



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: الوافي صحراء

مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم أداء العاملين.

دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المضغر بورقلة

ENGEM

خلال (2014)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2014/06/10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أستاذ مساعد : بوعلام بن زغروفة (جامعة ورقلة).....رئيسا

أستاذ محاضرة : غوالي محمد بشير (جامعة ورقلة)..... مشرفا ومقررا

أستاذ محاضرة : عانو عبد الله (جامعة ورقلة).....مناقشا

الموسم الجامعي: 2014/ 2013

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى زهرة العجب و العنان

أمي

إلى رمز البذل و العطاء

أبي

إلى معين الوفاء و المحبة

زوجي

إلى أعز ما في الوجود

التوأم أولادي

إلى الورود المتفتحة

إخوتي و أقاربي و صديقاتي و زميلاتي

إلى ينابيع العلم و المعرفة

أساتذتي

صبراء

شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

" إن الله و ملائكته و أهل سماواته و أرضه و حتى النملة في جحرها و حتى الحوت في البحر
ليطوبن على معلم الناس للخير".

رواه الترمذي.

نحمد الله حمدا كثيرا على نعمه الكثيرة التي أنعمها علينا و على إتمامنا لهذا العمل
المتواضع.

و لهذا نتقدم بأخلص و أسمى عبارات الشكر و التقدير

إلى الأستاذ المشرف: "عوالي محمد بشير "

على تقديمه يد العون و المساعدة لنا،

بعد الله عز و جل.

دون أن ننسى جميع المعلمين والأساتذة الذين ساهموا في بلوغنا هذه المرحلة .

كما نرعى بأرقى و أسمى معاني الشكر لكل من ساهم معنا في إتمام هذا العمل من بعيد
وقريب خاصة أختي و سام .

صبراء

ملخص البحث:

تعد المراجعة بمفهومها الحديث أداة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها ،حيث تعمل على تقييم أداء أنشطتها المختلفة المحاسبية والمالية والتشغيلية ،الأمر الذي جعل المراجعة الداخلية ،تلعب دورا مهما في مساعدة إدارة المؤسسة على مسؤولياتها المختلفة ،في ظل التطورات الراهنة المليئة بالفرص والتهديدات ،كذلك في تقييم المخاطر مما يعزز استراتيجية المؤسسات في الاستغلال الأمثل للموارد .

تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور المراجعة الداخلية في تقييم أداء العاملين وهذا من خلال الاجابة على الاشكالية الرئيسية التالية :ما مدى قدرة المراجعة الداخلية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

وهذا باستخدام بعض الأدوات المستخدمة في البحث المتمثلة في المقابلة الشخصية و الاستبيان ،ولقد توصلنا الى عدة نتائج نذكر منها أن هناك ارتباط متوسط بين أساليب المراجعة الداخلية و تقييم أداء العاملين بالمؤسسة ،كما اتضح وجود فهم متوسط للمراجعة الداخلية في المؤسسة ونظام رقابة داخلية فعال يضمن السير الحسن للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية ،التقرير ، تقييم أداء العاملين .

Résumé:

La révision dans son concept moderne des outils qui aideront l'organisation à atteindre ses objectifs, comme cela fonctionne pour évaluer la performance de ses diverses activités, comptable, financière et