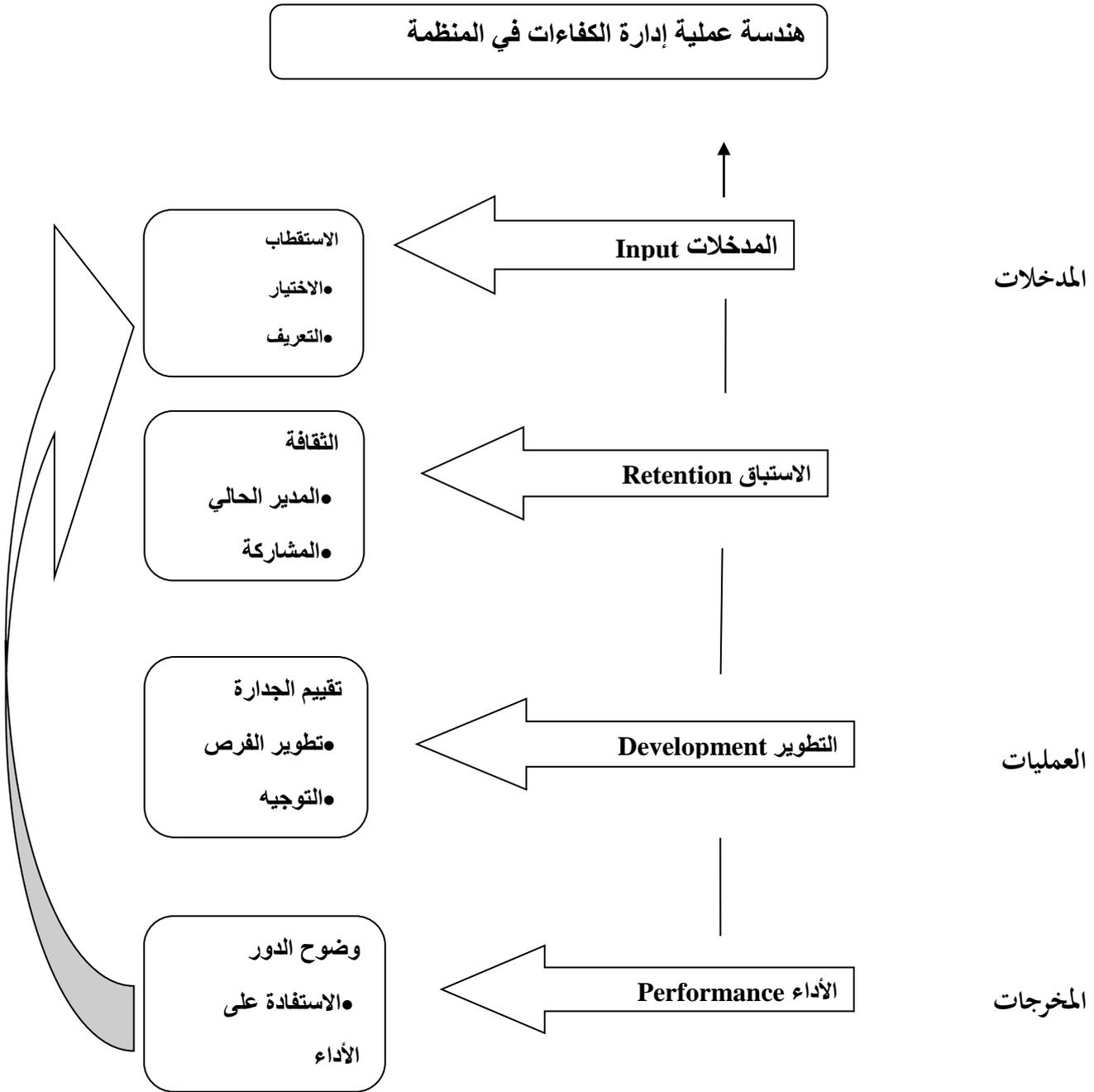
<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة المواهب في المنظمة"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص14، 19.

**3- المخرجات (الأداء):** وما يميز هذه المرحلة هو:

- **وضوح الدور:** تتصف الكفاءات بالحماس وربما أحيانا الإندفاع في العمل، ولكي تضمن المنظمة الإستثمار الأمثل للكفاءات المتوفرة لديها يجب أن تكون المسؤوليات والمهام الخاصة بوظائفهم واضحة، وحتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل الوصول إليها.
  - **الإتفاق على معايير الجودة في الأداء:** تحتاج الكفاءات بصفة خاصة إلى تحديد دقيق لنظام عملهم حتى يكون تركيز كفاءاتهم في اتجاه تحقيق التميز للمنظمة ومنتجاتها، ويتطلب ذلك أن يكون هناك اتفاق على معايير الجودة والوقت والعمليات المستخدمة في الإنتاج.
  - **التغذية العكسية:** تحتاج عملية تسيير الكفاءات تبادل التعرف على التغذية العكسية أو رد فعل الكفاءة أو الإدارة بشكل مباشر أو متقارب على الأقل. حتى تضمن الإدارة أن الكفاءة تسير في الطريق الصحيح للأداء، وفي نفس الوقت تضمن أنه ليس هناك ما يعكر صفو علاقتها بالكفاءة.
  - **الإعتراف والمكافآت:** يمثل التقدير المادي والمعنوي أحد العناصر الهامة في إدارة الكفاءات، وهي من العوامل الهامة التي تضمن تطور المواهب والحفاظ عليها. وكما هو معروف، فإن في حالة هندسة العمليات في العمليات الصناعية أو فيما يتعلق بالآلات، فإنه يمكن السيطرة على العناصر الثلاثة (المدخلات، العمليات، المخرجات) من خلال قدرة تشغيل محددة تقوم بإنتاج مخرجات محسوبة مسبقا، ولكن يصعب ذلك في حالة تطبيق على الموارد اللاملموسة.
- والشكل الموالي يوضح لنا هندسة مراحل تسيير الكفاءات في المنظمة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، نفس المرجع السابق، ص16.

الشكل رقم(02-08): هندسة مراحل تسيير الكفاءات في المنظمة



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة المواهب في المنظمة"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص53.

## المطلب الثالث: مجالات تسيير الكفاءات

إن أرادت الشركة أن تكون قادرة على الإعتماد على الخدمات البشرية، فيجب عليها جذب الموظفين الأكفاء وتكوينهم وتحفيزهم ومكافأتهم. في مجال الموارد البشرية، ومن هنا يمكننا تحديد المجالات الرئيسية لإدارة المهارات في النقاط التالية:

- تقييم الكفاءات.
- تطوير ملامح المهارات.
- تنمية المهارات.
- مكافأة المهارات.

## 1- تطوير ملامح الكفاءات:

إحدى الخطوات الأولى في تنفيذ إدارة الكفاءات تتمثل في تحديد المهارات المطلوبة لتحقيق أداء جيد لوظيفة ما أو لمستوى وظيفي أو لعائلة هذا ما نسميه "تحليل الكفاءات"، على المستوى التشغيلي، تعد ملفات تعريف الكفاءات حجر الزاوية في إدارة الكفاءات، وهم يشكلون الواقع نقطة مرجعية لتقييم المهارات وتنميتها ومكافأتها، هناك العديد من الأساليب (طرق تحليل الكفاءات) لجمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة وسياق تنفيذها والمهام والمسؤوليات التي تستلزمها والكفاءات اللازمة: الملاحظات في الميدان، والمقابلات الفردية، واللجان، واستبيانات المهارات، وتحليل جداول أعمال مديري الوظائف، والتشاور مع الشركة أو مع الرسومات الفنية.... إلخ، أيا كانت الطريقة المستخدمة، يجب أن يوفر تحليل الكفاءات على النتائج التالية:

- نظرة عامة على الكفاءات الهامة.

- وصف للمؤشرات السلوكية حسب الكفاءة.

يمكن تحديد بعض طرق تحليل المهارات في النقاط التالية:

## 1-1- المقابلة:

طريقة جيدة لمعرفة المزيد عن جميع العناصر المميزة لوظيفة ما وسياقها، على سبيل المثال موقع الوظيفة والمهمة والأهداف والحوادث الحرجة النموذجية لهذه الوظيفة، إنها أيضا طريقة ممتازة لإجراء مقابلات فردية مع مجموعة واسعة من الأشخاص حول تجاربهم في وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف وتوقعاتهم لتطور الوظيفة، وتصوراتهم لسلوك المستقبلي المرغوب ورؤيتهم الشخصية، لاحظ مع ذلك أن المقابلة الفردية هي نشاط يستغرق وقتا، لأنه في كثير من الأحيان لا تكفي مقابلة واحدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> SOULEH Samah: Revue des Economies Financières, Bancaires et de management, -Numéro 04-/Dec 2017, p11, 12

**1-2- الإستبيان:**

من قاموس المهارات الذي تستخدمه الشركة، يتم إنشاء نظرة عامة على الكفاءات، يتم تقديمها في شكل استبيان، المشاركون مدعوون لتقييم الكفاءات وفقا لأهميتها، على سبيل المثال من خلال الدرجات من 1 إلى 5، وترتيبها وفقا لتكرارها، تتيح هذه الإستبيانات إمكانية جمع المعلومات حول الوظيفة بسرعة، الإحساس بالمبادرة مهم دائما، مثل مقاومة الإجهاد، يجب أن يكون الجميع موجها نحو العملاء... إلخ، لذلك تتطلب الإجابات على هذه الإستبيانات مواجهة ومناقشة نقدية، موثوقية النتيجة والأهمية الفعلية للوظيفة في الممارسة محدودة.

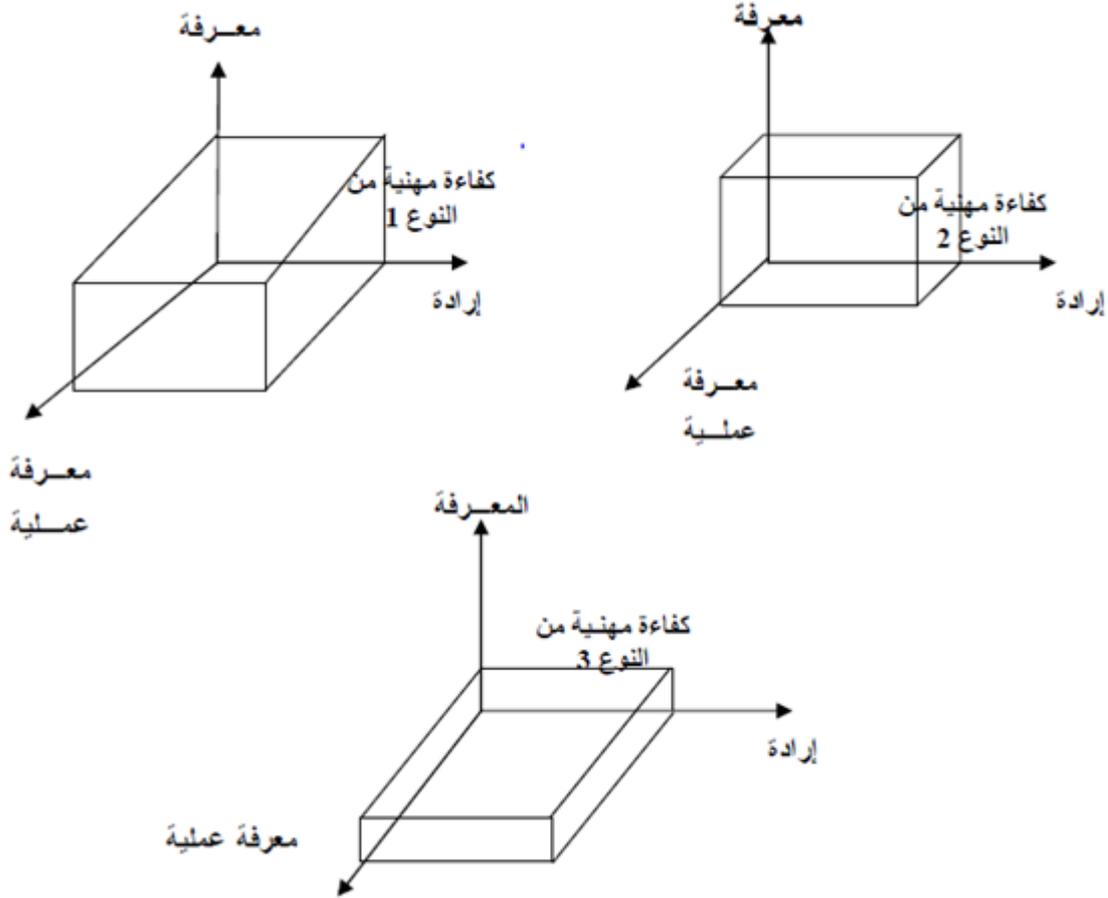
**1-3- بطاقة الكفاءات:**

يوجد على بطاقات الكفاءات تعريف الكفاءة والمجموعة التي تنتمي إليها، تعد هذه البطاقات أداة مفيدة أثناء المقابلة.

فنحن نقدم معجما لمحاورنا، ويتم اختيار الكفاءات وإزالتها بسهولة، وتعمل البطاقات المحددة كأساس لمقابلة أكثر تعمقا، تسلط هذه الخريطة الضوء على تراث الكفاءات الفردية التي يمكن حشدها وتنسيقها في أي وقت لصالح الشركة، والهدف من بطاقة الكفاءات هو الحصول على خريطة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة (المعرفة والدراية، مهارات التعامل مع الآخرين).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> SOULEH Samah: Revue des Economies Financières, Bancaires et de management, Numéro 04-/Dec 2017 p 13

الشكل رقم(02-09): مثال لبطاقة الكفاءات المهنية للمؤسسة



المصدر : ( pierre- xavier Meschi, le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites, www.stratégie-amis.com/montreal/meschi, pdf, (02/02/2007), p14.)

## 2- تقييم الكفاءات:

هو عملية مركزية لإدارة الموارد البشرية يتم تشغيلها من خلال معظم أنظمتها الفرعية (التوظيف، والتكوين، والتأهيل، وما إلى ذلك) ويتمثل التحدي الرئيسي في تصنيف وترتيب الأولويات، و"ترتيب" الموارد البشرية للشركة من أجل إعطاء معنى للتطوير المهني الفردي، يعطي المعنى والقيمة المعطاة للموظف أو العمل الجماعي في إطار مرجعي يحمل أيديولوجية التقييم ليس محايدا في الواقع، إنه يوفر طريقة لقراءة المنظمة، وهو فقط ضمن إطار العمل خاصة من القواعد التي سنها من قبل نظام معين والتي تدخل مسألة الموضوعية في اللعب، يمكن تحديد طرق التقييم الأكثر شيوعا في النقاط التالية:

**2-1- مراكز التقييم:** أول مرة كان مركز التقييم في الثمانينيات، اعتبر الكثير من الناس أن مراكز التقييم بدعة ومع ذلك لا يمكننا أن نرى اليوم إلا أنها جزء جوهري من إدارة الموارد البشرية المهنية في الشركات العالمية

الرائدة، تجد هذه الطريقة أصلها في سياق عسكري، في أواخر الثلاثينيات وبداية الأربعينيات،<sup>1</sup> ومنذ ذلك الحين شهدت مراكز التقييم تطوراً قوياً يعود مصطلح "مراكز التقييم" إلى حوالي 60 عاماً، سيكون "مركز التقييم" يشير الجزء الثاني من التعبير إلى المكان الذي تمت فيه دعوة المرشحين سابقاً لإجراء جميع أنواع الإختبارات، بهدف التحكم على مدى ملاءمتهم لهذه الوظيفة، اختفى "مركز التقييم" الأصيل في هذه الأثناء، لكن التعبير الذي يشير إلى المنهجية المستخدمة ما زال قائماً حتى اليوم، حالياً يشير مصطلح "مركز التقييم" إلى طريقة تقييم متوازنة حيث يقود العديد من المقيمين تقييم قدرات المرشحين، من بين أشياء أخرى عن طريق التمارين العملية، يمكننا تعريف مركز التقييم على أنه عملية تقييم يتم من خلالها تقييم فرد أو مجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستخدمون لذلك مجموعة متكاملة من التقنيات، مما يشكل جزءاً مهماً من التقنيات المستخدمة.

بناءً على نتائج مركز التقييم، يتم إصدار الأحكام حول المهارات البشرية في سياق الإختيار والترقية والتخطيط الوظيفي والتقييم المحتمل والكشف. إحتياجات التكوين خلال مركز التقييم.

يعرض على المرشحين إمكانية الرد بحكمة على المواقف، أو الأشخاص في سياق تمثيلي بشكل كافي في الوظيفة أو مستوى الوظيفة في السياق الذي يتم تقييمه. تم تطوير الطريقة بحيث يمكن لمتخصصي الموارد البشرية والإدارة التنفيذية المساهمة بشكل احترافي في تقييم المهارات البشرية، بشرط أن يكونو مدربين.

**2-2- مقابلة النشاط السنوية:** مقابلة النشاط السنوية تسمح للمدير بسؤال المذكرة السنوية، اليوم في الشركات المتقدمة في مجال إدارة المهارات، يقوم المدربون بدمج تكنولوجيا المعلومات في مراجعات الأنشطة السنوية، بطريقة تجعلهم من الممكن إنشاء رابط مهم بين المشاركة في التكوين.

**2-3- المرافقة الميدانية وتطوير المهارات:** تسمح المرافقة الميدانية أو التكوين للمدربين بتقييم مهارات عضو المجموعة بشكل دوري، وإعطاء المشورة، والمساعدة في التطوير، وهذه الطريقة تجعل من الممكن التحكم في التطورات التي يحدثها التكوين ولكن لها مزايا مثل احتمالية أن يكون حكم المدير أكثر من ذلك بكثير شخصياً، بالإضافة إلى تغيير سلوك الموظفين أثناء مرافقة الشخص المسؤول عن التقييم.

**2-4- مرجعية الكفاءات:** مرجعية الكفاءات أداة لإدارة وتحديث الكفاءات، ويقدم مساحة محتملة لبناء المهارات، ويتم إعداده بشكل عام من قبل المسؤولين عن تنقل العمالة الذين وضعوا قائمة بجميع المهن (تجارية، الموارد البشرية، الجودة الإنتاج، التطوير...) بعد أن يحددو نماذج العمل الأساسية لكل مجال من مجالات النشاط ويختارون المهارات اللازمة لهم للقيام بعمل جيد. ما يمكننا قوله هو أن إدارة الكفاءات لها حقيقة فقط إذا أعقبها أثر، لن يتم اعتبار الشركة على أنها تقوم بإدارة الكفاءات إلا إذا كان هناك مكان بين نتائج الدوري للموظف وتكوينه من جهة وترقيته من جهة أخرى.

**3- تطوير الكفاءات:** التغييرات المتزايدة الأهمية والسريعة التي نشهدها حالياً (الهندسة المتزامنة، العولمة، اقتصاد المعرفة، إلخ)، الإهتمام بالقيمة المضافة، الميزة التنافسية، الخدمة، والعمل الآن في المركز، قيادة

<sup>1</sup> SOULEH Samah: Revue des Economies Financières, Bancaires et de management, -Numéro 04-/Dec 2017, p14-15

الشركات لتكييف هياكلها ورأس مالها البشري في وقت واحد مع المتطلبات الجديدة من خلال تطوير مهارات العمل لضمان الإستدامة والنمو وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يتم عرض بعض طرق تطوير الكفاءات هنا:

**3-1- تكوين قائم على الكفاءات:** يختلف هذا النوع من التكوين عن الإصدار الكلاسيكي، بشكل أساسي موضوعي.

في مثل هذا التكوين الكلاسيكي، سيتحدث المرء على سبيل المثال عن "التكوين على تقنيات المقابلة"، حيث سيكون التركيز على نماذج المقابلة، ومهارات الإتصال العامة والقواعد الأساسية. في التكوين القائم على الكفاءات ينصب التركيز بشكل أكبر على الكفاءات مثل، بالإشارة إلى مثالنا على تقنيات المقابلة، وتحليل المشكلات، والتعاطف والمرونة، والقيادة الموجهة نحو الأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> SOULEH Samah: Revue des Economies Financières, Bancaires et de management – Numéro 04-/Dec 2017 ، p16,17.

## المبحث الثالث: أبعاد تسيير الكفاءات

أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للكفاءات ،وهذا في ظل التغيرات التي يشهدها العالم، الأمر الذي أدى بها إلى تركيز نشاطها على كيفية تسيير هذه الكفاءات، وكذا كيفية تقييمها و تطويرها، وهذا قصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال محاولة استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز مختلف الجوانب المتعلقة باستقطاب، تفعيل وتنشيط وطرق الإحتفاظ بالكفاءات.

### المطلب الأول: استقطاب الكفاءات

عرفت السنوات الأخيرة زيادة اهتمام المنظمات العملية الحديثة باستقطاب الكفاءات والتي تعد أحد وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك نظرا لأهمية المورد البشري الذي أصبح يشكل مصدرا أساسيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إلا أنه من الصعب وضع آلية ومعايير موحدة لإستقطاب وجذب الكفاءات البشرية.

#### 1- تعريف الإستقطاب:

يعرف الإستقطاب بأنه عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملأ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المنظمة.

#### 2- نظريات الإستقطاب:

هناك ثلاث نظريات تحكم سلوك الباحث عن العمل في هذه النظريات هي:

**1-2- نظرية العنصر الموضوعي:** وفقا لهذه النظرية فإن الباحث عن العمل يوازن بين اختياره للعمل في المؤسسة أو بالأحرى بين ظروف العمل المادية من رواتب وتأمينات وفرص التقدم والظروف الإجتماعية.

**2-2- نظرية الإتصال الحرج:** وفقا لهذه النظرية فإنه ليس لدى الباحثين عن العمل في واقع الأمر فرصة للمقارنة بين ما توفره جهات العمل من مزايا لضيق الوقت لديهم ولرغبتهم السريعة في تأمين العمل في مؤسسة دون الأخرى وفقا لإنطباعاتهم من خلال احتكاكهم السريع مع من يتولون شؤون اختيار الموظفين ومن تلك الإنطباعات سلوك الشخص المقابل واجراءات المقابلة وما يلاحظون من تسهيلات وما إلى ذلك من مظاهر سريعة.

**2-3- نظرية العنصر الشخصي:** تفسر هذه النظرية عملية استقرار رأي الباحث عن العمل حول عمله من جهة معينة على أمور غير موضوعية وهي حصيلة تفاعل فكر الباحث عن عمل من جهة العمل، وصفاته الذاتية وبالتالي لا يقرر الأمر على أسس موضوعية، ومهما كان تفسير قرار الباحث عن العمل فإن هناك عوامل تحد من قدرة الجهات الباحثة عن العمل على الاختيار الموضوعي للعاملين ومن هذه العوامل:

- العوامل السائدة في المجتمع عن الجهة الباحثة عن العمل.
- طبيعة الوظيفة المعلن عنها ومدى جاذبيتها.

- سياسات المؤسسة في مجال شؤون العاملين ومن ذلك ما تتيحه من فرص للعاملين للترقية في الوظائف.
- ضغوط نقابات العمل ومدى تدخلها في شؤون العاملين.

### 3- أساليب استقطاب وجذب الكفاءات:

- من أكثر الأساليب والطرق المستخدمة لجذب الكفاءات ما يلي:
- نظام الأجور.
- التطوير الوظيفي.
- سمعة المؤسسة.
- ثقافة المؤسسة.

**1.3. الأجر:** بالرغم من تطور علم الإدارة إلا أن سياسة الأجور بقيت محورا رئيسيا في إدارة المؤسسات، كون الفرد لا يقرر التضحية بفترات راحته إلا إذا كان المقابل مغري ويعوضه عن هذه التضحية.

**1.1.3. تعريف الأجر:** هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل تنفيذ ما كلف به، وفق للإتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.

ويتكون الأجر من مجموع التعويضات التي يتلقاها الأجير مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، وتنقسم هذه التعويضات إلى تعويضات مالية وأخرى غير مالية، والتعويضات المالية تنقسم بدورها إلى مباشرة وغير مباشرة أما التعويضات الغير مالية فتتمثل في المزايا الوظيفية والظروف المادية والنفسية والاجتماعية للعمل.<sup>1</sup> وبصفة عامة نستطيع أن نقول أن مكونات الأجر تتمثل في:

- **الأجر النقدي:** يتكون الأجر النقدي من جزئين جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظرف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

• **الأجر الثابت:** يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حسب نظام دفع الأجور في المشروع، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، فالعمال المؤقتين الذين يؤدون عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقتهم بالمنشأة، تدفع لهم مستحقاتهم يوميا أو في نهاية الأسبوع أما العمال الدائمين فعادة يدفع لهم المبلغ كل شهر وفقا لنظام الموضوع.

• **الأجر المتحرك:** تدفع المنشأة لعمالها علاوات على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلة ذلك الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل لتحقيق زيادة في إنتاجية عن المستوى المطلوب، المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يحققه العامل، بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات. الأجر الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العامل بقاء العامل في عمله زيادة عن عدد الساعات المطلوبة. البدلات التي تدفع للعامل

<sup>1</sup> مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1، (2017)، ص 811، 812.

نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة العمل، مثال ذلك بدل انتقال الأرباح التي تدفعها المنشأة للعاملين بها بصفة سنوية نتيجة لتحقيق أرباح على مستوى الشركة.

- **الإقتطاعات الشهرية:** تستقطع من دخل العامل جزء من دخله النقدي كقسط التأمينات الإجتماعية، وكذلك اقتطاعات الغياب... إلخ.<sup>1</sup>

**2.1.3. تصميم هيكل الأجور:** يتم بناء هيكل الأجور اعتمادا على عملية تقييم الوظائف أي تحديد القيمة النسبية لمختلف الوظائف بالمؤسسة، وهي بمثابة المرحلة التمهيديّة في تصميم هيكل الأجور، التي يتم بموجبها عملية المقارنة لمضمون كل وظيفة نظرا للإختلاف في الواجبات والمسؤوليات وحتى الظروف الممارسة فيها وبناءا على ذلك تحدد قيمة وأهمية كل وظيفة بما يضمن أجور عادلة كونها مسندة إلى قيمة الوظيفة لا للإعتبارات الشخصية وتنقسم إلى:

- **تقييم الوظائف:** يبدأ نظام تقييم الوظيفة بمرحلة تحليل الوظائف والتي بموجبها يتم تحديد وصف خاص بالوظيفة من حيث المسؤوليات والواجبات والمهام، ووصف خاص بمن يشغلها من حيث المؤهلات (المهارات، القدرات، المعارف) المطلوبة. وبانتهاء مرحلة التحليل تبدأ المرحلة الثانية المسماة بتقييم الوظائف، والهدف الرئيسي من تقييم الوظائف هو كالتالي:

- العدالة في الأجور والرواتب عن طريق وضع أسس ثابتة لتحقيقها.
- المساواة في تحديد الرواتب والأجور للوظائف المتماثلة في الواجبات والمسؤوليات.
- تحقيق الكفاية للعاملين عن طريق تحديد التوازن بين كمية الأجر الذي يستلمه الفرد والإلتزامات الضرورية التي يواجهها في حياته.

- **تحديد أجر كل فئة:** أخذ بعين الإعتبار لمستوى الأجر السائد في المؤسسات المتشابهة، مستوى المعيشة والقوانين الحكومي، وغيرها من العوامل يتم تحديد أجر كل فئة والوظائف التي تشتمل عليها بهدف ضمان هيكل سليم للأجور.

**3.1.3. نظم الأجور المعتمدة على الكفاءة:** إن هذه النظم في الدفع تختلف عن النظم التقليدية لدفع الأجور، ذلك أن معدلات الأجر هنا لا ترتبط بالواجبات والمسؤوليات والمهارات الوظيفية إنما ترتبط بدرجة توافر القدرات المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة، إنما تبنى على مستوى الكفاءة والتميز في العمل.

**2.3. تطوير المسار الوظيفي:** إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم فرص التطوير الوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر لجذب وعاء أكبر من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية.

<sup>1</sup> مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله نيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، الأردن، ص101.

**1.2.3. تعريف تطوير المسار الوظيفي:** "هو النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب عن ذلك من تطوير في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى، وهناك مدخلان لعملية تطوير المسار الوظيفي هما؛ المدخل الفردي (تطوير المسار) والمدخل التنظيمي (إدارة المسار)"<sup>1</sup>. كما يمكن تعريفه بأنه: "عبارة عملية نظامية أو هي الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى".

**2.2.3. خطوات تطوير المسار الوظيفي:** يرى STOREY WALTER أن هناك حقيقتين مهمتين لعملية تطوير المسار، الأولى أن العمل الفردي للموظف هو أنه يخطط مساره بطريقة شخصية مرضية ومنتجة، وترتبط الثانية بأنشطة المنظمة إذ أنها تختار، تعين وتنمي العاملين بفعالية وذلك لتوفير أرضية قاعدية من الأشخاص المؤهلين لمقابلة احتياجات المنظمة، إذن فإن تطوير المسار يشمل وظيفتين هما تخطيط المسار وهي عملي فردية، وإدارة المسار هي عملية مؤسسية.

- **تخطيط المسار:** ويتألف من تلك الأنشطة التي يكون فيها الفرد منهمكا في تكوين خياراته مثل المهنة، المنظمة، التعيين في وظيفة وتطوير الذات وتقييم الذات وفرص المسار المتاحة.

- **إدارة المسار:** وتشير إلى أنشطة موارد بشرية معينة مثل التدوير، التقلب الوظيفي، التقييم، الإستشارة، التكوين والتعلم هو عملية مستمرة من أجل تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته مع الفرص التنظيمية المتاحة.

### 3.3. سمعة المؤسسة:

إن سمعة المؤسسة وما تتميز به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالبا ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء.

**1.3.3. تعريفها:** سمعة المؤسسة تعني ببساطة "الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسات المختلفة وقد تتكون في أذهان الناس عن المؤسسات المختلفة وقد تتكون على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات والأقوال غير الموثوقة، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا من وجهة نظر من يحملونها في رؤوسهم.

**2.3.3. دور العلاقات العامة في تعزيز سمعة المؤسسة:** إن العلاقات العامة توجد الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسات المختلفة والجماهير المتعاملة معها، وهي تهدف من ذلك إلى إقامة سمعة طيبة للمؤسسة من ناحية وللحفاظ على العلاقات الطيبة واستمرار التعامل مع تلك الجماهير من ناحية أخرى. الصورة المشرقة

<sup>1</sup> مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1، (2017)، ص 812، 813.

للمؤسسة وهي التي تخلق المناخ المناسب لإقبال الجمهور على التعاون معها وجذب أفضل العناصر للعمل فيها وسعادة العاملين بالانتماء إليها.<sup>1</sup>

### 4.3. ثقافة المؤسسة:

**1.4.3. تعريفها:** عرفها SCHEIN والذي يعد أكثر شمولاً حيث عرفها "على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والإندماج الداخلي التي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها".

**2.4.3. مؤشرات الثقافة الناجحة:** كما أشارت النظرية "Z" لصاحبه "ويليام أوشي" أن الذين يعيشون في بيئة عمل متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحاً بالاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل، إن جوهر الثقافة الراسخة هو التركيز على أهمية العنصر البشري، فتقافة المؤسسة التي تضع في حساباتها الجانب الاجتماعي والنفسي للعمال تقرب أكثر من غيرها في استقطاب وجذب أفضل الكفاءات البشرية.

### المطلب الثاني: تنشيط وتفعيل الكفاءات

يعتبر امتلاك المعرفة والمهارات المتوفرة في كفاءات المؤسسة كمادة خام، غير كاف لأن تكون مصدر للميزة التنافسية، إلا إذا كانت ذات طابع استراتيجي وتنافسي، تنمو وتتطور وتقدم الجديد، وذلك من خلال تفعيلها والاهتمام من خلال مرونة المعلومات في المؤسسة من الداخل والخارج، لرصد المستجدات، والاتصالات التي تخلق جو للتعاون، والتآلف لمختلف المعارف والمهارات، بالإضافة إلى التحفيز على العمل الإبداعي، والإنجاز التطوعي.

### 1. أهمية المعلومات في تنشيط وتفعيل الكفاءات

يعتبر إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم الإدارة في كافة مجالاتها، وأصبح تدفق المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية، وتنسيق علاقات العمل في المؤسسات الحديثة، كما تمثل المعلومات أحد أهم المدخلات للمؤسسة الحديثة، كما أنها عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق للمؤسسات عوائد اقتصادية هائلة، كذلك تدخل المعلومات كعنصر رئيسي في تشكيل السلع والخدمات لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، فإن تحقيقه ينطلق من داخل المؤسسة في حد ذاتها، لتكون المنتجات والخدمات متميزة أيضاً، فإن دور المعلومة هنا يتجلى في كونها عنصراً حيوياً في العملية الإدارية باعتبارها المورد الاستراتيجي في تدعيم القرارات خاصة وأنها يمكن أن تكون من الخارج إلى الداخل، أو من الأعلى إلى الأسفل والعكس، وبذلك تحدد عملية التبادل بين المستوى الأعلى المتمثل في

<sup>1</sup> مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1، (2017)، ص 810.

القيادة، مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والمستوى الأدنى المتمثل في مستويات الأنشطة والتنفيذ، الذي يلعب الدور الفعال في ترجمة أفكار المعلومات، التي صيغت في شكل قرارات بهدف الوصول إلى العملاء، فغياب المعلومات لا يمكن خدمتهم، كما أن أهميتها تكمن في اجتناب الوقوع فيما يعرف بالاغتراب البيئي، فلا يمكن لأي مؤسسة العمل في ظل تجاهل البيئة، خاصة حالة عدم التأكد البيئي التي لا تعتبر ظاهرة سيئة ولكن فقط تحتاج من المؤسسة أن تنمي مجموعة من المهارات لكي تكون فعالة في البيئة الجديدة، وهنا يأتي دور المعلومات من أجل رصد التغيرات لمواجهتها، لأن المؤسسة الناجحة هي التي تسخر مهاراتها لتستشعر بمتطلبات العملاء.<sup>1</sup>

## 2. دور الإتصال في تفعيل الكفاءات

يمكن إبراز الأهمية التي يلعبها الإتصال في المؤسسة باعتباره أحد دعائم فلسفتها، فالإتصال يسمح بتوفير الأرضية المناسبة لإنقال واتفاق الأفكار والآراء، فجوة الإدارة في المؤسسة هو صنع القرارات، وبذلك لا يمكن تحديد المشكلة أو الموقف وتحديد بدائل التصرف وتقييمها واختيار أنسبها في غياب المعلومات التي يهيؤها الإتصال ونظرا للتطور الذي يعرفه مجال الأعمال فإن الإتصال بنوعيه، سواء الخارجي الذي يعمل على تحقيق التلاحم والتناسق مع البيئة الخارجية، أو الإتصال الداخلي الذي يعمل على تحقيق التكامل في العناصر الداخلية للمؤسسة كما أن نجاح الإتصال الخارجي متوقف على مدى تحقيقه على المستوى الداخلي لأنه يآثر مباشرة على صياغة استراتيجية وأهداف وقرارات المؤسسة ليأتي دور الإتصال الخارجي الهادف إلى إيصال رسالة المؤسسة إلى المتعاملين معها، وبذلك يعكس صورة المؤسسة لديهم، وعليه فإن الإتصال يعمل على تنشيط وانتقال الكفاءات وتجنب الصراعات بالإضافة إلى التعلم الجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار وانتقالها كما أن الكفاءات الفردية تتكامل لتشكيل الكفاءات الجماعية التي تعتبر بدورها كفاءات استراتيجية تتميز بالسرعة في انتقالها وتحويلها في المؤسسة مما يدعم ميزتها التنافسية من خلال:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات بإيجاد لغة مشتركة للتعامل بين أعضائها، مما يؤدي إلى تنوع الكفاءات والمعارف.
- يعمل الإتصال على اختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التآزر والتناسق بين الكفاءات، من أجل العمل بشكل جيد للكفاءات.
- تسهيل التعامل بين الأفراد لتحسين الأداء الجماعي، وبالتالي تشكيل مجموعة من الكفاءات التي تمثل النواة الأساسية في تميز المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 43.

<sup>2</sup> أحمد محمد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جامعة الإسكندرية، 2000، ص 331.

## 3. دور التحفيز في تفعيل الكفاءات

يبرز دور التحفيز في كونه أسلوب من أساليب تفعيل الكفاءات داخل المؤسسة، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف والمهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار ابداعية مختزنة لديهم، وهي ما تعرف بالمعرفة الكامنة، والتي تمثل حقلًا كبيرًا من الموارد الداخلية والاستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسينه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة فكل واحد هو حامل كفاءات من أجل أن يؤدي التحفيز الأهداف يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:

- أفراد فريق العمل مختلفون في احتياجاتهم، العمل على التحفيز فيما يخص هذه الحاجات، وعدم المكافآت في شكل موحد.
- العمل على تمكين العاملين يمنح لهم الحرية في أن يكون لهم قراراتهم الخاصة في دائرة العمل.
- الالتزام بالإحترام والتقدير والثناء لقاء الجهود المبذولة.
- تنظيم العمل ووقته بكفاءة وفعالية حتى لا تقف حجر عثرة في طريق انتاجية المؤسسة لأن العامل يفضل رؤية نتائج جهوده، وهذه النتائج تؤثر على شعوره بالحماس والرغبة في العمل.
- احترام المرؤوسين كخبراء، بتقدير العمل المتقن والأداء المتميز.
- توفير فرص الترقية الشخصية والتطور.
- استعمال فن الإصغاء للمرؤوسين والأخذ بأرائهم وانتقاداتهم.
- المكافآت المتقطعة لا تأخذ صفة الإستمرار، لأنها لا تأخذ دافعا مستمرا للأداء بمعنى يجب أن يشعر العامل بوجود تحفيز ولكن متى؟ لا يعلمها مما يجعله دائم الإندفاع نحو العمل بكل طاقاته ومهاراته.
- التركيز على المكافآت اللفظية بالدمج والثناء أمام الجميع لدفع الثقة بالنفس والرضا على العمل بجدية.
- لا بد من تقديم المكافآت فور حدوث الأداء الإيجابي من أجل التشجيع على العمل المبادر والسياق في التميز باستمرار.<sup>1</sup>

## 4. تمكين الكفاءات

أصبح اليوم المناداة بمبدأ تمكين العاملين هو الأهم في أساليب الإدارة في القرن الحالي، والصيحة التي تزداد مؤخرًا في مجال تطور الفكر الإداري، فبعد أن تحول الإهتمام تماما من نموذج مؤسسة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، وما يتبع ذلك من تغير التنظيم البيروقراطي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات، فلم يعد كافيا أن تحشد أعضاء المؤسسة في كل يوم وتشحنهم وتجعلهم مستعدين لخوض صراع جديد وإنما أصبح ضروريا أن يوجد لديهم الدافع وهذا ما يتطلبه التمكين، فالتمكين يعرف على أنه "هو عملية لتحرير الموظفين والعاملين لكي ينطلقوا ويفعلوا ما يرون أنه الأحسن

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد الجواد، إدارة تغيير الأفراد والأداء، القاهرة، 2001، ص12.

دون خوف من أن يرفض المدير أو الرئيس قراراتهم". فالتمكن هو "استراتيجية تنظيمية وهو مهارة جديدة فهو ببساطة مدخل فعال للتطوير والتحسين المستمر والمتواصل".<sup>1</sup>

#### 1.4. الشروط الأساسية للتمكن: تتمثل هذه الشروط فيما يلي:

**1.1.4. التدريب وتنمية الكفاءات والمعارف:** يمكن أن يتسلل المال إلى نفس العامل بالرغم من العمل التي يتوفر على المعلومات والاتصالات والتحفيزات، لأنه من طبيعة الإنسان التذمر من الروتين والتطلع للجديد وتغيير الأجواء، وهذا الملل يؤثر سلبا على الأداء نتيجة الإحساس بالجمود، أو بمعنى آخر حالة كبت لقدراته المحددة بالعمل دون التفكير بالتغيير، وتقاديا لهذا تسعى المؤسسة إلى التغيير والتجديد في أساليب العمل من خلال عملية التدريب الهادفة إلى استيعاب الأهداف والتمكن في الأداء برفع المهارات المعرفية.

**2.1.4. المشاركة في الرؤية:** فمن شروط نجاح التمكن أن تشارك الإدارة العاملين في نفس الرؤية، فهي مفتاح التوجه إلى المستقبل فالمشاركة في الرؤية وقبول العاملين لها تخلق نوعا من التماسك ووحدة الهدف، فهي تقوم بتنظيم جميع القوى بالمؤسسة وتقود إلى الهدف الذي يجب الوصول إليه فالرؤية هي أهم مقومات نجاح المؤسسة حيث من خلالها تركز أنظار العاملين على المستقبل، فهي تساهم في إحداث التغيير كما أنها توحد بين الأفراد ذوي الخبرات والثقافات المتباينة لإنجاز هدف واحد.

**3.1.4. وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير:** يحتاج العاملون والمديرون على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلاءم مع المتغيرات السريعة فهم بحاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات والمعتقدات المختلفة وتوصيلها إلى العاملين بقوة بحيث أن الثقة التقليدية تفقد مكانتهم في نفوسهم، ولكي يحدث ذلك لا بد للعاملين من المشاركة في وضع تلك القيم الجديدة وصياغتها بصورة واضحة، وإلا فإن الثقافة التقليدية ستظل لها السيادة وتقتل الإدارة في تطوير عملياتها.

**4.1.4. إعادة هيكلة نظم المكافآت:** لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حظي العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير، فإذا لم تعدل نظم المكافآت، فالإدارة وبدون قصد تقوم بمقاومة التغيير بدل من احداثه، فالمؤسسة تشعر بالنجاح أو بالفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية، ولهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة وزادوا من الجودة وقاموا بتطوير مهاراتهم. فالكثير من المؤسسات اليوم بدأت في تطبيق نظام الأجر مقابل الأداء المتميز ووفقا لمستويات أداء عالية، ولذلك فالعامل يستحق أن يحصل على الأجر الذي يقدر مجهوداته، كما توجد بعض المؤسسات التي يرتبط نظام الأجر فيها ابتداءا من مجلس الإدارة إلى أقل مستوى وذلك برضى العميل ومستوى جودة المنتج، فهي

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل التحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2003، ص 10،9.

تشعر العاملين بملكية النتائج فالإدارة تضع برامج الأجور مرتبطة بأداء الفريق والنتائج النهائية للمنتج أو الخدمة.

**5.1.4. الثقة في العاملين:** على الإدارة أن تظهر من خلال سياستها الثقة في قدرات العاملين، إن الثقة يتم بنائها بمرور الوقت من خلال السلوكيات والتصرفات من كل جانب، أي أنها تنشأ بين الإدارة والعاملين في كافة المستويات، فعدم الثقة في قدرات العاملين ومدى استقامتهم وأمانتهم يفقد العاملين الثقة في الإدارة ويخافون من الوقوع في الخطأ وبذلك لن يتحملوا أي مسؤولية جادة وكذلك بالنسبة للمدراء الذين لا زالوا يعتقدون مبدأ المحاباة حتى في اختيار من يقوم بالتفويض أو التمكين لهم لن يتمكنوا أيضا من تحقيق أية انجازات ذات قيمة.

**6.1.4. تدعيم الأخذ بالمخاطر:** يعجز العامل عن الأداء العالي أو التصرف الفعال في بيئة مناخ مليء بالمخاطر، فالمؤسسة التي تدار بنظام العداد الذي لا يخطأ مطلقا، تجد صعوبة في تمكين العاملين فالتحول اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين وإعطائهم الصلاحيات والسلطات وسيقومون بكل شيء بطريقة أفضل، فممنع حدوث الأخطاء يخفي المبادرات الإبتكارية والإبداع، وأفضل الأساليب للأخذ بالمخاطر هي تشجيع روح المغامرة والإبداع مع اعتبار أن الفشل يعتبر تجربة تعليمية وخطوة للنجاح، ومن خلال كل هذا فإن التمكين يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إجابا على مستوى الإنتاجية، ومن الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل للتمكين هي كالتالي:

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخاصة الكفاءات للحفاظ على تطوير المنافسة.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر لإنجاز عملهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاء الدين يوسف، عائد الإستثمار في الرأس مال البشري، قياس القيمة الإقتصادية لأداء العاملين، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004، ص34-38.

## المطلب الثالث: الإحتفاظ بالكفاءات

سنتناول في هذا المطلب طرق الإحتفاظ بالكفاءات عن طريق تنمية وتحفيز الكفاءات.

## 1. طرق تنمية الكفاءات

أخذت المؤسسة تفكر في الطرق والوسائل التي قد تساهم في تنمية الكفاءات من خلال عمليات التكوين، أو التعلم التنظيمي والتعلم عن بعد، الذي يمكن أن يؤدي إلى إحداث مكاسب ضخمة للمنظمة، حيث أن النهوض بالرأسمال البشري يعتبر من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني العالي، أضف إلى ذلك فإن المؤسسة التي تمتلك العنصر البشري صاحب الكفاءة والمهارة العالية فإنها تمتلك ميزة تنافسية عن بقية المؤسسات الأخرى، فتحليل الكفاءات على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، وتتميتها.<sup>1</sup>

## 1.1 التكوين في المؤسسة: ومن أهم التعاريف للتكوين:

التكوين عبارة عن: "البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين، والعمال على كسب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية، عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والكفاءات والمعارف والإتجاهات، لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة." "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته و في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".

يتميز هذا التعريف أن المؤسسات تقوم بإعداد البرامج التكوينية من أجل:

- كسب الفاعلية، والكفاءة المستقبلية.
- تنمية العادات الفكرية والعملية للأفراد.
- رفع مهارات ونقل المعارف بين العاملين.
- رفع مستوى أدائهم مع ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

## 1.1.1 تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يرى الدكتور عبد الرحمن توفيق بأن الاحتياجات التكوينية يقصد بها "تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي"، إن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة، وكذلك المشاركة في تكوين حاجات المؤسسة وسد الفجوات العملية المتوقعة، من

<sup>1</sup> أ.سحنوني محمد، تنمية الكفاءات داخل المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة SEROR بتلمسان)، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد03، عدد04، جوان2017، ص125.

أهدافها أيضا التكييف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، يصف أبو النيل أن أهداف التكوين هي:

**2.1.1. تنمية الكفاءات والمعرفة:** بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.

**3.1.1. نقل المعلومات و المعارف:** يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجهها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه، بل تشمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياساتها.

**4.1.1. تعديل الاتجاهات:** يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة، كتتمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد.

إن فالتكوين من العمليات المهمة والضرورية لبناء قوة بشرية منتجة، تتماشى مع متطلبات العمل، كما يعتبر التكوين أحد الطرق المعتمدة لتنمية كفاءات العاملين بالمؤسسة.

## 2.1. التعلم التنظيمي:

إن المؤسسة كمجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات متعددة، فإنهم يحصلون معارف ويتبادلونها في إطار عملهم، تتطور هذه المعارف والكفاءات وتتجدد حسب ظروف العمل، أي سيرورة العمل تساهم في تطوير وتنمية الكفاءات بالمنظمة، كما أن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وظهور طرق جديدة لتبادل المعارف والخبرات، حولت المؤسسات الحديثة إلى مؤسسات تعلم مستمر تأخذ كفاءاتها شكل المنحنى البياني المتصاعد.

### 1.2.1. التعلم التنظيمي كمحرك للتطور التنظيمي:

يُعرّف التعلم التنظيمي على أنه "سيرورة جماعية للحياة، وإعداد المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم".

فالتعلم التنظيمي هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي و يشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو إكساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب و خبرات اجتماعية.

ومع الثورة العلمية و التقنية التي تركت أثارها في كافة مجالات الحياة ، ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات الإدارية وجهة النظر هذه مستوحاة من النماذج التطورية في البيولوجيا، حيث تستند إلى الفكرة التي مفادها أن المؤسسة تتكيف بشكل دائم مع الخصائص المتغيرة للبيئة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أ. سحنوني محمد، نفس المرجع السابق، ص126،127.

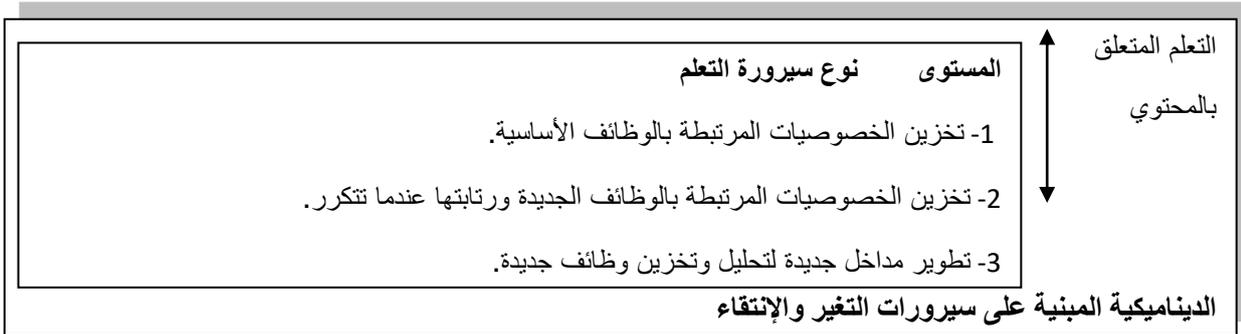
### 2.2.1. المنظور التكيفي:

صممت المؤسسات كأنظمة مفتوحة، حيث الهياكل يجب أن تتوافق مع خصائص البيئة (...). مما يعني تعديلا ديناميكي للهيكل التنظيمي مع البيئة، حيث يتم ترجمته إلى سيرورة تعلم تنظيمي، وتتعلق سيرورة التكيف في آن واحد بالأهداف، قواعد اليقظة، وكذا قواعد التقصي المستعملة، وتعتمد المؤسسات ذات الأداء العالي سلوك منسق وفعال مقارنة بأهدافها، حيث تكيف وباستمرار مجمل الروتينيات التنظيمية، التي تسمح بتنشيط ذاكرة المؤسسة وتعمل على تعبئة قواعد المعرفة وفي هذا الصدد يختص التعلم التنظيمي بالتوليف بين الروتينيات الموجودة بطريقة إبداعية.

### 3.2.1. الدراسات المركزة على الروتينيات التنظيمية:

الحياة على المعارف والكفاءات، مشروط بشكل مباشر بالتطبيقات، معرفة كيفية العمل وبالروتينيات التنظيمية المتاحة، فالتعلم التنظيمي لا يقتصر على التفاعلات الشفوية فقط، فالطريقة الوحيدة لتوضيح الكفاءات الفردية، هي التجديد المستمر للتطبيقات من خلال عدد من التجارب والانتقادات البناءة التي تؤدي إلى ترميز التعلم التنظيمي، حيث يتم تعريف المستويات التي تستجيب كل منها إلى صنف معين من المشاكل أو الوضعيات. ومهما يكن مستوى التعلم التنظيمي، فهو سيرورة قابلة للتعديل وفقا للقواعد المحددة من قبل المستويات العليا، حيث تعمل هذه الأخيرة كهياكل للتعلم، تتضمن قواعد جماعية التي تترجم من خلال مختلف التدابير الإدارية، حيث يتم تعديلها بطريقة تدريجية، فاستقرارها النسبي يسمح بتوجيه التعلم الفردي ونقل المعارف ويسهل إدماج مختلف الكفاءات المتاحة في المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل:

الشكل رقم(02-10): سيرورة التعلم



المصدر: أ.سحنوني محمد، تنمية الكفاءات داخل المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة SEROR بتلمسان)، مجلة نور للدراسات

الاقتصادية، مجلد03، عدد04، جوان2017، ص125.

يستند شرح ديناميكية التعلم التنظيمي إلى أمرين: التغير الداخلي للروتينيات المطبقة والانتقاء الخارجي من قبل البيئة للروتينيات التنظيمية التي لها القدرة على البقاء، وحسب NONAKA يوجد نوعين من الروتينيات روتينيات ساكنة (static)، تتعامل مع العمليات والحركات التي تتكرر بانتظام بالمؤسسة، و روتينيات ديناميكية

تتعامل مع (dynamic) الحالات الطارئة وغير المعتادة بطريقة إبداعية. يستند شرح ديناميكية التعلم التنظيمي إلى أمرين: التغيير الداخلي للروتينيات المطبقة والانتقاء الخارجي. فالمؤسسة بيئة حقيقية لتوفير الظروف المناسبة من أجل خلق وتنمية الكفاءات وضمان التعلم المستمر داخل المنظمة لا سيما و أنها تتعامل مع وضعيات متعددة ومختلفة بإمكانها تشكيل ذاكرة المنظمة التنظيمية إذا تمكنت المؤسسة من ترميز هذه المعارف والكفاءات.

### 3.1. التعلم عن بعد: E-Learning

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أحدث الوسائل التي أصبحت تعتمد المؤسسات عليها في مجال عملها، بحيث المعلومة متاحة للجميع، أي أن الإنترنت فتحت له مجالاً للتعلم والتكوين عن بعد. تعتمد الاستفادة من اقتصاد المعرفة على مدى السرعة وقدرة المؤسسة على إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التعلم، لا يعني فقط استخدام التكنولوجيا الحديثة للوصول إلى المعرفة الشاملة وإنما يعني أيضاً استخدامها للاتصال مع الآخرين من أجل الإبداع.

أما أهم الفوائد التي تعود على المنظمة باعتمادها على هذا النوع من التعليم تنحصر في:

- خلق بيئة وثقافة مناسبة لتنمية عمالة المعرفة؛ تنمية كفاءة الفرد و قناة سريعة لنقل المعرفة.
  - تحقيق ذاتية التدريب وتعلم الكفاءات المطلوبة، تكوين أكبر عدد من العاملين بتكلفة متدنية.
  - سرعة نشر الأخبار والتعليمات، الحصول على أفضل الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة في الشبكة.
- يختلف التعليم عن بعد عن غيره من أساليب التعليم من حيث أنه يتم في الوقت المناسب (الملائم للمتعلم / المتدرب)، للفرد المناسب (يأخذ كل متعلم ما يناسبه فقط من البرنامج وفقاً لاحتياجاته الشخصية التي قد تختلف عن غيره) من المشاركين في نفس البرنامج، في المكان المناسب (في المنزل أو في العمل أو في مكتبة عامة أو مقهى إنترنت)، بالشكل والمحتوى المناسبين (من حيث الكم والكيف)، بالسرعة المناسبة، حيث يختلف الأشخاص في قدراتهم وسرعاتهم الإستيعابية فينتقل كل مشارك من مرحلة إلى أخرى حين يتأكد أنه استيعاب ما درسه وفقاً لقدراته الشخصية وسرعته في الإستيعاب.<sup>1</sup>

### 2. تحفيز الكفاءات:

يتحدد السلوك الإنساني في أية منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية يأتي في مقدمتها نمط الشخصية ودافعية الفرد والاتجاهات والقيم والأعراف التي تربي عليها خلال نشأته الاجتماعية وما أصابها من خبرات ومعارف اكتسبها خلال حياته وقد شهدت أدبيات الإدارة منذ ما يزيد على ثلاثة عقود العديد

<sup>1</sup> أ.سحنوني محمد، نفس المرجع السابق، ص127،128.

من البحوث التي ركزت على دراسة ماهية عملية التحفيز وأهميتها كأداة إدارية وأثرها في الأداء الفردي والمؤسساتي ودورها في الحفاظ على الكفاءات التي هي بحوزة المؤسسات.

## 1.2. مفهوم السياسات التحفيزية:

من المعروف جيدا أن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعيا لما يبتغي من أهداف أو غير واع عندما يكون هذا السلوك شعوريا وقد ساعدت نظرية التحليل ل "فرويد" في الكشف عن أهداف السلوك اللاشعوري ودافعية هذا السلوك وبوجه عام يمكن القول: إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق انجازات مرضية فالدافعية ليست حاجة غير مشبعة أو ناقصة للإشباع بقدر ماهي قوة داخلية كامنة في أعماق الفرد وتحرك سلوكه وتوجهه لهذا السلوك لبذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق أهداف شخصية وتنظيمية، أما الحوافز فهي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء فليس الأجر ما يرتبط به من ميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الإتجاهات التقليدية للإدارة فالأجر والميزات، والمشاركة والسلطة والهيبة والنفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيمة مادية كلها تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء والتحفيز،<sup>1</sup> هو في واقع الأمر قوة تستثير الفرد لأداء أفضل فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهودات أكبر، وذلك عن طريق الربط عن طريق آلية معينة بين الوضعية الخارجية (الحوافز)، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفيزيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة، فعلى سبيل المثال، يقول: (DEAL.2000) أن جوهر سياسة التحفيز هو إعطاء الفرد ما يريد من العمل، فكما كنت قادرا على إعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد من إنتاجية ورضا وولاء وقد عرف "ميسترز" التحفيز بأنه "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة".

## 2.2. أنواع الحوافز وشروط التحفيز الفعال:

التقسيم الشائع للحوافز هو ذلك الذي يقسمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

**1.2.2. الحوافز المادية:** وتشير إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقيات أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن

<sup>1</sup> براهيمي آسيا، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان، آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، MAGHREB REVIEW OF ECONOMIC AND MANAGEMENT, VOL003-N02, SEPTEMBER2016, p118

للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقيات أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش.

**2.2.2. الحوافز المعنوية:** تتمثل فيما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها مثل: تحسين ظروف مناخ العمل، إعادة تصميم العمل، التناوب الوظيفي، التوسع الوظيفي، الإثراء الوظيفي، المدح والثناء والإعتراف بجهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة الثقة وتفويض السلطة وهنا لا بد من الإشارة إلى "راتب الكفاءات" التي تعتبر من المواضيع الحساسة لما لها من دور فعال للإحتفاظ بالكفاءات وقد عرف نظام رواتب الكفاءات تسميات مختلفة أهمها:

- رواتب المهارات المتعددة MULTISKILLS PAY.

- الرواتب تبعا للمعارف.

- الرواتب تبعا للمعارف العلمية.

- الرواتب على أساس الكفاءات COMPETENCY BASED PAY.<sup>1</sup>

كما أن رواتب الكفاءات تحكمها جملة من العوامل أهمها:

الوظيفة والدور المنوط بالفرد ويعرف نظام الأجر على أساس الكفاءة على أنه: "هو النظام الذي من خلاله تقوم المنظمة بمنح معدلات الأجر إلى العاملين على أساس عمق ونوعية الكفاءات والقدرات والمعارف والخبرات المتوفرة لدى هؤلاء العاملين بصرف النظر عن المسميات الوظيفية، كما يطلق على هذا النظام، طريقة الأجر على أساس المهارة أو المعرفة أو الكفاءة".

### 3.2.2. شروط التحفيز الفعال:

يتوقف نجاح التحفيز في تحقيق أهدافه على بعض المتطلبات الأساسية التي من أهمها:

- عدم التعارض بين الأهداف الفردية والأهداف المنظمة.

- أن يبنى على أساس كمية الجهد المبذول ونوعه والأقدمية والمهارة والعدالة والمساواة والقوة...إلخ.

- ضرورة اقتران سياسات التحفيز ببيئة العمل وقد ظهر في السنوات الأخيرة قضايا بيئية تستوجب من المديرين التعرف إليها ومراعاة تأثيرها في التحفيز ليتصف بالكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup> براهيمى آسيا، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان، نفس المرجع السابق، ص118، 119.

**4.2.2. تطوير المسار الوظيفي:**

إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم فرص التطوير الوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب وعاء أكبر من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية.

**1.4.2.2. تعريف تطوير المسار الوظيفي:** "هو النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة

المسار التنظيمي، وما يترتب عن ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى، وهناك مدخلان لعملية تطوير المسار الوظيفي هما: المدخل الفردي (تخطيط المسار) والمدخل التنظيمي (إدارة المسار).

كما يمكن تعريفه بأنه: "عبارة عن عملية نظامية أو هي الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى".

**2.4.2.2. خطوات تطوير المسار الوظيفي:** يرى WALTER STOREY أن هناك حقيقتين مهمتين لتطوير

المسار، الأول أن العمل الفردي للموظف هو أنه يخطط مساره بطريقة شخصية مرضية ومنتجة، الثانية وترتبط بأنشطة المنظمة إذ أنها تختار، تعين وتنمي العاملين بفعالية وذلك لتوفير أرضية قاعدة من الأشخاص المؤهلين لمقابلة احتياجات المنظمة، إذن فإن تطوير المسار يشمل وظيفتين هما تخطيط المسار وهي عملية فردية وإدارة المسار هي عملية مؤسسية.

- **تخطيط المسار:** ويتألف من تلك الأنشطة التي يكون فيها الفرد منهمكا في تكوين خياراته مثل المهنة، المنظمة، التعيين في وظيفة وتطوير الذات وتقييم الذات، وتقييم فرص المسار المتاحة.

- **إدارة المسار:** وتشير إلى أنشطة موارد بشرية معينة مثل التدوير، التقلب الوظيفي، التقييم، الإستشارة، التكوين والتعلم وهي عملية مستمرة من أجل تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته مع الفرص التنظيمية المتاحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> براهيمى آسيا، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان، نفس المرجع السابق، ص119.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات البشرية، وكذا إلى أهميتها وصولاً إلى تسيير الكفاءات البشرية من مفاهيم، أهدافها ومجالاتها الكبرى وعليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات، وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها، وتعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لهذا يجب عليها العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين وذلك بتتمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة مهما يكن مصدرها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز التنافسية، وسنتناول في الفصل الموالي التدقيق الداخلي لتسيير الكفاءات.

الفصل الثالث:  
دراسة حالة في  
المؤسسة الوطنية  
للجيوفيزياء  
E.NA.GEO

## تمهيد الفصل

تعتبر الدولة الجزائرية من بين الدول الرائدة في الأسواق النفطية نظرا لتوفرها على مختلف أنواع المصادر الطاقوية، من بينها الطاقات الباطنية. حيث يعتبر البترول والغاز الطبيعي من أهم الموارد التي تنتجها وتصدرها الدولة، ما يؤمن لها مداخيل وموارد بالعملة الصعبة بالدرجة الأولى.

ينشط في هذا المجال عدة مؤسسات وطنية، أجنبية ومختلطة والتي تقوم باستكشاف هذه الطاقات الباطنية، ولهذا الغرض تم إنشاء المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء التي تقوم بالخطوات والدراسات الأولى في ميدان الجيوفيزياء لاستكشاف هذه الثروات.

حيث تعتبر الجيوفيزياء سبب وجود المؤسسة فهي حلقة لا غنى عنها في سلسلة القيمة النفطية، ما يدفع المؤسسة لبذل جهد دائم من أجل تكييف مواردها مع السياق الذي تتطور فيه المؤسسة بهدف تحسين أدائها باستمرار.

إن الوقوف على واقع التطبيقات العملية والإجراءات المتبعة لتنفيذ مختلف المهام في المؤسسة أمر في غاية الأهمية، قصد تثمين الإيجابيات وتدعيم نقاط القوة، وتشخيص مواطن الخلل والقصور بهدف توظيف الأفكار والحلول المناسبة لمعالجتها والتقليل من حدة أضرارها ومخاطرها على نشاط المؤسسة.

ويعد التدقيق الداخلي إحدى المهام الأساسية لتدعيم نشاط المؤسسة، وخلق القيمة المضافة، حيث تعرض النتائج الفعلية والمخاطر المحتملة لمختلف العمليات التي قامت بها المؤسسة عن طريق التوصيات والنصائح التي تقدمها إلى الإدارة العليا.

وبناء على ما سبق طرحه، قمنا بإجراء دراستنا الميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، وهذا من خلال ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء المتخصصة في مجال الاستكشاف والدراسات الجيوفيزيائية.

المبحث الثاني: تقديم مديرية التدقيق ومنهجية عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة.

المبحث الثالث: تطبيق منهجية التدقيق الداخلي على دورة تسيير الكفاءات على مستوى المؤسسة.

### المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلية للدراسة الميدانية

الدولة الجزائرية من بين الدول الرائدة في المصادر النفطية، نظرا لتوفرها على مختلف أنواع المصادر الطاقوية، من بينها الطاقات الباطنية حيث يعتبر البترول من أهم الموارد التي تنتجها وتصدرها الدولة. تعتبر المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO من بين المؤسسات الوطنية الاستراتيجية التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية المحلية والدولية في جميع مجالات عمل المؤسسة، فقد صنفت من المؤسسات الكبيرة، وبما أنها تشمل عدة فروع، فهي بحاجة لمديرية التدقيق الداخلي تقوم بتدقيق أعمالها وإبداء رأي فني محايد يساعدها في اتخاذ القرار.

فهي من المؤسسات الرائدة من خلال نشاطها المتمثل في استكشاف آبار ومواقع النفط، ونظرا لنشاطاتها المتعددة، ومصالحها المختلفة، خصصنا هذا المبحث لإعطاء صورة عامة عن هذه المؤسسة وذلك وفقا للتقسيم التالي:

أولاً: نشأة وتعريف المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO.

ثانياً: موقع ونشاط المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO.

ثالثاً: الإطار التنظيمي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO.

**المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء**

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى نشأة وتعريف وتطور المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، وكذا تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها.

**1. نشأة المؤسسة محل الدراسة**

تأسست المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء في سبتمبر 1966م بشراكة مع الشركة الأمريكية TELEDAY حيث كانت تساهم الشركة الجزائرية بنسبة 51% والشركة الأمريكية بنسبة 49%. وفي عام 1971م ومع تأميم المحروقات أصبحت المؤسسة جزائرية و اسمها ALGEO تابعة لشركة سوناطراك 100%. أثناء ظهور اللامركزية للمؤسسات سنة 1981م (مرسوم 81-172 المؤرخ في 01/08/1981) أصبحت مؤسسة اقتصادية تدعى E.NA.GEO المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء والتي أصبحت متكلفة بجميع شؤونها ومدارة من طرف شركاء المجلس الإداري بنسبة 51% لسوناطراك و 49% مساهمة، يقدر رأسمالها الحالي بـ 30.000.000.000 دج. يقع مقرها الاجتماعي بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة - الجزائر. وبالنسبة لأهم التغيرات التي شهدتها المؤسسة نذكر ما يلي:

**1.1. التعديلات التي طرأت على المؤسسة**

مرت المؤسسة على وضع الحكم الذاتي مع اللجنة الاقتصادية لأوروبا في فيفري مع رأس مال مقدر بـ 10 مليون دينار موزعة على ثلاث صناديق للمشاركة.

- المناجم الهيدروليكية والهيدروكربونات (40%).
- الصناعات الغذائية (30%).
- البتروكيميائية والأدوية (30%).

**2.1. تطورات رأس مال المؤسسة**

لقد عرفت المؤسسة تطورا مستمر في رأسمالها، حيث تمثل في ما يلي:

الجدول رقم (03-01): يمثل تطور رأس المال المؤسسة خلال سنوات نشاطها

السنة	رأسمال المؤسسة
1989	10 مليون دينار جزائري
1993	70 مليون دينار جزائري
1995	300 مليون دينار جزائري
1998	1 400 مليون دينار جزائري
2003	3 400 مليون دينار جزائري

2008	7 000 مليون دينار جزائري
2020	30 000 مليون دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### 3.1. التغييرات التي طرأت على المساهمين

لقد شاهدت المؤسسة عدة تغييرات وتطورات منها التي حصلت على المساهمين التي سنقدمها بالشكل التالي:

#### الجدول رقم (03-02): التغييرات التي طرأت على المساهمين

التاريخ	التغيير
1994/12/28	مشاركة صندوق الصناعات الغذائية حيث باعت أسهمها للصندوق الوطني للمناجم، المحروقات والهيدروليكية.
1995/03/23	مشاركة صندوق الكيماوي، البيتروصيدي والهيدروليكية قامت ببيع كل أسهمها للصندوق الوطني للمناجم، المحروقات والهيدروليكية. ومنه أصبحت المساهم الوحيد التابع للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO.
1997/07/06	مشاركة الصندوق الوطني للمناجم المحروقات والهيدروليكية مستبدل بالمؤسسة القابضة للإنجازات العمومية والأشغال الكبرى (HP RGT).
1998/03/11	المؤسسة القابضة للإنجازات العمومية والأشغال الكبرى باعت 51% من أسهمها إلى المجمع الوطني سوناطراك - أشغال البترولية - (SSP SPA).
2000/06/03	إدماج المؤسسة القابضة " للإنجازات العمومية والأشغال الكبرى " و"منشآت التعمير ومواد البناء" التي أخذت تسميتها المؤسسة القابضة للإنجازات العمومية ومواد البناء، الذي أصبح المساهم الجديد للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO بـ 49% من حصة الأسهم.
2001/09/12	تحويل أسهم المؤسسة القابضة "للإنجازات العمومية والأشغال الكبرى" ضمن مؤسسة تسيير الأشغال الطاقوية (TRAVEN).
2005/01/01	مؤسسة تسيير المشاركين INDJAB تمتص مؤسسة تسيير الأشغال الطاقوية

(TRAVEN).	
مؤسسة تسيير المشاركين INDJAB تتبع 49% إلى المجمع الوطني سوناطراك والتي من خلال ذلك أصبحت المساهم الوحيد في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء .E.NA.GEO	2005/08/12

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية المتعلقة بالمساهمين للمؤسسة بمديرية التدقيق الداخلي.

## 2. تعريف المؤسسة محل الدراسة

تنتمي المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء لوزارة الطاقة والمناجم وبذلك فقد ضمها مجمع سوناطراك إليه باعتبار أنها مؤسسة مختصة في ميدان الجيوفيزياء، فهي تقوم بأولى الدراسات الاستكشافية على الموارد الطاقوية، ومنه أصبحت أول مؤسسة تقوم بهذا العمل الاستكشافي، فلها شخصية معنوية مستقلة في نشاطاتها فالمؤسسة لا تقوم بالدراسات على النفط فقط، انما تقوم بالدراسات على المواد الهيدروكربونية، البترول والغاز الطبيعي بالأخص، كما تقوم أيضا بالدراسات الهيدروليكية (Hydraulic) المتمثلة في استكشاف منابع المياه الجوفية. اعتمدت المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO المعايير الدولية QHSE (الجودة، السلامة الصحة، والبيئة) عام 2006م، تقوم هذه المعايير على مبدأ الوصول إلى نظام إداري متكامل ما بين إدارات المؤسسة، وتجنب الحوادث التي قد تحدث خلال فترة نشاطها، تطبق هذه الأخيرة في الميادين التقنية التي لها علاقة بالمخاطر المهنية التي قد تحدث داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: موقع ونشاط المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

يتضمن هذا المطلب كل من موقع المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء إضافة إلى النشاط الخاص بها.

#### 1. موقع المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

إن الموقع الإداري والرئيسي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء موجود في حاسي مسعود، حيث لديها أربع (04) مديريات عملية (Operational departments) الذي يمثلون فروع المؤسسة E.NA.GEO.

##### • فرع الاستغلال الزلزالي

هذا الفرع هو الذي يمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة، ويحتوي على 17 فريق زلزالي حيث 17 تعمل داخل التراب الوطني (16 فريق يعمل لصالح المجمع الوطني سوناطراك، 01 لصالح CEPSA). كل فريق يعمل بمعدات مختص بتكنولوجيا عالية (مخابر معالجة الزلزالية، الشاحنات الاهتزازية... إلخ) سيارات وشاحنات مقاومة لظروف المناخية القاسية.

##### • فرع الخدمات المشتركة

هذا الفرع مقره في أولاد فايت (ولاية الجزائر)، فانه يوفر الدعم لأنشطة هياكل أخرى للشركة (المشتريات المحلية...).

- **مديرية المعالجة الزلزالية DTS ومديرية التصميم والتطوير DCDEV**  
مقرهما في بومرداس فدورها أن تضمن أنشطة معالجة وتفسير الزلازل وتطوير تقنيات أخرى لتحسين أساليب الزلزالية (توصيف المكامن، وتحسين الإنتاجية والجودة في النفط الاهتزاز المصطنع...).
- **مديرية هيدرولوجية - طبوغرافية DHT**  
فهي المسؤولة عن أنشطة الحفر الهيدروليكي (Hydro drilling)، والعمليات الطبوغرافية (Topographic operations) والجيوتكنيكية (Geotechnical operations).
- **فرع الإمداد**  
مكونة من 03 مديريات، فهي تضمن النقل، ومشاريع أخرى مثل الحفر Drilling والعمليات الاهتزازية .Seismic operations

## 2. نشاط المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

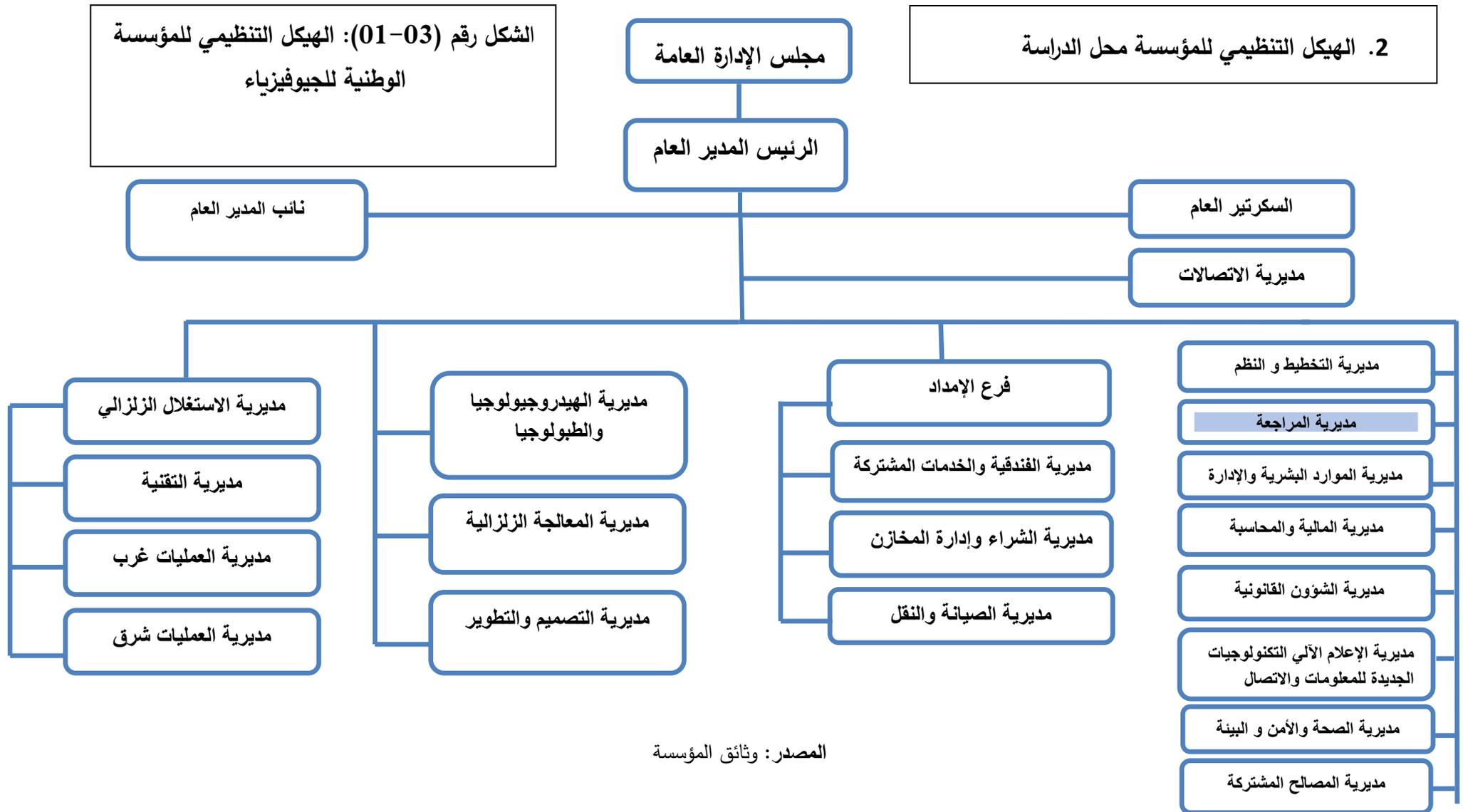
- يتمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة في القيام بدراسات استكشافية من أجل البحث والتنقيب عن النفط بطريقة الزلزلة أي الانعكاس الزلزالي الذي يقوم بتسجيل ومعالجة وتفسير الاهتزازات تحت السطح، وذلك عن طريق خلق رد فعل مصطنع بواسطة المتفجرات أو الاهتزازات. حيث يعتبر هذا الأخير النشاط الرئيسي للمؤسسة والذي يمثل أكثر من 90% من رقم الأعمال المحقق، وكأنشطة إضافية أي ما يمثل حوالي 08% من رقم أعمالها يتمثل في المجالات الآتية:
- الجيوفيزياء العامة (الجاذبية والمقاومة).
  - الأعمال الطبوغرافية.
  - التنقيب عن المياه الجوفية وحفر الآبار.
  - دراسات الجيوتكنيك (على مستوى الموقع والمخبر).

## المطلب الثالث: الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

في هذا المطلب سوف نتطرق الى كلا من الإطار الإداري والتنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

### 1. الإطار القانوني للمؤسسة محل الدراسة

وفقا للمادة 610 من القانون التجاري، مجلس إدارة المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء E.NA.GEO مؤلف من سبعة (07) أعضاء، خمسة (05) منهم معينين من قبل الجمعية العامة للمساهمين يمثلون الخدمات القابضة للأمور المتخصصة في البترول وعضوين يمثلان عمال المؤسسة. تتكون إدارة المؤسسة من الرئيس المدير العام Chief executive officer المعين من قبل مجلس الإدارة الذي يمنح له كل الصلاحيات واتخاذ القرارات في الإدارة والذي يخضع لصلاحيات يمنحها له قانون مجلس الإدارة.



## المبحث الثاني: تقديم مديرية تدقيق المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

تعتبر مديرية التدقيق من أهم المديريات على مستوى المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، تحتوي على مجموعة من المدققين (مدير التدقيق، مشرف التدقيق، رئيس المهمة، المدققين) تعمل على حماية المؤسسة من الوقوع في الأخطاء وحماية أموال المؤسسة من النهب والسرقة كما تعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية وذلك عن طريق تقييم صحة ومدى إمتثال مديريات ومصالح المؤسسة للقوانين واللوائح المعمول والمتعارف بها وذلك عن طريق قيامها بعملية التدقيق التي تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بإعداد التقرير النهائي والذي يحتوي بدوره على مجموعة من التوصيات والتحسينات من أجل تصحيحها وعدم الوقوع في نفس الأخطاء مستقبلاً، ويتم متابعة تنفيذ التوصيات، التي تعمل على استمرارية وتطور المؤسسة خاصة مع أجواء المنافسة التي يسودها المحيط الإقتصادي.

### المطلب الأول: التعرف على مديرية التدقيق الداخلي بالمؤسسة المستقبلية

سيتم خلال هذا المطلب التعرف على مديرية التدقيق الداخلي بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء من خلال التطرق إلى نشأتها، هيكلها التنظيمي ونشاطها.

#### 1. لمحة تاريخية عن وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

- **10 جويلية 1993:** في هذا التاريخ تم إنشاء هيكل التدقيق تابع لمديرية مراقبة التسيير وإدارة التخطيط والنظم تحت اسم " قسم مراقبة التسيير، والتدقيق".
- **08 نوفمبر 2001:** كان هذا التاريخ بداية استقلال وظيفة التدقيق بعد انفصالها عن قسم مراقبة التسيير وتم إنشاء قسم تدقيق تابع إلى إدارة التخطيط والنظم.
- **13 جوان 2009:** استقلالية التدقيق وإنشاء مصلحة للتدقيق تابعة للإدارة العامة، والقسم التابع لمديرية التخطيط والنظم أصبح خلية تدقيق عملياتي ضمن مديرية التدقيق مع خلية ثانية وهي التدقيق المالي والمحاسبي".
- **28 ديسمبر 2011:** مصلحة التدقيق أصبحت مديرية التدقيق.
- **14 جوان 2012:** إنشاء منصب مدقق Senior، وبداية من سنة 2012 تم تعزيز مديرية التدقيق بالموارد البشرية.
- **22 ديسمبر 2014:** إعادة تنظيم وهيكل مديرية التدقيق وتحديد مهام كل منصب ضمن المديرية.
- **28 ديسمبر 2014 :** إنشاء منصب رئيس المهمة Audit mission leader، ومشرف Supervisor.

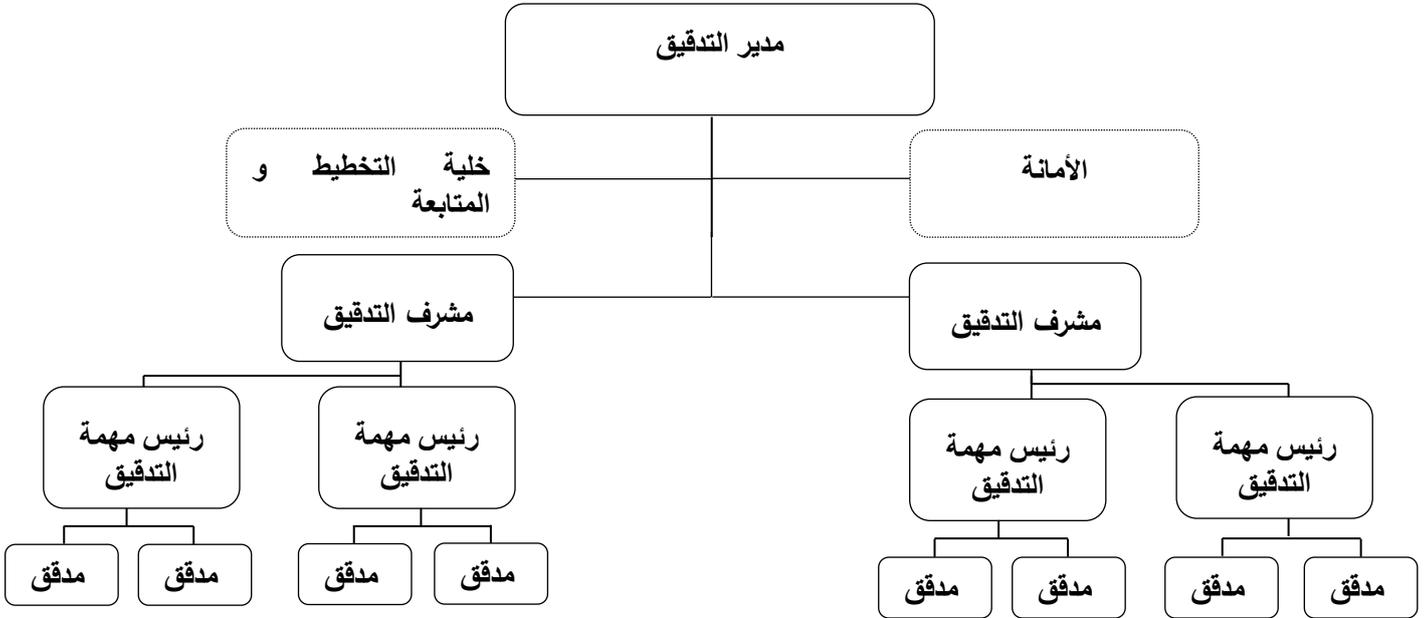
#### 2. الموظفون والتنظيم بمديرية التدقيق

تتكون مديرية التدقيق بالمؤسسة من عمال أكفاء ومؤهلين كل حسب رتبته مقسمين على النحو التالي:

- مدير التدقيق.
- مشرفي التدقيق.

- رؤساء مهام التدقيق.
  - مدققين درجة واحد واثنان وثلاثة.
- ونظمت مديريةية التدقيق على النحو التالي:

الشكل رقم (03-02): الإطار التنظيمي لمديرية التدقيق بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

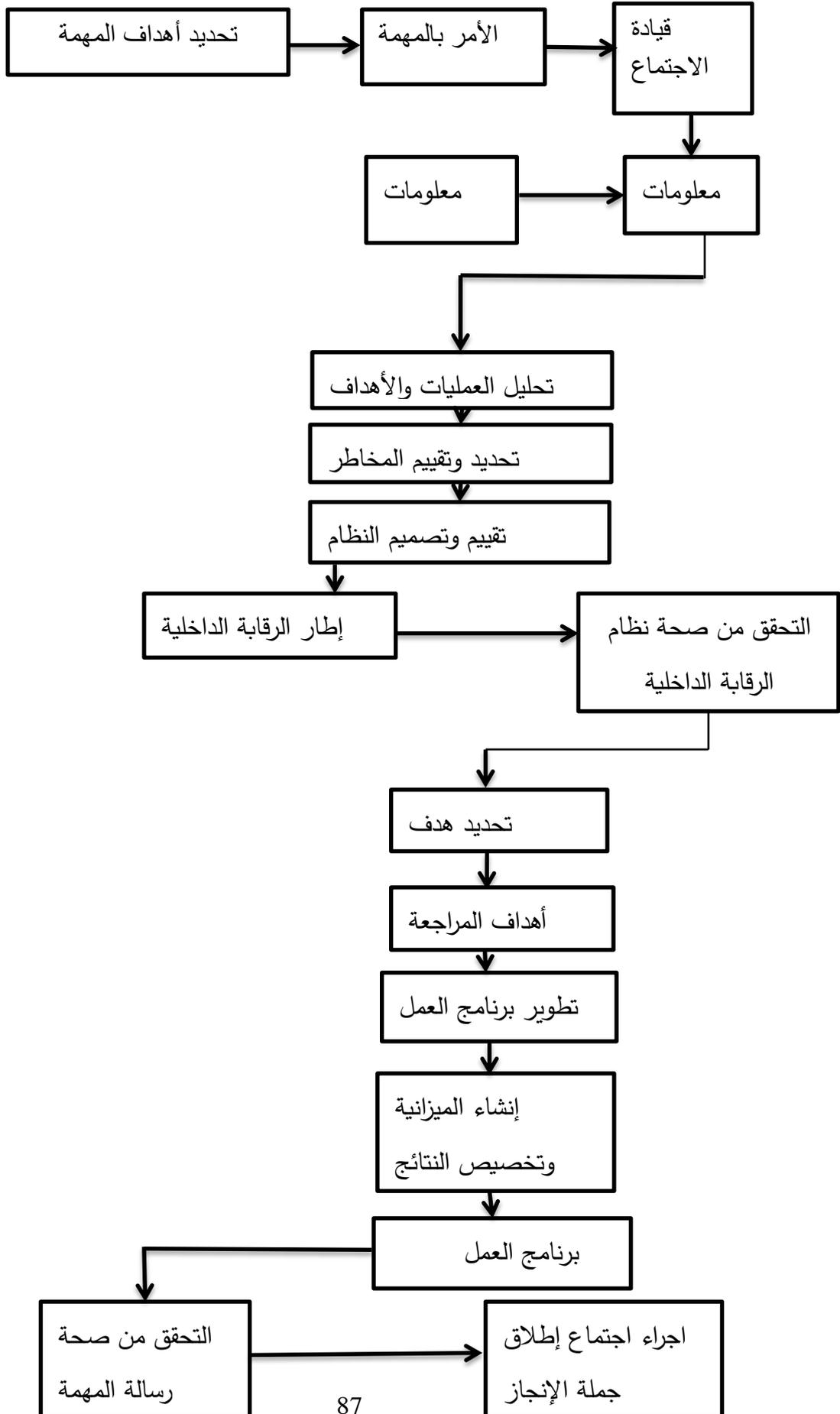


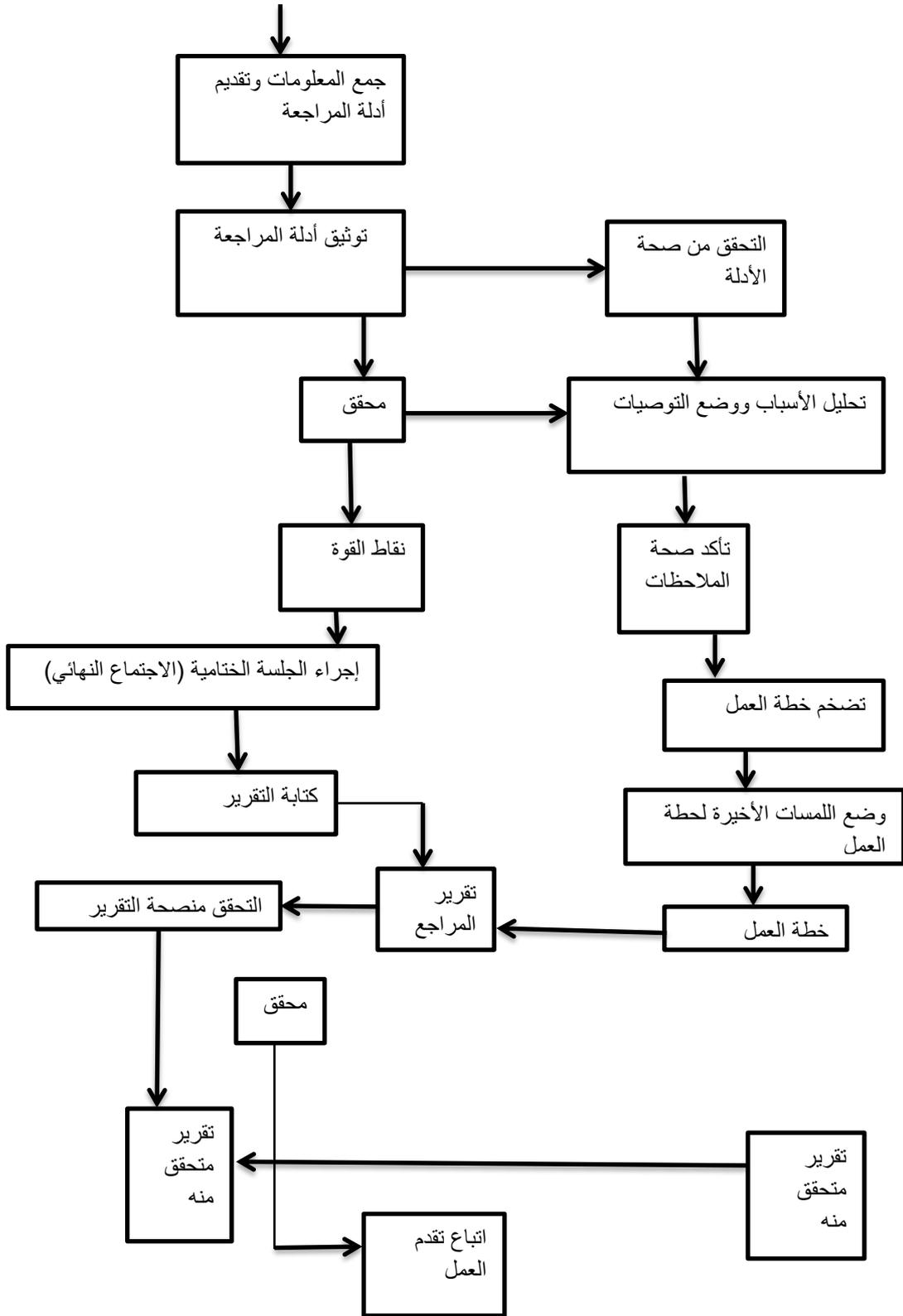
المصدر: وثائق المؤسسة

### المطلب الثاني: واقع التدقيق الداخلي بمديرية التدقيق

الشكل التالي يوضح مراحل سير عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء:

الشكل رقم (03-03): مراحل نشاط عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء





المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

**المطلب الثالث: منهجية التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء**

سنتعرف في هذا المطلب على سيرورة مهمة التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، وعليه قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة نقاط حتى نلم بالموضوع، أول نقطة سنعرض من خلالها معايير التدقيق الداخلي المعمول بها في المؤسسة، ثاني نقطة سنخصصه لكيفية التحضير لعملية التدقيق في المؤسسة، وأخر نقطة سنعرض فيها كيفية تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي في المؤسسة.

**1. عرض معايير التدقيق المعمول بها في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء**

تتقيد المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بمعايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الفرنسي (IFACI) والمنقسمة إلى مجموعتين أساسيتين، معايير التأهيل ومعايير العمليات. تنقسم كل مجموعة إلى معايير رئيسية وكل معيار يتفرع بدوره إلى مجموعة معايير تفصيلية وقد تم عرضها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (03-03): معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية في مؤسسة E.NA.GEO**

رقم المعيار	معايير التأهيل	رقم المعيار	معايير العمليات
1000	الغرض، السلطة والمسؤولية	2000	إدارة نشاط التدقيق الداخلي
1010	الاعتراف بالأحكام الإلزامية في ميثاق التدقيق الداخلي	2010	التخطيط
1100	الاستقلالية والموضوعية	2020	التبليغ والموافقة
1110	الاستقلالية التنظيمية	2030	إدارة الموارد
1111	التفاعل المباشر مع مجلس الإدارة	2040	السياسات والإجراءات
1112	دور ومسؤوليات المدقق الداخلي خارج التدقيق الداخلي	2050	التنسيق
1120	الموضوعية الفردية	2060	إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة
1130	معوقات الاستقلالية أو الموضوعية	2070	الجهات التي تقدم الخدمات الخارجية

طبيعة العمل	2100		
الحوكمة	2110		
إدارة المخاطر	2120		
الرقابة	2130	المهارة والعناية المهنية اللازمة	1200
		المهارة	1210
		العناية المهنية اللازمة	1220
		التطوير المهني المستمر	1230
تخطيط مهام التدقيق الداخلي	2200		
اعتبارات التخطيط	2201		
أهداف مهمة التدقيق	2210		
نطاق مهمة التدقيق	2220	برنامج تأكيد وتحسين الجودة	1300
تخصيص الموارد اللازمة لمهمة المراجعة	2230	متطلبات برنامج تأكيد وتحسين	1310
برنامج عمل مهمة التدقيق	2240	الجودة	1311
		أعمال التقييم الداخلي	1312
		أعمال التقييم الخارجي	1312
تنفيذ مهام التدقيق الداخلي	2300	إعداد وإبلاغ التقارير عن برنامج	1320
		تأكيد وتحسين الجودة	1320
تحديد المعلومات	2310	استخدام تعبير "تم إجراؤه وفقا	1321
التحليل والتقييم	2320	للمعايير الدولية المهنية لمزاولة	1321
توثيق المعلومات	2330	التدقيق الداخلي"	1322
الإشراف على مهمة التدقيق	2340	الإفصاح عن الحالات عدم التقيد	1322
		بالمعايير	1322
تبلغ النتائج	2400		

مقاييس التبليغ	2410	
جودة التبليغات	2420	
حالات الخطأ والسهو	2421	
استخدام تعبير "تم إجراؤه وفقا للمعايير الدولية المهنية لمزاولة التدقيق الداخلي"	2430	
الإفصاح عن حالات عدم التقيد	2431	
نشر النتائج	2440	
الآراء الكلية العامة	2450	
مراقبة سير العمل	2500	
حسم مسألة قبول الإدارة العليا للمخاطر	2600	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## 2. التحضير لمهمة التدقيق في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

تمر عملية التحضير لمهمة التدقيق في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بمجموعة مراحل نشرحها باختصار فيما يلي:

### 1.2. اختيار المهمة

هناك نوعين من مهام التدقيق يتم القيام بها في المؤسسة، المهام المبرمجة ضمن البرنامج السنوي، والمهام المطلوبة بصفة استثنائية أي تحت الطلب.

#### 1.1.2. المهام تحت الطلب

تعتبر مهمة استثنائية حيث يقوم الرئيس المدير العام PDG بإرسال أمر أو طلب لمديرية التدقيق الداخلي من أجل تدقيق قسم أو مصلحة معينة وذلك بناء على حكمه الشخصي لأحد الأقسام أو المصالح لما فيها من نقائص ومخاطر، أو تتم بناء على طلب من قسم أو مصلحة ما أو موظف، إذا ترسل للرئيس المدير العام طلب لمديرية التدقيق من أجل القيام بمهمة التدقيق على مستواها.

يحتوي طلب التدقيق المبعوث من قبل الرئيس المدير العام أو من قبل مصلحة ما على الأهداف الأساسية التي يمكن الحصول عليها عند القيام بمهمة التدقيق، بالإضافة إلى المخاطر المتوقعة.

#### 2.1.2. المهام المبرمجة

هي مهمة منصوص عليها في البرنامج السنوي لمهمة التدقيق في المؤسسة، هذا البرنامج عبارة عن مخطط لمهام التدقيق خلال سنة ما، ويتضمن مجموعة من المهام المختارة من قائمة المهام المقترحة.

للتوضيح أكثر نقوم بعرض بعض المهام الواردة في البرامج السنوية الخاصة بمؤسسة E.NA.GEO:

- مهمة تدقيق تسيير مشروع التقيب.
- مهمة تدقيق مصلحة الضمان الاجتماعي.
- مهمة تدقيق دورة الأجور.
- مهمة تدقيق كيفية تسيير قاعدة الحياة.
- مهمة تدقيق المؤونات، الاستثمارات، المشتريات... الخ.

## 2.2. كيفية إعداد البرنامج السنوي للتدقيق

قائمة المهام المبرمجة هي قائمة تضم مجموعة من المهام يتم اختيارها إما على أساس الدراسة الأولية التي تقوم بها مديرية التدقيق من خلال معاينتها لأقسام ومصالح المؤسسة، أو بطلب من تلك المديریات أو المصالح.

### 1.2.2. إرسال قائمة المهام المقترحة ومناقشتها

ترسل قائمة المهام المقترحة من مديرية التدقيق إلى الرئيس المدير العام في شكل تقرير كتابي يحتوي على الأهداف الأساسية للمهمة والمخاطر التي تكتنف كل مهمة، ثم تقوم مديرية التدقيق بمناقشة تلك القائمة مع الرئيس المدير العام الذي يقوم بدوره بالتثبيت والمصادقة على كل المهام المقترحة أو بعضها أو تعديل ما وجب تعديله.

### 1.2.2. تقسيم المهام وتوزيعها على أعضاء مديرية التدقيق

بعد المصادقة على البرنامج السنوي، تقوم مديرية التدقيق بتقسيم تلك المهام على أربع ثلاثيات، كل ثلاثي يحوي مهام معينة والتي تقسم هي الأخرى على أعضاء مديرية التدقيق ويجب أن يكون في كل مهمة مراقب المهمة، رئيس المهمة ومدقق أو مجموعة من المدققين تماشيا مع حجم المهمة.

## 2. تنفيذ منهجية مهمة التدقيق في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

### 1.3. المرحلة التحضيرية

وتتضمن هذه المرحلة المهام التالية:

تحديد الاهداف، جدول المخاطر، الرسالة التوجيهية، اعداد برنامج العمل، رسالة المهمة والتي سوف نتناولها فيما يلي:

#### 1.1.3. تحديد الأهداف

يتم في هذه المرحلة تحديد الاهداف المهمة، وذلك بقيام المدققين بالدراسة الأولية اي دراسة جميع المعلومات المفيدة والقابل للتحضير وتلك المتعلقة بالمؤسسة وهيكلها وانشطتها التي سيتم العمل على تحقيقها، ويستوجب هذا العمل وضع مدقق للمجال المراد تحقيقه.

#### 2.1.3. جدول المخاطر

تجري مرحلة تحليل المخاطر في المقر او في الميدان وذلك اساسا عن طريق اجراء مقابلات لفهم تنظيم واداء الهيكل الخاضع للرقابة، ويختتم جدول المخاطر النهائي مرحلة تحليل مخاطر، ويهدف الى تقديم لمحة

عامة عن نقاط القوة والضعف الفعلية او المحتملة المقدره للهيكل الخاضع لمهمة التدقيق، من اجل توجيه العمل التفصيلي.

### 3.1.3. الرسالة التوجيهية

حيث يتم صياغتها من رئيس المهمة يطفو الطابع الرسمي عليها، فهي تعبر عن الاهداف مهمة التدقيق وترسمها، ويتم اصدارها بعد نهاية الدراسة الاولية مباشرة قبل بدء مرحلة تنفيذ المهمة، حيث انها تتضمن الاهداف والمخاطر التي سيقوم المراجعون بفحصها وهذا من اجل تحديد نطاق التدخل بدقة

### 4.1.3. إعداد برنامج العمل Verification program

بعد اجتماع الافتتاح وبناءا على البرنامج السنوي المقترح والدراسة الأولية، ومن خلال أهداف المهمة ومخاطرها يقوم أعضاء التدقيق بضبط برنامج التدقيق، ويحتوي هذا البرنامج على جميع النشاطات تماشيا مع الأهداف التي سيقوم بها الأعضاء المسؤولين أو المكلفون بالمهمة، تقسيم المهام على كل عضو أي تكليف كل عضو بمهمة معينة أو مجموعة من المهام، تحديد مدة مهمة التدقيق مع تحديد كيفية وطرق وجميع الأساليب المستخدمة في مهمة التدقيق (مقابلة، معاينة...).

يقوم أعضاء التدقيق بإعداد برنامج عمل للمهمة، مدير التدقيق يقوم بالموافقة عليه أو يطلب إضافة بعض التعديلات على مستوى برنامج التدقيق.

بعد تثبيت برنامج التدقيق أي بعد الموافقة والمصادقة عليه وذلك بزيارتهم للمصلحة أو القسم المعني وتحليل نظام الرقابة الداخلية وطريقة العمل فيه وتحديد أسباب ذلك والعواقب الناجمة عنه.

### 5.1.3. رسالة المهمة

بعد أن يصادق الرئيس المدير العام على البرنامج السنوي، تقوم مديرية التدقيق ببعث رسالة المهمة لمدير المصلحة أو القسم المعني بمهمة التدقيق.

تتضمن رسالة المهمة كل من موضوع التدقيق، الأهداف الأساسية للمهمة والفترة التي تقام خلالها التدقيق وتمنح نسخة منها للرئيس المدير العام.

بعد بعث رسالة المهمة يبدأ الأعضاء المشاركون في المهمة أي المعنيون بها في التحضير للمهمة من بالدراسة الأولية للقسم أو المصلحة المعنية بمهمة التدقيق وذلك لتحديد الأهداف الأساسية من المهمة والمخاطر الممكنة.

### 2.3. المرحلة التنفيذية

تبدأ هذه المرحلة بعقد الاجتماع الافتتاحي الخاص بمهمة التدقيق أين يتم عرض أهداف المهمة بحضور رئيس مهمة التدقيق، فريق المدققين، وأعضاء المصلحة المعنية بمهمة التدقيق و به تنطلق مهمة التدقيق ميدانيا كما يلي:

تنفيذ برنامج العمل من خلال تطبيق اختبارات المراجعة الميدانية وفي هذه المرحلة يتعين على المدقق استخدام تقنيات وأدوات التدقيق خلال هذه المرحلة (الإستبيان، مخطط تدفق الوثائق، مقابلة، الرقابة الداخلية

والإختبارات وما إلى ذلك). كما يتعين عليه أيضا استخدام ورقة تغطية الاختبار أين يتم توثيق الإختبار المطبق وهي تشمل الإستنتاجات التي تم استخلاصها أثناء جميع أعمال التدقيق والتفاصيل التي تهدف إلى دعم رأيها واستخراج النتائج الخاصة بكل هدف.

ليتم بعد ذلك جمع تلك الاستنتاجات في أوراق عمل خاصة تسمى (ورقة الملاحظات) يتم فيها عرض مجالات التحسين (نقاط الضعف) إضافة إلى تحليل الأسباب و عرض العواقب و صياغة التوصيات التي يجب أن تكون (واضحة ومقروءة وكاملة) مؤرخة وموقعة من قبل المدقق الذي أصدرها، كما يتم مراجعتها من قبل رئيس المهمة أو المشرف.

### 3.3 المرحلة النهائية

في هذه المرحلة يتم إعداد مشروع التقرير النهائي، الاجتماع الختامي وتقديم التقرير النهائي ومتابعة تنفيذ التوصيات المقدمة والمستخلصة في التقرير النهائي والتي تتمثل فيما يلي:

#### 1.3.3 مشروع التقرير النهائي

بعد اتمام المهمة من قبل الأعضاء المكلفين بها يقومون بكتابة حوصلة لما تم فعله خلال المهمة وإعدادها في شكل مشروع تقرير نهائي، يحتوي هذا المشروع على نقاط القوة لتلك المصلحة أو القسم المدقق وكذا نقاط الضعف مع تحديد المرجع أو المعيار الذي لا بد أن تكون عليه ووصفها في الواقع كيف تعمل وسبب ذلك والعواقب الناتجة عنها بالإضافة إلى التوصيات التي تعطىها مديرية المراجعة لذلك القسم.

يرسل مدير التدقيق للمصلحة المعنية بالمهمة التي تمت عملية التدقيق على مستواها مشروع التقرير النهائي لإبداء رأيها حول التقرير ككل بصفة عامة والمهمة بصفة خاصة. ترجع المصلحة المعنية التقرير المرسل إليها بعد احتفاظها بنسخة لمديرية التدقيق وتحديد تاريخ من أجل عقد اجتماع بينها وبين مديرية التدقيق.

#### 2.3.3 الاجتماع الختامي

يناقش في هذا الاجتماع كل من النتائج المتوصل إليها ومضمون التقرير وبعد ذلك يوقع كل منهما عليه ويبعث لرئيس المدير العام والذي بدوره يقوم بالتوقيع عليه أيضا، وإرسال نسخة منه لجميع المديریات والمصالح والأقسام الموجودة في المؤسسة من أجل تطبيقه. وتصبح توصيات التقرير عبارة عن أوامر وتعليمات لا بد من التقيد والالتزام بها.

#### 3.3.3 التقرير النهائي

لا يوجد تدقيق بدون تقرير. التقرير النهائي هو مستند يتكون من ملخص لا يتجاوز ثلاث صفحات موجه للمديرين تحتوي على الملفات التي تم فحصها خلال الاجتماع الختامي وقائمة بالتوصيات. وهي مخصصة لمديري الشركة التي تخضع للتدقيق، ومجلس الإدارة، وإذا لزم الأمر أي صاحب مصلحة آخر معني بالمهمة.

### 4.3.3. متابعة تنفيذ التوصيات "عودة المهمة"

بعد فترة من اعتبار التقرير النهائي كتوصيات واجبة التنفيذ تقوم مديرية التدقيق بالرجوع للميدان تحت مسمى "عودة المهمة" وذلك على أساس وثائق مبررة للتأكد من تطبيق التوصيات ومراقبة مدى تنفيذها مع تحديد برنامج عمل لكل توصية.

## المبحث الثالث: تطبيق منهجية التدقيق الداخلي على دورة تسيير الكفاءات على مستوى المؤسسة.

يعتبر التدقيق الداخلي أهم وظيفة على مستوى المؤسسة، نظرا لأهميته قمنا بتدقيق دورة تسيير الكفاءات على مستوى المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الإجراءات والمراحل الخاصة بتدقيق دورة تسيير الكفاءات على مستوى المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، وذلك من خلال ثلاث مراحل أساسية، التحضير لمهمة تدقيق تسيير الكفاءات، تنفيذ اجراءات التدقيق الداخلي، عرض نتائج التدقيق الداخلي لتسيير الكفاءات.

### المطلب الأول: التحضير لمهمة تدقيق تسيير الكفاءات

في المرحلة التحضيرية لمهمة تدقيق تسيير الكفاءات تم معالجة خمسة عناصر أساسية و المتمثلة في: تقسيم الدورة إلى عناصر قابلة للتدقيق، تحديد الأهداف، إعداد جدول المخاطر، إعداد الرسالة التوجيهية، إعداد برنامج العمل ورسالة المهمة.

#### 1. تقسيم الدورة إلى عناصر قابلة للتدقيق:

قمنا بتقسيم الدورة الى خمسة عناصر أساسية و التي تتمثل في:

- تنظيم قسم تسيير الكفاءات والإجراءات والموارد البشرية.
- مرجع المهن والكفاءات.
- تقييم الكفاءات.
- تطوير الكفاءات (خطة العمل).
- مراقبة خطة التنمية (التطوير).

#### 2. تحديد الأهداف الخاصة بالمهمة:

ثم قمنا بتحديد الأهداف الخاصة بمهمة تدقيق تسيير الكفاءات و المتمثلة أساسا فيما يلي:

- تنظيم قسم تسيير الكفاءات والإجراءات والموارد البشرية.
- تقييم تنظيم ومهام قسم تسيير الكفاءات.
- التأكد من تحديد الموظفين المعياريين وشغل جميع الوظائف.
- ضمان وجود إجراءات رسمية ومحدثة مخصصة لتسيير الكفاءات.
- تقييم الإجراءات المعتمدة في تسيير الكفاءات.
- تقدير الاتصال القائم بين قسم تسيير الكفاءات والهياكل الأخرى.
- التحقق من وجود مرجع للمهن والكفاءات.
- التأكد من تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب في مرجع الحرف والكفاءات و / أو في بطاقة المنصب.

- التأكد من الملاءمة بين الكفاءات المطلوبة المحددة مع المهام التي يؤديها المنصب.
- التأكد من أن جميع حرف المؤسسة مدرجة في قائمة الوظائف والتي يتم تحديثها بشكل دوري.
- التأكد من أن تسمية الوظائف الحالية توفر فرص تطوير الكفاءات.
- التأكد من أن طرق تقييم الكفاءات معروفة وتم تنفيذها (سند المقابلة السنوية، أهداف السنة المقبلة، التكوين والمشاريع المهنية...إلخ).
- التأكد من أن التقييمات السنوية تم معالجتها واستخدامها كشكل من أشكال تنمية الكفاءات.
- التأكد من أن مقابلة التقييم تتم في وثيقة رسمية (تقييم الكفاءات).
- التأكد من استخدام نتائج مقابلات التقييم وتقييمات الكفاءات كبيانات إدخال في تطوير خطة التكوين وفي إجراءات التطوير المهني (الترقيات).
- التأكد من أن جودة التكوين تلبى الاحتياجات المتوقعة من حيث تنمية الكفاءات.
- التحقق من وجود خطة وظيفية للموظفين، وينطبق ذلك على الموظفين ذوي الإمكانيات العالية عند الضرورة.
- ضمان تنفيذ متابعة التطوير الوظيفي للموظفين (التكوين، الترقيات، التنقل).

### 3. جدول المخاطر : Risks schedule

ليتم بعد ذلك اعداد جدول المخاطر كما يلي:

#### الجدول رقم (03-04): جدول المخاطر

المهام / الجزء	الأهداف	المخاطر	أهداف التدقيق
تنظيم قسم تسيير الكفاءات والإجراءات والموارد البشرية.	- تحديد المهام والمسؤوليات. - توثيق وتحديث دليل الإجراءات. - شغل المناصب الشاغرة. - تحديد عدد المناصب اللازمة	- تنظيم غير متوافق. - تداخل المهام. - عدم تنسيق الممارسات.	- تقييم الهيكل التنظيمي قسم تسيير الكفاءات والمهام الموكلة له. - التأكد من تحديد الموظفين المعياريين لقسم تسيير الكفاءات، وأن جميع المناصب مشغولة. - ضمان وجود دليل إجراءات موثقة ومحدثة موجهة لتسيير الكفاءات. - تقييم الإجراءات المعتمدة في تسيير الكفاءات. - تقدير التواصل القائم بين قسم تسيير الكفاءات وهيكل المؤسسة الأخرى بخصوص تسيير الكفاءات.
مرجع المهن والكفاءات	- تحديد الوظائف	- صعوبة تحديد الكفاءات.	- التحقق من وجود مرجع للمهن والكفاءات على

<p>مستوى المؤسسة.</p> <p>- التأكد من تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب في مرجع المهن والكفاءات و / أو في بطاقة المنصب.</p> <p>- التأكد من الملاءمة بين الكفاءات المطلوبة المحددة مع مهام المنصب.</p> <p>- التأكد من أن جميع مهن الشركة مدرجة في قائمة الوظائف وأن تحديثها يتم بشكل دوري.</p> <p>- التأكد من أن قائمة الوظائف الحالية توفر فرص تطوير الكفاءات وبالتالي التدرج العمودي في المسار المهني.</p>	<p>- عدم استغلال الكفاءات الموجودة.</p> <p>- أثر سلبي على جودة الأعمال.</p> <p>- عدم تكييف الكفاءات للوظائف.</p>	<p>والكفاءات.</p> <p>- توثيق وتحديث بطاقات المناصب.</p> <p>- تحديث قائمة المناصب.</p>	
<p>- التأكد من أن طرق تقييم الكفاءات معروفة ومنفذة (سند المقابلة السنوية، أهداف السنة المقبلة، التكوين... إلخ).</p> <p>- التأكد من أن التقييمات السنوية تم معالجتها واستخدامها كشكل من أشكال تنمية الكفاءات.</p> <p>- التأكد من أن مقابلة التقييم السنوي تتم في وثيقة (حصيلة الكفاءات).</p>	<p>- احباط الموظفين.</p> <p>- التسيير العشوائي لتطوير الموظفين.</p>	<p>- تقييم كفاءات الموظفين.</p> <p>- صياغة حصيلة الكفاءات.</p>	<p><b>تقييم الكفاءات</b></p>
<p>- التأكد من استخدام نتائج مقابلات التقييم وتقييمات الكفاءات كبيانات إدخال في اعداد برنامج التكوين السنوي وفي إجراءات الترقية المهنية (الترقيات).</p> <p>- التأكد من أن جودة التكوين تلبى الاحتياجات المتوقعة من حيث تطوير الكفاءات.</p> <p>- التحقق من وجود خطة للمسار المهني للموظفين.</p>	<p>- عدم كفاية التكوين المقدم للاحتياجات الحقيقية (الكفاءات المطلوبة).</p> <p>- عدم الإنصاف في منح الترقيات.</p>	<p>- الأخذ بعين الاعتبار نتائج التقييمات السنوية في وضع برنامج التكوين وإجراءات التطوير المهني.</p> <p>- تطوير كفاءات الموظفين.</p> <p>- رسم برنامج المسار المهني.</p>	<p><b>تطوير الكفاءات (خطة المسار المهني)</b></p>

متابعة خطة التطوير	- متابعة التطور الوظيفي للموظفين (التكوين، الترقيات).	غياب متابعة تطوير الموظفين.	- التأكد من وجود متابعة لتطور المسار المهني للموظفين (التكوين، الترقيات).
--------------------	---	-----------------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

و من ثم لدينا:

#### 4. الرسالة التوجيهية: Orientation note

##### 1.4. الأهداف العامة:

تتمثل الأهداف العامة لمهمة التدقيق في تقييم درجة إتقان عملية الرقابة الداخلية والتشغيلية لتسيير الكفاءات وكذلك صياغة التوصيات التي من شأنها تحسين جودتها.

يسعى التدقيق إلى ضمان تحقيق الأهداف العامة للرقابة الداخلية، وهي:

- تأمين الأصول.

- موثوقية المعلومات.

- الامتثال للأنظمة والإجراءات.

- كفاءة وفعالية العمليات.

##### 2.4. الأهداف الخاصة للمهمة:

##### 1.2.4. تنظيم قسم تسيير الكفاءات، الإجراءات والموارد البشرية:

- تقييم الهيكل التنظيمي قسم تسيير الكفاءات والمهام الموكلة له.

- التأكد من تحديد الموظفين المعياريين لقسم تسيير الكفاءات، و أن جميع المناصب مشغولة.

- ضمان وجود دليل إجراءات موثقة ومحدثة موجهة لتسيير الكفاءات.

- تقييم الإجراءات المعتمدة في تسيير الكفاءات.

- تقدير التواصل القائم بين قسم تسيير الكفاءات وهيكل المؤسسة الأخرى بخصوص تسيير الكفاءات.

##### 2.2.4. مرجع المهن والكفاءات:

- التحقق من وجود مرجع للمهن والكفاءات على مستوى المؤسسة.

- التأكد من تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب في مرجع المهن والكفاءات و / أو في بطاقة المنصب.

- التأكد من الملاءمة بين الكفاءات المطلوبة المحددة مع مهام المنصب.

- التأكد من أن جميع مهن المؤسسة مدرجة في قائمة الوظائف وأن تحديثها يتم بشكل دوري.

- التأكد من أن قائمة الوظائف الحالية توفر فرص تطوير الكفاءات وبالتالي التدرج العمودي في المسار المهني.

#### 3.2.4. تقييم الكفاءات:

- التأكد من أن طرق تقييم الكفاءات معروفة ومنفذة (سند المقابلة السنوية، أهداف السنة المقبلة، التكوين... إلخ).

- التأكد من أن التقييمات السنوية تم معالجتها واستخدامها كشكل من أشكال تنمية الكفاءات.

- التأكد من أن مقابلة التقييم السنوي تتم في وثيقة (حصيلة الكفاءات).

#### 4.2.4. تطوير الكفاءات (خطة المسار المهني):

- التأكد من استخدام نتائج مقابلات التقييم وتقييمات الكفاءات كبيانات إدخال في اعداد برنامج التكوين السنوي وفي إجراءات الترقية المهنية (الترقيات).

- التأكد من أن جودة التكوين تلبى الاحتياجات المتوقعة من حيث تطوير الكفاءات.

- التحقق من وجود خطة للمسار المهني للموظفين.

#### 5.2.4. متابعة خطة التطوير:

- التأكد من وجود متابعة لتطور المسار المهني للموظفين (التكوين، الترقيات).

#### 5. اعداد برنامج العمل : Verification program

#### الجدول رقم (03-05): جدول برنامج العمل

العنصر	المهام/المجال	أهداف المراجعة	المخاطر	الوثائق المطلوبة	اختبار/ التحقق من تنفيذ النموذج	المعني بالتدقيق
تنظيم قسم تسيير الكفاءات، الإجراءات والموارد البشرية	- تنظيم و مهام قسم تسيير الكفاءات.	- تقييم الهيكل التنظيمي قسم تسيير الكفاءات والمهام الموكلة له.	- عدم تنفيذ مهام قسم تسيير الكفاءات.	- الهيكل التنظيمي للقسم.	- طلب كيفية عمل قسم تسيير الكفاءات (من وماذا وكيف).	قسم تسيير الكفاءات
	- الإجراءات الموثقة.	- التأكد من تحديد الموظفين المعياريين لقسم تسيير الكفاءات، و أن جميع المناصب مشغولة.	- تداخل المهام.	- إجراءات تسيير الكفاءات.	- التحقق مما إذا كانت الإجراءات موجودة.	
	- احترام عدد الموظفين المعياريين و شغل جميع	- ضمان وجود دليل إجراءات موثقة ومحدثة موجهة لتسيير الكفاءات.	- تنفيذ مهام غير متوافقة.	- بطاقات المنصب.	- المتفق عليها في قرار إنشاء الخدمة.	
			- ضعف الرقابة الداخلية.	- قائمة الموظفين.	- التحقق من تحديد القوى العاملة المعيارية والامتثال لها (طلب اتخاذ قرار بإنشاء	
			- ضغط العمل.	- مقرر خلق المناصب.		

	وظائف			المناصب.
قسم تسيير الكفاءات	- تحديد الإجراءات التي تقوم بها قسم تسيير الكفاءات (قارن ما يجب القيام به مع ما يتم القيام به)	- مشروع تسيير الكفاءات والمسار المهني.	- عدم وجود أو عدم كفاية في تسيير الكفاءات. - احباط الموظفين. - فقدان الموظفين.	- إجراءات المعتمدة من طرف قسم تسيير الكفاءات.
مديريات المؤسسة	- تحقق مما إذا كانت مديريات المؤسسة تتواصل مع قسم تسيير الكفاءات بخصوص نتائج مقابلات التقييم الفردية، وحصيلة الكفاءات، واحتياجات التكوين - تحقق من وجود مراسلات بين الطرفين	- المراسلات بين قسم تسيير الكفاءات والهياكل.	- ضعف التحكم في عملية تسيير الكفاءات. - الاختلافات في ممارسات تسيير الكفاءات.	- تقدير التواصل القائم بين قسم تسيير الكفاءات وهياكل المؤسسة الأخرى بخصوص تسيير الكفاءات. - التواصل.
مديريات المؤسسة	- أسأل عما إذا كان هناك مستند يحدد كفاءات المهن (مرجع الكفاءات)، إذا كان الأمر كذلك، تحقق مما إذا كانت الكفاءات محددة بوضوح.	- مرجع التقييم	- صعوبة في تقييم الموظفين - الأثر على تطوير الموظفين (عدم تطوير الكفاءات).	- التحقق من وجود مرجع للمهن والكفاءات على مستوى المؤسسة.
مديريات المؤسسة	- تحليل بطاقات المنصب، والتحقق مما إذا كانت كفاءات الوظائف محددة (الكفاءات التقنية والمستعرضة).	- بطاقات المنصب	- التأكد من تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب في مرجع المهن والكفاءات و / أو في بطاقة المنصب.	- بطاقات المنصب.
مديريات المؤسسة	- تحقق مما إذا كانت الكفاءات المحددة تلبى احتياجات المنصب.		- التأثر على اختيار الموظفين عند عملية التوظيف. - الأثر على اتمام المهام.	- التأكد من الملاءمة بين الكفاءات المطلوبة المحددة مع مهام المنصب.
مديريات المؤسسة	- تحديد المهن اللازمة لسير أنشطة المؤسسة، ثم التحقق من وجودها في قائمة المناصب. - التحقق من تحديث قائمة المناصب، والتأكد من أن جميع المناصب الأساسية لتنفيذ نشاط المؤسسة مأخوذة بعين الاعتبار.	قائمة المناصب	- تقادم قائمة المناصب (عدم ادراج وظائف جديدة). - التأثر على تطوير الموظفين. - التأثر على جودة العمل. - فقدان الموظفين.	- قائمة المناصب. - التأكد من أن جميع مهن المؤسسة مدرجة في قائمة الوظائف وأن تحديثها يتم بشكل دوري. - التأكد من أن قائمة الوظائف الحالية توفر فرص تطوير الكفاءات وبالتالي التدرج العمودي في المسار

		المهني.				
تقييم الكفاءات	مقابلة تقييم الكفاءات والمهارات.	- التأكد من أن طرق تقييم الكفاءات معروفة ومنفذة (سند المقابلة السنوية، أهداف السنة المقبلة، التكوين... إلخ).	- عدم اعطاء أهمية للكفاءات.	- وثيقة التقييم السنوي/ حصيلية الكفاءات.	- طلب الطريقة المستخدمة في تقييم العمال لكل مديرية - تحقق من أن التقييمات موثقة، ويتم إبلاغها، واستغلالها.	مديريات المؤسسة
		- التأكد من أن التقييمات السنوية تم معالجتها واستخدامها كشكل من أشكال تنمية الكفاءات.	- غياب رؤية واضحة عن مسار الموظف.	- تحقق مما إذا كان حصيلية الكفاءات تعد من قبل مختلف مديريات المؤسسة.	مديريات المؤسسة	
تطوير الكفاءات (خطة المسار المهني)	- برنامج التكوين.	- التأكد من أن مقابلة التقييم السنوي تتم في وثيقة (حصيلية الكفاءات).	- التأثير على تطوير الكفاءات.		- طلب برنامج التكوين.	
		- التأكد من استخدام نتائج مقابلات التقييم وتقييمات الكفاءات كبيانات إدخال في اعداد برنامج التكوين السنوي وفي إجراءات الترقية المهنية.	- التأثير على أداء المؤسسة/ تحقيق الأهداف.	- برنامج التكوين لمديريات المؤسسة.	- مقارنة برنامج التكوين لمختلف المديريات مع نتائج المقابلة السنوية أو حصيلية الكفاءات.	مديريات المؤسسة
		- التأكد من أن جودة التكوين تلي الاحتياجات المتوقعة من حيث تطوير الكفاءات.	- التأثير على تحفيز الموظفين والتزامهم لمهامهم.	- إجراءات الترقيات.	- التحقق من وجود برنامج تطوير الكفاءات الفردية على مستوى كل المديريات.	مديريات المؤسسة
		- التأكد من وجود خطة للمسار المهني للموظفين.	- التأثير على التحفيز.	- خطة مهنية للموظفين، أو الموظفين المحتملين عالية حسب الحاجة.	- التحقق من وجود برنامج المسار المهني للموظفين، أو الموظفين المحتملين عالية إن وجدت.	مديريات المؤسسة
متابعة تطور المسار المهني	- متابعة تطور المسار المهني	- التأكد من وجود متابعة لتطور المسار المهني	- عدم وضوح الرؤية على المسار المهني.	- حالة تتنوع تنمية قدرات الموظفين.	- التأكد من أن قسم تسيير الكفاءات يتابع حالة تطوير	مديريات المؤسسة

المؤسسة	الموظفين، (التكوين والترقيات والتنقل). بخصوص	- التأثير على تنفيذ استراتيجية المؤسسة.	للموظفين (التكوين، الترقيات).	للموظفين.	التطوير
---------	--	--	----------------------------------	-----------	---------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## 6. رسالة المهمة: Mission letter

يتم من خلال رسالة المهمة إعلام المصلحة المعنية بالتدقيق، والتي هي في حالتنا هذه قسم تسيير الكفاءات أننا سنقوم بمهمة التدقيق الداخلي لدورة تسيير الكفاءات على مستواها، وذلك من أجل التحقق من مجموعة من الأهداف الخاصة بالوظيفة المتمثلة في:

- تنظيم قسم تسيير الكفاءات والإجراءات والموارد البشرية.
  - تقييم تنظيم ومهام قسم تسيير الكفاءات.
  - التأكد من تحديد الموظفين المعياريين وشغل جميع الوظائف.
  - ضمان وجود إجراءات رسمية ومحدثة مخصصة لتسيير الكفاءات.
  - تقييم الإجراءات المعتمدة في تسيير الكفاءات.
  - تقدير الإتصال القائم بين خدمة تسيير الكفاءات مع مديريات المؤسسة.
  - التحقق من وجود مرجع للمهن والكفاءات.
  - التأكد من تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب في مرجع المهن والكفاءات و / أو في بطاقة المنصب.
  - التأكد من الملاءمة بين الكفاءات المطلوبة المحددة مع المهام التي يؤديها المنصب.
  - التأكد من أن جميع مهن المؤسسة مدرجة في قائمة المناصب والتي يتم تحديثها بشكل دوري.
  - التأكد من أن تسمية الوظائف الحالية توفر فرص تطوير الكفاءات.
  - التأكد من أن طرق تقييم الكفاءات معروفة وتم تنفيذها (حصيلة الكفاءات، أهداف السنة المقبلة، التكوين والمشاريع المهنية...إلخ).
  - التأكد من أن التقييمات السنوية تم معالجتها واستخدامها كشكل من أشكال تنمية الكفاءات.
  - التأكد من أن مقابلة التقييم تتم في وثيقة رسمية (تقييم الكفاءات).
  - التأكد من استخدام نتائج مقابلات التقييم وتقييمات الكفاءات كبيانات إدخال في تطوير خطة التكوين وفي إجراءات التطوير المهني (الترقيات).
  - التأكد من أن جودة التكوين تلبى الإحتياجات المتوقعة من حيث تنمية الكفاءات.
  - التحقق من وجود خطة وظيفية للموظفين، وينطبق ذلك على الموظفين ذوي الإمكانيات العالية عند الضرورة.
  - ضمان تنفيذ متابعة التطوير الوظيفي للموظفين (التكوين، الترقيات، التنقل).
- وذلك بداية من تاريخ 2023/04/02 إلى غاية 2023/05/25.

مع ذكر مجموعة التدقيق التي ستقوم بالمهمة، بحيث ترسل نسختين نسخة إلى مدير الموارد البشرية ونسخة إلى الرئيس المدير العام.

أنظر الملحق رقم: 07.

### المطلب الثاني: تنفيذ إجراءات التدقيق الداخلي

سنقوم بالتدقيق الداخلي لتسيير الكفاءات، وذلك عن طريق التحقق من اختبار الأهداف الخاصة بتسيير الكفاءات.

**1- من أجل تدقيق تنظيم قسم تسيير الكفاءات والإجراءات والموارد البشرية قمنا بالتحقق من الأهداف التالية:**

- تقييم تنظيم ومهام قسم تسيير الكفاءات.
  - ضمان وجود إجراء موثق مخصص لقسم تسيير الكفاءات.
  - التأكد من تحديد الموظفين المعياريين لقسم تسيير الكفاءات، وأن جميع المناصب مشغولة.
- وذلك عن طريق طلب الوثائق التالية:**

- الهيكل التنظيمي للقسم.
  - قائمة الموظفين.
  - إجراءات تسيير الكفاءات.
  - مقرر خلق المناصب.
  - بطاقات المنصب.
- ثم قمنا باختبار تحقق الأهداف وذلك عن طريق:**
- طلب كيفية عمل قسم تسيير الكفاءات.
  - التحقق مما إذا كانت الإجراءات موجودة.
  - التحقق من تحديد القوى العاملة المعيارية والإمتثال لها (طلب اتخاذ قرار بإنشاء وظائف).

**2- بهدف تقييم الإجراءات المعتمدة من طرف قسم تسيير الكفاءات:**

قمنا بطلب وثيقة مشروع تسيير الكفاءات والمسار المهني.

وذلك من أجل تحديد الإجراءات التي يقوم بها قسم تسيير الكفاءات (مقارنة ما يجب القيام به مع ما يتم القيام به).

**3- بهدف تقييم التواصل بين الإدارة الوظيفية والهيكل.**

قمنا بطلب الوثائق الخاصة بالمراسلات بين قسم تسيير الكفاءات والمديريات.

وذلك من أجل التحقق مما إذا كانت مديريات المؤسسة تتواصل مع قسم تسيير الكفاءات بخصوص نتائج مقابلات التقييم الفردية، وحصيلة الكفاءات، واحتياجات التكوين، والتحقق من وجود مراسلات بين الطرفين.

**4- بهدف التحقق من وجود وثيقة تعريف مرجع الأعمال والكفاءات.****قمنا بطلب وثيقة التقييم.**

وذلك من أجل السؤال عما إذا كان مستند يحدد كفاءات المهن (مرجع الكفاءات)، إذا كان الأمر كذلك، تحقق مما إذا كانت الكفاءات محددة بوضوح، تحليل بطاقات المنصب، والتحقق مما إذا كانت كفاءات الوظائف محددة (الكفاءات التقنية والمستعرضة).

**5- بهدف التأكد من تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب في مرجع المهن والكفاءات و/ أو بطاقة المنصب، التأكد من الملائمة بين الكفاءات المطلوبة المحددة مع مهام المنصب.**

**قمنا بطلب بطاقات المنصب من أجل التحقق مما إذا كانت الكفاءات المحددة تلبى احتياجات المنصب.**

**6- بهدف التأكد من أن جميع المهن مدرجة في قائمة المناصب، التأكد من تحديث تسميات العناصر بشكل دوري.**

**قمنا بطلب قائمة المناصب، وذلك عن طريق تحديد المهن اللازمة لسير أنشطة المؤسسة، ثم التحقق من وجودها في قائمة المناصب، و التحقق من تحديث قائمة المناصب، والتأكد من أن جميع المناصب الأساسية لتنفيذ نشاط المؤسسة مأخوذة بعين الاعتبار.**

**7- عند تقييمنا للكفاءات بهدف ضمان إجراء مقابلات تقييم الكفاءة على المستوى الهيكلي وتقييم أهميتها ومن أجل ضمان استغلال نتائج المقابلات التقييمية، والتأكد من أن مقابلة التقييم تتحقق من خلال وثيقة رسمية (حصيلة الكفاءات).**

**قمنا بطلب وثيقة التقييم السنوي (حصيلة الكفاءات).**

**وذلك عن طريق طلب الطريقة المستخدمة في تقييم العمال لكل مديرية و تحقق من أن التقييمات موثقة، ويتم إبلاغها، واستغلالها، والتحقق مما إذا كان حصيلة الكفاءات تعد من قبل مختلف مديريات المؤسسة.**

**8- من أجل تدقيق تنمية وتطوير الكفاءات قمنا بالتحقق من الأهداف التالية:**

- التأكد من أن نتائج مقابلة التقييم أو مراجعة الكفاءات تؤخذ في الاعتبار عند وضع خطة التكوين.
- التأكد من أن جودة التكوين تضمن تطوير الكفاءات.
- ضمان تخصيص الترقيات (سياسة الترقية) تماشياً مع تقييم الكفاءات.
- التحقق من وجود خطة مهنية للموظفين على مستوى المؤسسة، أو الموظفين ذوي الإمكانيات العالية حيثما ينطبق ذلك.

**وذلك عن طريق طلب الوثائق التالية:**

- برنامج التكوين لمديريات المؤسسة.
- إجراءات الترقيات والملاحظات مع الترقيات.
- الخطة المهنية للموظفين أو الموظفين ذوي الإمكانيات العالية حسب الحاجة.

ثم قمنا باختبار تحقق الأهداف وذلك عن طريق:

- مقارنة برنامج التكوين لمختلف المديریات مع نتائج المقابلة السنوية و حصيلة الكفاءات.
  - طلب وثيقة تقييم التكوين وفحصها والمقارنة بين حصيلة الكفاءات وبطاقات التقييم.
  - أو الموظفين ذوي الإمكانيات العالية حيثما ينطبق ذلك.
  - التحقق من وجود برنامج تطوير الكفاءات الفردية على مستوى كل المديریات.
  - التحقق من وجود إجراءات موثقة للترقية، إذا كان لا، وتحليل طريقة وسياسة منح الترقيات في المؤسسة.
  - التحقق من وجود برنامج المسار المهني للموظفين، أو الموظفين المحتملين إن وجدت.
- 9- من أجل تدقيق مراقبة خطة التنمية بهدف ضمان تنفيذ متابعة حالة تطوير الموظفين (التكوين والترقيات والتتقل).

قمنا بطلب وثيقة حالة تتبع تنمية قدرات الموظفين عن طريق التأكد من أن قسم تسيير الكفاءات يتابع حالة تطوير الموظفين، بخصوص (التكوين والترقيات والتتقل).

المطلب الثالث: نتائج التدقيق الداخلي لتسيير الكفاءات بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

#### تمهيد

من خلال مهمة التدقيق التي قمنا بها على مستوى المؤسسة تحصلنا على مجموعة من النتائج الخاصة بكل عنصر التي قمنا بتوثيقها بأوراق ملاحظات خاصة بكل وظيفة، كل ورقة ملاحظة تحتوي على النقاط التالية: مجالات التحسين، المرجع، معاينة نقاط الضعف، الأسباب، العواقب والتوصيات كما يلي:

#### 1. تنظيم قسم تسيير الكفاءات، الإجراءات والموارد البشرية

##### • مجال التحسين 01:

عدم كفاية تعريف و كفية إنجاز مهام قسم تسيير الكفاءات.

#### المرجع

- قرار إنشاء قسم تسيير الكفاءات DPS/2013/073 المؤرخ 2013/03/27.

- النهج العالمي والممارسات المعيارية في مجال تسيير الكفاءات.

#### معاينة نقاط الضعف

لا يشمل قرار إنشاء قسم تسيير الكفاءات المهمات التي تساهم في تنفيذ عملية تسيير الكفاءات مثل (1) تقييم المهارات والكفاءات، (2) تنمية الكفاءات، (3) تتبع خطة التنمية.

وبالإضافة إلى ذلك، تقتصر المهام التي يقوم بها قسم تسيير الكفاءات على التنظيم الإداري المتصل بعمليات النقل والترقيات والخطوات وطلبات الترشح للمناصب وتبادل الوظائف الخ. لم يتم تنفيذ بعض المهام (الرئيسية) المحددة في قرار إنشاء قسم تسيير الكفاءات، وهي:

- تقديم النصائح والمساعدة للمديرين في قسم تسيير الكفاءات لموظفيهم (المهمة التي أنجزت فقط في إطار مشروع إدارة الكفاءة لعام 2020/2019).
- تعيين المديرين التنفيذيين ذوي الإمكانيات العالية.
- وضع وتتبع خطة التنمية الفردية للأفراد الذين تم تحديدهم على أنهم يتمتعون بإمكانيات عالية وضمان تحديثها.

### الأسباب

- عدم الاستقرار في وضع القرارات المتعلقة بإنشاء الخدمات.
- عدم توثيق عملية إدارة المسار المهني وعدم وجود إجراء ذي صلة.
- عدم كفاية الموارد البشرية في قسم تسيير الكفاءات.

### العواقب

- صعوبات في تنفيذ مختلف عمليات قسم تسيير الكفاءات.
- التأثير على جودة التتبع الوظيفي للموظفين.

### التوصيات

- إعادة النظر في المهام المخصصة لقسم تسيير الكفاءات عن طريق إدماج الخطوات الرئيسية لعمليات قسم تسيير الكفاءات، وهي:
  - تقييم الكفاءات.
  - تنمية الكفاءات.
  - مراقبة خطة التنمية.
- التأكد من اكتمال جميع المهام الأخرى المخصصة لقسم تسيير الكفاءات.
- توثيق عمليات ومهام قسم تسيير الكفاءات وتطوير إجراء ذي صلة.

### • مجال التحسين 02:

نقص الموارد البشرية في قسم تسيير الكفاءات وبطء شغل منصب رئيس قسم تسيير الكفاءات.

**المرجع**

- قرار إنشاء قسم الإدارة المهنية رقم: DPS/2013/073 المؤرخ 2013/03/27.
- يجب تعيين الموظفين المعياريين واحترامهم.

**معاينة نقاط الضعف**

- عمل قسم تسيير الكفاءات بموظفين فقط، وظل منصب رئيس القسم شاغرا منذ إنشائه (في 2013/03/27).
- مع الأخذ بالاعتبار أن الدعوة لتقديم طلبات لهذا المنصب تم إطلاقها في 2022/03/22، (9 سنوات بعد إنشاء المنصب).

**الأسباب**

- التأخير في إطلاق الدعوة لتقديم طلبات لشغل منصب رئيس القسم.
- ثقل عملية التوظيف.

**العواقب**

- صعوبات في تنفيذ مهام قسم تسيير الكفاءات.
- الأثر على تنمية رأس المال البشري.

**التوصيات**

- ملء جميع الوظائف الشاغرة في قسم تسيير الكفاءات على أساس القوى العاملة المعيارية.

**مجال التحسين 03:**

- عدم كفاية التواصل بين الإدارات الوظيفية وقسم تسيير الكفاءات.

**المرجع**

- يعد التواصل الوثيق والمنتظم بين قسم تسيير الكفاءات والهياكل أو الإدارات المختلفة ضروريا لتنفيذ تسيير الكفاءات.

**معاينة نقاط الضعف**

- بصرف النظر عن التبادلات التي جرت كجزء من مشروع تقييم الكفاءة الذي بدأ في عام 2019 لأربعة (04) هياكل تشغيلية (DES و DTS و DHT و DMT)، لم يتم إجراء مزيد من العلاقات من حيث تسيير كفاءات العاملين بين قسم تسيير الكفاءات ومديري الهياكل.

**الأسباب**

- الفشل في تحديد الروابط الوظيفية بين قسم تسيير الكفاءات والهياكل المختلفة للمؤسسة.
- الفشل في إضفاء الطابع الرسمي على قسم تسيير الكفاءات وعدم وجود إجراء ذي صلة.

**العواقب**

- صعوبات في تنفيذ عملية تسيير الكفاءات.

**التوصيات**

- تحديد الروابط الوظيفية بين قسم تسيير الكفاءات والهياكل المختلفة.

**2. مرجع المهن والكفاءات.****مجال التحسين 04:**

- عدم وجود نظام مرجعي للكفاءات وعدم كفاية تحديد الكفاءات في بطاقات المنصب.

**مرجع**

- المعايير الدولية ISO 9001: 2015، نظم إدارة الجودة (النقطة 7.2).
- النهج العالمي والممارسات المعيارية في مجال تسيير الكفاءات.

**معاينة نقاط الضعف**

بصرف النظر عن الكفاءات المطلوبة لمهنة التدقيق الداخلي المحددة في إجراء تقييم أداء المدققين الداخليين (11-AUD-PRC) ، فإن الكفاءات المقابلة لمهن المؤسسة غير محددة أو مدرجة في مرجع الكفاءات. وبالإضافة إلى ذلك، تتميز بطاقات المنصب بالنواقص التالية:

- الخلط بين الكفاءات والمعارف، في الواقع، يجري تطوير المعارف والكفاءات تحت عنوان "المعرفة التنظيمية".

- تشابه المعرفة بين المناصب مع مستويات مختلفة من المسؤولية ، في حالة:

- نشاط الشراء: المشتري الرئيسي، المشتري العادي.
- نشاط المعالجة الزلزالية: الجيوفيزيائي (D1، D2، D3).
- نشاط التدقيق: مدير، مشرف، رئيس المهمة، المدقق (D1، D2، D3).
- نشاط الصيانة: ميكانيكي هيدروليكي مؤهل تأهيلا عاليا، تقني ميكانيكي هيدروليكي.

- نقص المعرفة التنظيمية في بعض بطاقات المنصب في حالة مناصب (DES): اطار اداري، مشرف المهمات، مشرف طبوغرافي.
- إدراج المهام في موضوع المعرفة التنظيمية في بطاقات منصب كل من: الخبير الجيوفيزيائي، مدير الأبحاث (DHT) ، ميكانيكي السيارات (DMT).

#### الأسباب

- عدم تنفيذ إجراءات ملموسة وفعالة لتصميم مرجع للكفاءات.
- عدم اليقين في تعريف الكفاءات في بطاقات المنصب.

#### العواقب

- الصعوبات في تقييم وتحديد أهداف تطوير الموظفين.
- التأثير على فعالية الاحتياجات التكوينية.

#### التوصيات

- تنفيذ وتطوير مرجع للكفاءات لكل وظيفة من وظائف المؤسسة مع امكانية الاستلham من مرجع مهنة التدقيق.
- مراجعة بطاقات المنصب من خلال التمييز بين المعرفة التنظيمية والكفاءات وتحسين تعريف كلاهما.

#### مجال التحسين 05:

تقديم قائمة المناصب وبطء إنجاز مشروع مراجعته وتحديثه.

#### المرجع

- يجب تحديث قائمة المناصب لتلبية متطلبات المسار المهني.

#### معاينة نقاط الضعف

تعتبر قائمة المناصب أداة أساسية في الإدارة المهنية وقد تم اعتماده سنة 2004 عندما تمت الموافقة على الاتفاقية الجماعية، ولم يتم تحديثها منذ ذلك الحين. بالإضافة إلى ذلك، أنشئت عدة مناصب بموجب قرارات ولكنها غير مدرجة في قائمة المناصب. بالإضافة إلى ذلك، يتم ادراج الوظائف القديمة وغير القابلة للاستخدام دائماً في تصنيف وظائف المؤسسة (مثل حالة الوظائف: Chauffeur boutefeuf، Agent dactylographe، Secrétaire dactylographe إلخ).

مع الأخذ بعين الاعتبار أن لجنة أنشئت في 2020/03/19 بموجب القرار رقم 2020/DG/257 لتحديث ومراجعة قائمة المناصب. ولا يزال عمل هذه اللجنة غير معتمد.

**الأسباب**

- عدم اعطاء أهمية كبيرة لتحديث أدوات التأطير.
- الأزمة الصحية (COVID-19).

**العواقب**

- صعوبات في تنفيذ عمليات إدارة قسم تسيير الكفاءات.
- التأثير على تطوير المسيرة المهنية للموظفين.

**التوصيات**

- تحديد موعد نهائي للانتهاء من التصنيف الجديد للوظائف والتحقق من صحته وضمان الامتثال له.

**3. تقييم الكفاءات.****مجال التحسين 06:**

تعليق مشروع تقييم الكفاءات الذي بدأ في عام 2019، عدم وجود عملية تقييم مشتركة للموظفين، وعدم كفاية الأساليب المتبعة على المستوى المديرية.

**المرجع**

- النهج العالمي والممارسات المعيارية في مجال تسيير الكفاءات.

**معاينة نقاط الضعف**

تم إطلاق مشروع تقييم الكفاءة جزئياً في عام 2019 على مستوى أربعة (04) مديريات (DHT، DES، DTS)، وقد اعتمد نموذجان من بطاقات التقييم، أحدهما مخصص لطاقت العمل والتنفيذ والآخر للمديرين التنفيذيين، ومع ذلك، فإن الكفاءات المحددة في بطاقات التقييم هي عامة وليست مخصصة لكل مهنة. تم إيقاف المشروع في عام 2020.

وبالإضافة إلى ذلك، تُجرى التقييمات على المستوى المديرية (مديرية التدقيق، مديرية المعالجة الزلزالية ومديرية التصميم والتطوير)، غير أن هذه التقييمات تتسم بأوجه القصور التالية المدرجة:

**➤ مديرية التدقيق:**

- ويستند التقييم إلى تقييم المهمات التي اضطلع بها خلال العام الماضي، ولا يبرز تقييم الكفاءات المكتسبة أو المزمع تطويرها.
- لا يتم توثيق التقييمات بشكل منهجي.

VDCDE & DTS ➤

- واستنادا إلى التقدم المحرز في المشاريع، لا يستخدم سوى التقرير الأسبوعي (تقرير الأنشطة) كأداة للتقييم، دون مراعاة الكفاءات المكتسبة أو التي سوف يتم تطويرها.

**الأسباب**

- عدم كفاية إدارة العمليات.
- عدم كفاية الموارد البشرية في قسم تسيير الكفاءات.

**العواقب**

- نقص المعرفة بالإمكانات البشرية للمؤسسة وآفاق تنميتها.
- التأثير على حوافز الموظفين وعلى تطوير مساهمهم المهني.

**التوصيات**

- ملء جميع المناصب الشاغرة في قسم تسيير الكفاءات استنادا إلى القوة العاملة المعيارية.
- تحسين إدارة عمليات قسم تسيير الكفاءات.
- تحسين بطاقات التقييم. والسهر على إعادة اطلاق مشروع تسيير الكفاءات.
- التوثيق بانتظام التقييمات التي تجرى على مستوى قسم التدقيق وإدماج تقييم الكفاءات.

**4. تطوير الكفاءات.****مجال التحسين 07:**

ضعف مساهمة التكوين في تنمية المهارات وشغل المناصب ذات المسؤولية العالية.

**المرجع**

يجب أخذ نتائج تقييمات الكفاءات بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية وإجراءات التطوير الوظيفي (الترقيات).

يجب أن يساهم التكوين المنجز في تنمية الكفاءات

**معاينة نقاط الضعف**

يتم التعبير عن الاحتياجات التدريبية أساسا على أساس التقييمات التي يجريها المسؤولون عن الهيكل، ولكن هذه التقييمات ليست رسمية ولا تأخذ في الاعتبار نتائج تقييمات الكفاءات.

كما أن الاحتياجات التكوينية غير معبر عنها بهدف التخطيط لخلافة مناصب المسؤولية، مع ملاحظة أن الوظائف الشاغرة المحددة في تاريخ مراجعة الحسابات تبلغ (49) وظيفة. بالإضافة إلى ذلك، تركز معايير منح الترقية المحددة في مذكرات حملة الترويج الداخلية (2021 و 2022) على الأقدمية والحضور، ومع ذلك، لا يتم النظر في معيار الكفاءة.

### الأسباب

- عدم إضفاء الطابع الرسمي على عمليات تسيير الكفاءات وعدم وجود إجراء ذي صلة.
- عدم وجود خطة للخلافة.

### النتائج

- عدم مطابقة التكوين المعبر عنه مقارنة بالكفاءات التي يتعين تطويرها.
- عدم أهمية التكوين الذي تعبر عنه الهياكل وتأثيره على عائد استثمار التكوين.
- صعوبة شغل المناصب الرئيسية ومواقع المسؤولية.

### التوصيات

- إضفاء الطابع الرسمي على عمليات تسيير الكفاءات ووضع إجراءات رسمية لها.
- التعبير عن الاحتياجات التدريبية على أساس تقييم الكفاءات.
- وضع خطة للخلافة.

### 5. متابعة خطة التطوير.

### مجال التحسين 08:

عدم كفاية تتبع مهن الموظفين وكفاءاتهم.

### المرجع

يجب تحديد البيانات المتعلقة بالوظائف والكفاءات وتسجيلها وإمكانية الاطلاع عليها.

### معاينة نقاط الضعف

والبيانات المتعلقة بالوظائف والكفاءات المنصوص عليها في نظام e-GRH، وهي: الشهادات، واللغات الأجنبية، والتكوين، والخبرة المهنية خارج المؤسسة، لا يتم ملؤها بشكل منهجي.

والمعلومات المهنية الوحيدة التي يتم ملؤها تلقائياً (في سجل الموظفين) هي الوظائف المشغولة وفئات كل منها وعدد الخطوات التي يتم الحصول عليها.

#### الأسباب

- عدم الاهتمام بالتقاط البيانات الوظيفية على تطبيق e-GRH.
- التطبيق لا يلبي توقعات المستخدمين.

#### العواقب

- التأثير على نوعية الرصد الوظيفي للموظفين.
- الصعوبات في تنفيذ عملية الإدارة الوظيفية.

#### التوصيات

- السهر والجدية عن إدخال البيانات الوظيفية على تطبيق e-GRH.
- تحسين نظام المعلومات.

**خلاصة الفصل:**

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك عن طريق: تعريف ونشأة المؤسسة، عرض التعديلات التي طرأت عليها (تغيرات رأس مال والتغيرات التي طرأت على المساهمين)، بحيث يتمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة في دراسات استكشافية من أجل البحث والتنقيب عن النفط باستخدام تقنية الإنعكاس الزلزالي لمعرفة وجود النفط والكمية بالتقريب أو من عدمه في المنطقة محل الدراسة كما قمنا بالتعرف على الإطار القانوني والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

كما قمنا بتقديم مديرية التدقيق عن طريق عرض لمحة تاريخية عن وظيفة التدقيق الداخلي والإطار التنظيمي الخاص بالمؤسسة ومنهجية التدقيق الداخلي: معايير التدقيق المعتمدة والمراحل الخاصة بمرحلة التحضير لمهمة التدقيق التي تحتوي بدورها على 5 مهام (تحديد الأهداف، جدول المخاطر، الرسالة التوجيهية، إعداد برنامج العمل وأخيرا رسالة المهمة).

وطريقة تنفيذ منهجية التدقيق بالمؤسسة التي تبدأ بعقد إجتماع إفتتاحي، ومن ثم تنفيذ برنامج العمل عن طريق التحقق من مجموعة من الأهداف باستخدام مجموعة من الأدوات المتمثلة في مجموعة من الإختبارات التي يجب توثيق نتائجها في ورقة تغطية الإختبار وبعدها يتم جمع تلك الإستنتاجات في أوراق عمل خاصة تسمى ورقة الملاحظات وهي عبارة عن التقرير بحد ذاته.

بالإعتماد على سبق قمنا بتطبيق منهجية التدقيق الداخلي على دورة تسيير الكفاءات، من خلال مهمة التدقيق التي قمنا بها على مستوى المؤسسة قمنا باستخلاص ما يلي:

- عدم كفاية تعريف وإنجاز مهام قسم تسيير الكفاءات.
- نقص الموارد البشرية في قسم تسيير الكفاءات وبطء شغل منصب رئيس قسم تسيير الكفاءات.
- عدم كفاية التواصل بين الإدارات الوظيفية وقسم تسيير الكفاءات.
- عدم وجود نظام مرجعي للكفاءات وعدم كفاية تحديد الكفاءات في بطاقات المنصب.
- تقادم قائمة المناصب وبطء إنجاز مشروع مراجعته وتحديثه.
- تعليق مشروع تقييم الكفاءات ، وعدم وجود عملية تقييم مشتركة للموظفين وعدم كفاية الأساليب المتبعة على مستوى المديریات.
- عدم كفاية تتبع مهن الموظفين وكفاءاتهم.

**التوصيات:**

- إعادة النظر في المهام المخصصة لقسم تسيير الكفاءات عن طريق إدماج الخطوات الرئيسية لعمليات قسم تسيير الكفاءات، وهي: **تقييم الكفاءة، تنمية الكفاءات والمهارات، مراقبة خطة التنمية.**
- التأكد من اكتمال جميع المهام الأخرى المخصصة لقسم تسيير الكفاءات.
- إضفاء الطابع الرسمي على عملية مهام قسم تسيير الكفاءات وتطوير إجراء ذي صلة.
- ملء جميع الوظائف الشاغرة في قسم تسيير الكفاءات على أساس القوى العاملة المعيارية.

- تحديد الروابط الوظيفية بين قسم تسيير الكفاءات والهياكل المختلفة.
- تنفيذ وتطوير مرجع للكفاءات لكل وظيفة من وظائف المؤسسة ودراسة الفرصة لاستلهاام من مرجع مهنة التدقيق.
- مراجعة بطاقات المنصب من خلال التمييز بين المعرفة التنظيمية والكفاءات وتحسين تعريف كلاهما.
- تحديد موعد نهائي للإنتهاء من التصنيف الجديد للوظائف والتحقق من صحته وضمان الإمتثال له.
- تحسين إدارة عمليات قسم تسيير الكفاءات.
- تحسين بطاقات التقييم، والسهر على إعادة إطلاق مشروع تسيير الكفاءات.
- إضفاء الطابع الرسمي بانتظام على التقييمات التي تجرى على مستوى إدارة التدقيق وإدماج تقييم الكفاءات.
- السهر على إطلاق برامج تكوين للكفاءات على حسب الإحتياجات.
- السهر والجدية عن إدخال البيانات الوظيفية على تطبيق GRH-E.
- تحسين نظام المعلومات.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

تعطي المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها وخصوصاً مع كبر حجمها وتشعبها وذلك حفاظاً على بقائها واستمراريتها، هذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة إقامة قسم المراجعة الداخلية فعال وكفيل لحماية حقوق المؤسسة وموجوداتها من شتى أعمال التلاعب والإهمال ويضمن سير عملياتها وسلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية من حالات الأخطاء والغش، هذا النظام يعتمد على تنظيم جيد وتقسيم بناء مختلف الوظائف وتحديد المسؤوليات وعناصر بشرية مؤهلة.

للإجابة على الإشكالية التي قمنا بطرحها والمتمثلة في مدى إمكانية تطبيق منهجية التدقيق الداخلي على دورة تسيير الكفاءات ومدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين وظيفة تسيير الكفاءات، قمنا بتقسيم عملنا إلى جزئين، لقد تناولنا في الجزء الأول الذي يمثل الإطار النظري للمذكرة فصلين، الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للتدقيق الداخلي، بحيث سمح لنا بفهم أن للتدقيق الداخلي يعتبر وسيلة وقائية ومولد للمعلومات يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة بحث يعتمد ثلاث ركائز أساسية أولاً الفحص بحيث يفحص جميع أعمال المؤسسة، التحقق أي التحقق هل تحقق الأهداف أم لا هل تمشي بالطريقة الصحيحة أم لا، التعزيز والدعم عند وجود الأخطاء.

آلية التنفيذ أولاً تكوين فريق التخطيط ربما يكون داخلي أو خارجي، إعداد النماذج الخاصة بالتدقيق الداخلي، خطة التدقيق السنوي للتدقيق الداخلي إشعار التدقيق الداخلي، نموذج عدم المطابقة وكذلك نموذج تقرير التدقيق الداخلي خطة التدقيق السنوي للتدقيق الداخلي، اشعار موعد تدقيق داخلي.

الفصل الثاني تحت عنوان الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات، بحيث سمح لنا بفهم أن للكفاءات أهمية كبيرة على عدة مستويات (الفردية، الجماعية، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة)، بحيث أن الكفاءة عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة بدعمها للميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المؤسسات بمواجهة التحديات التقنية والعولمة وذلك عن طريق استخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار الوظيفي (التقييم، التكوين، التوظيف، الإختيار...إلخ) وسيلة لتحسين أداء المؤسسة نحو الأفضل.

أما الجزء الثاني و المتمثل في الجانب التطبيقي، فهو عبارة الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء المتمثلة في تطبيق منهجية التدقيق الداخلي على دورة تسيير الكفاءات، بحيث يعمل التدقيق الداخلي بالفحص والتحقق من مدى تحقيق أهداف كل وظيفة من وظائف تسيير الكفاءات وذلك عن طريق مقارنة النتائج المتحصل عليها مع مرجع المهن والكفاءات.

من أجل الخروج بنقاط القوة التي يجب المحافظة عليها، ومجالات التحسينات التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار من أجل التسيير الأمثل للكفاءات بإستقطابها وتطويرها والمحافظة عليها عن طريق القيام بالإجراءات اللازمة لكل وظيفة من وظائف تسيير الكفاءات الذي ينتج عنه الإستغلال الأمثل للكفاءات والذي

يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة والذي يعمل بدوره على إستمرارية وتطور المؤسسة نحو الأفضل والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة والعولمة والتميز عن باقي المؤسسات وذلك بامتلاكها رأسمال بشري ذات كفاءة عالية.

### النتائج:

- 1- يمكن تطبيق منهجية التدقيق الداخلي على دورة تسيير الكفاءات في المؤسسات الإقتصادية.
- 2- التدقيق الداخلي يساهم في تحسين وظيفة تسيير الكفاءات، وذلك عن طريق تعزيز نقاط القوة التي يتم إكتشافها وتصحيحها وتصويب وتقليل الأخطاء قدر الإمكان، من أجل الوقاية من الوقوع فيها بالمستقبل.
- 3- يعتبر التكوين والتقييم السنوي للكفاءات الجيد من أهم الإجراءات التي تعتمد عليها وظيفة تسيير الكفاءات التي تساهم في التطوير المستمر للكفاءات بالمؤسسة.
- 4- الإهتمام الغير الكافي ونقص الموارد البشرية الخاصة بقسم تسيير الكفاءات، بسبب سياسات التوظيف التي تأخذ وقتا طويلا يخلق صعوبات في تنفيذ مهام قسم تسيير الكفاءات، ويأثر على تنمية الرأسمال البشري.
- 5- إن عدم الإعتماد على "تقييم المهارات والكفاءات، تنمية الكفاءات، تتبع خطة التطور"، في إدارة المسار الوظيفي يخلق صعوبات في تنفيذ مختلف عمليات قسم تسيير الكفاءات، كما يؤثر على جودة التتبع الوظيفي للموظفين، كما يؤدي إلى نقص المعرفة بالإمكانيات البشرية (الكفاءات) للمؤسسة وطرق تنميتها.
- 6- إن التواصل الغير فعال بين قسم تسيير الكفاءات و المديرات الأخرى يخلق صعوبات في تنفيذ عملية تسيير الكفاءات.
- 7- إن عدم الإعتماد على نظام مرجعي خاص بالكفاءات يخلق صعوبات في تقييم أداء الموظفين، كما يؤثر على خطط وبرامج التكوين على مستوى المؤسسة.
- 8- إن الخلط في تصنيف الوظائف والمناصب وعدم تحديثها حسب إحتياجات الإدارة، يخلق صعوبات في تنفيذ مهام تسيير الكفاءات، كما يؤثر على تطوير المسيرة المهنية للموظفين.

### التوصيات:

- 1- يجب تطوير سياسات التوظيف والتكوين عن طريق استخدام أحدث التقنيات مثل التكوين عن بعد، والتوظيف عبر الأنترنت.
- 2- ضرورة الإهتمام أكثر بالموارد البشري من خلال التحفيز.
- 3- يجب الإعتماد على مرجع للكفاءات وتحديثه حسب إحتياجات الإدارة حسب المحيط الإقتصادي.
- 4- يجب القيام بعملية التقييم الدوري للكفاءات
- 5- التحديث بشكل دوري لتصنيف الوظائف حسب التغيرات الخاصة بالوظائف.

6- كما يجب الإعتماد على نظام معلومات فعال وتحديثه حسب إحتياجات الإدارة لمواكبة التطورات الإقتصادية.

#### آفاق الدراسة:

- يبقى المجال مفتوحا لدراسات أخرى في هذا المجال.
- أهمية الإتصال الداخلي في تحسين عملية المراجعة.
- مساهمة البرامج التكوينية في مراجعة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية.
- مساهمة تدقيق ومراجعة تسيير الكفاءات في تقييم الأداء.
- دور التدقيق الداخلي لتسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية.

قائمة الملاحق



E.N.A.GEO

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

**Entreprise Nationale de Géophysique**

Société par actions au capital social de 30.000.000.000 DA

Certifiée ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – ISO 45001:2018

Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

REF. /FDC

Fiche d'observation

F.O N° ..

Problème :

Référentiels :

Faits :

Causes :

Conséquences :

Recommandations :

Soumise à avis de l'audité :

الملحق رقم 02: نموذج الرسالة التوجيهية



المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء  
Entreprise Nationale de Géophysique

Société par actions au capital social de 30.000.000.000 DA  
Certifiée ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – ISO 45001:2018

NOTE D'ORIENTATION

AUDIT .....

Conformément au plan d'audit et après étude préliminaire effectuée auprès des entités à auditer, la présente note est destinée à vous informer sur l'orientation que nous comptons donner à la mission.

**MISSION :** Audit .....

**OBJECTIFS GENERAUX :**

Les objectifs généraux de la mission sont l'évaluation du degré de maîtrise de la gestion au plan du contrôle interne & opérationnel ainsi que la formulation de recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion de la paie.

L'audit s'attachera à s'assurer que les objectifs généraux du contrôle interne sont atteints, à savoir :

- La sécurité des actifs,
- La fiabilité des informations,
- Le respect de la réglementation et procédures,
- L'efficacité et l'efficacités des opérations.
- 

**OBJECTIFS SPECIFIQUES A LA MISSION :**

Les objectifs généraux seront déclinés à travers les objectifs spécifiques suivants:

**ORGANISATION DE LA MISSION**

- **Equipe d'audit :**

Pour la réalisation de la mission, la direction Audit a mis en place une équipe d'audit composée de :

- .....

La mission est supervisée par Mr le Directeur d'Audit

- **Etendue de la collaboration du personnel de l'entité à auditer**

Pour le bon déroulement de cette mission, l'équipe d'audit compte beaucoup sur la collaboration de ses interlocuteurs des différentes structures à auditer et ce notamment sur les points suivants :

Le budget temps alloué à cette mission est de 13 semaines.

Ce délai est donné à titre indicatif, il peut faire l'objet de modification en cas notamment de nécessité d'exploration approfondie sur certains constats, difficultés d'accès à l'information (recherche de documents probants, etc.).

- **Planning**

Le planning prévisionnel de réalisation de la mission est donné ci-après :

ETAPES	SEMAINES												
	S01	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	S09	S10	S11	S12	S13
Préparation													
Réalisation													
Conclusion													

الملحق رقم 03: نموذج رسالة المهمة



المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

**Entreprise Nationale de Géophysique**

Société par actions au capital social de 30.000.000.000 DA  
Certifiée ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – ISO 45001:2018

**Direction Audit**

BOUMERDES, le .....

Réf : N°./DA/20..

**Monsieur le Directeur .....**

**Objet :** Mission programmée portant « ..... »

Dans le cadre du plan d'audit .... , la Direction Audit est chargée de la mission portant « ..... ».

Les objectifs généraux de la mission sont l'évaluation du degré de maîtrise de la gestion du processus au plan du contrôle interne & opérationnel et son amélioration.

Cette mission sera conduite par ....., chef de mission, ..... ; auditeur, et sera supervisée par le Directeur Audit.

La mission sera lancée sous huitaine et se déroulera sur ... semaines.

Des contacts préliminaires seront pris très prochainement auprès de vous-même puis avec vos principaux collaborateurs que nous vous prions d'informer et de nous désigner.

Toute l'équipe d'audit et moi-même, vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cet audit.

**Le Directeur Audit**

**Copie :** Mr Le PDG.

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم 04: نموذج برنامج العمل



E.N.A.GEO

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء  
**Entreprise Nationale de Géophysique**  
 Société par actions au capital social de 30.000.000.000 DA  
 Certifiée ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – ISO 45001:2018

REF. /

#### ENAGEO/Direction Audit : Programme de vérifications

Action	Responsable (en charge)	Réf. Papier de travail	Date début	Date fin	Technique d'audit
<b>TRAVAUX PRELIMINAIRES</b>					
Choix de l'équipe	Directeur – chef de mission	élément de la préparation de la mission			
Lettre de mission	Directeur	lettre de mission			
Définition du champ d'action fonctionnel et opérationnel (structures et opérations concernées)	Directeur – chef de mission	élément de la préparation de la mission			
Définition du champ d'action géographique	Directeur – chef de mission	élément de la préparation de la mission			
Indication des éléments à collecter par les auditeurs et le chef de mission (données, documents de gestion, procédures,...)	chef de mission	élément de la préparation de la mission			
Elaboration du tableau des risques (après les premiers entretiens)	Chef de mission – auditeurs	Modèle de tableau des risques			
Rédaction de la note d'orientation (après les premiers entretiens)	Chef de mission	Modèle de note d'orientation			

Siège social : BP.140, Z1 Hassi Messaoud 30500 W. Ouargla  
 ☎ : 213 (0) 29 73 77.00 / 73 41 57 / 73 69.75 📠 : 213 (0) 29 73 72 12



المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

**Entreprise Nationale de Géophysique**

Société par actions au capital social de 30.000.000.000 DA  
Certifiée ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – ISO 45001:2018

Mission :  
Date :  
Document réalisé par :  
Revu par :

REF. /FdC

FEUILLE DE COUVERTURE DE TEST

OBJECTIFS :

MODALITES D'EXECUTION DU TEST :

RESULTATS :

CONCLUSIONS



المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

**Entreprise Nationale de Géophysique**

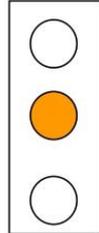
Société par actions au capital social de 30.000.000.000 DA  
Certifiée ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – ISO 45001:2018

Direction Audit

**CONFIDENTIEL**

**RAPPORT D'AUDIT INTERNE**

Audit de .....



DESTINATAIRE :  
CODE MISSION :  
DATE :

**IMPORTANT**

Ce document est un rapport d'audit. Il matérialise le travail des auditeurs.

Il est vivement recommandé à ses destinataires **de ne pas étendre sa diffusion** car :

- Il contient des informations confidentielles.
- Son style peut surprendre un lecteur non averti.

Un rapport d'audit n'est pas neutre : il analyse une situation, mais, comme un devis de réparation, il met l'accent sur le dysfonctionnement, pour faire développer des actions de progrès.

« Au moins une page sur ce qui ne va pas, au plus une ligne sur ce qui va »

**Il contient des recommandations.** Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure.

**SOMMAIRE**

<b>Synthèse</b> .....	<b>4</b>
<b>Rapport détaillé</b> .....	<b>6</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
<b>Points forts</b> .....	<b>8</b>
<b>Axes d'amélioration</b> .....	<b>9</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>23</b>
<b>Cahier des recommandations</b> .....	<b>24</b>

الملحق رقم 07: رسالة المهمة "تدقيق تسيير الكفاءات"



E.N.A.GEO

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

**Entreprise Nationale de Géophysique**

Société par actions au capital social de 30.000.000.000 DA  
Certifiée ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – ISO 45001:2018

**Direction Audit**

**Réf : N°76/DA/2022**

Boumerdes, le 10/10/2022

**Monsieur le Directeur des Ressources Humaines  
et de l'Administration P/I**

**Objet : Mission programmée portant « Audit du processus Gestion des carrières ».**

Dans le cadre du plan d'audit 2022, validé par la Direction Générale, la Direction Audit est chargée de la mission portant « **Audit du processus Gestion des carrières** ».

Les objectifs généraux de la mission sont l'évaluation du degré de maîtrise du processus Gestion des carrières au plan du contrôle interne & opérationnel ainsi que la formulation de recommandations susceptibles d'en améliorer la qualité.

Cette mission sera conduite par Mr MOUGHADAB Abdelhamid ; Superviseur Audit, Mme ZOUGARI née ZERGOUAD Wissem et Mr BOUGUETTAYA Fatah ; Auditeurs, et sera supervisée par Mr MOUGARI Mohammed ; Directeur Audit.

La mission sera lancée le 16 octobre 2022 et se déroulera sur 8 semaines.

Des contacts préliminaires seront pris prochainement auprès de vous-même puis avec vos principaux collaborateurs que nous vous prions d'informer et de nous désigner.

Toute l'équipe d'audit et moi-même vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cet audit.

**Le Directeur Audit**

**Copie : Mr le PDG.**

---

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- عبد الفتاح الصحن و محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1998، ص185.
- 2- خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص33، 34.
- 3- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر - الطبعة 3، 2009، ص15.
- 4- خلف عبد الله الوارداتي، التدقيق الداخلي بين النظري و التطبيق، الأردن، الوراق لنشر و التوزيع، ص56-60.
- 5- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات-الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2007، ص17، 18.
- 6- المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، ترجمت من طرف فريق عمل من مجلس حكام جمعية المدققين الداخليين في لبنان بإشراف الأستاذ ناجي فياض، ص4-20.
- 7- محمد التهامي طواهر مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص90-92.
- 8- حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص298.
- 9- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، الطبعة الثانية، الديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2005، ص73.
- 10- محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة المواهب في المنظمة"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012، ص14-19.
- 11- مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019، ص101.
- 12- علي السلمى، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص43.
- 13- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع جامعة الإسكندرية، 2000، ص331.
- 14- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين؛ مدخل التحسين والتطوير المستمر، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2003، ص9، 10.

- 15- علاء الدين يوسف، "عائد الإستثمار في الرأس مال البشري" قياس القيمة الإقتصادية لأداء العاملين"، اتحاد الخبراء والإستشاريين الدوليين، القاهرة، الطبعة الأولى، 2004، ص34،38.
- 16- حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص27.

#### ثانيا: المجلات

- 1- عبد الله مايو ويزيد صالح، واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 09/2016، ص62.
- 2- دراسات اقتصادية (دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز)، جامعة: زيان عاشور بالجلفة مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد 31، ص35،36.
- 3- مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 10 العدد 1 (2017)، 803-822، ص810.
- 4- أ.سحنوني محمد، تنمية الكفاءات داخل المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة SEROR بتلمسان)، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 03 : عدد 04 : جوان 2017، ص125.
- 5- كمال منصور، سماح صولح، أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع جوان 2010، ص52.

#### ثالثا: المذكرات

- 1- أحمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل "المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية"، مذكرة ماجستير، تخصص نقود ومالية، 2006-2007، ص20.
- 2- فاطمة أحمد موسى إبراهيم، العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، 2016، ص19.
- 3- هيبه قواسمية، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة البنوك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (جامعة عنابة)، 2016، ص39.
- 4- سعاد شكري معمر، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (جامعة بومرداس)، 2008، ص210.
- 5- بن شعبة لينا، ميطيش منال، المراجعة الخارجية للأطر القانونية والمعيارية والمحاسبية لمنافع الموظفين، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير (جامعة بومرداس)، 2021، ص56.
- 6- أوس ملوكي، دور التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف حوكمة البنوك، أطروحة دكتوراه، محاسبة وتدقيق، العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة البليدة 2)، 2016، ص168.
- 7- شعباني لطفى، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير (جامعة الجزائر)، 2004، ص8.

## قائمة المراجع

- 8- بوروينة لبنى، بوجعادة أمال، مذكرة ماستر، مساهمة الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمة المقدمة، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، ص13.
- 9- رحيل آسيا، مذكرة ماجستير، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و ت ع ت، جامعة بومرداس، 2011/2010، ص22.
- 10- ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2019، ص145.

### رابعاً: الملتقيات

- 1- مسعود صديقي، دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الأداء المحاسبي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 23.22 أبريل 2003، ص 84.
- 2- براهيم آسيا، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان، آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، MAGHREB REVIEW OF ECONOMIC AND MANAGEMENT, VOL0 03-N02 SEPTEMBER 2016, p118,119.

### خامساً المحاضرات:

- 1- أبو القاسم حمدي، محاضرات إدارة الكفاءات والتطور التنظيمي، جامعة الأغواط، 2019/2018، ص3.
- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Ridley Jeffrey: **The internal audit role is there an expectation gap in your organization?** available at <http://www.qfinance.com/auditing-best-practice/the-internal-audit-roleis-there-an-expectation-gap-in-your-organization>.(Accessed 26/01/2014).
- 2-Cadre de référence internationale des pratiques professionnelle (CRIPP) version 2017-page 47.
- 3-Obert Robert et Mairesse Marie-Pierre: **Comptabilité et audit (manuelapplications)**، Dunod، Paris، France، 2007، p383.
- 4-Dr.SOULEH Samah, Revue des economies financières, bancaires et de management, Numéro04-/Dec2017,p10.
- 5- Lou Beirendonck, Tous Compétents : La Management des compétences dans l'entreprise, édition boeck, Belgique, 2006, p34
- 6-Dejoux, Cécile(2000), les compétences au coeur de l'entreprise, édition d'organisation, paris, p22.
- 7-Beyou Claire (2003), Manager les connaissances, éd Liaison, paris, p38.
- 8-Dejoux, Cécile, (2001), «les compétences au coeur du succès de L'entreprise», éditions d'organisation, paris, p159.
- 9-Marcel Coté, Marie-Claive Malo, la gestion stratégique: une approche fondamentale, getan morin édition, Canada, 2002, p102.

## قائمة المراجع

---

10-pierre- xavier Meschi, le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites, [www.stratégie-amis.com/montread/meschi](http://www.stratégie-amis.com/montread/meschi), pdf, (02/02/2007), p14.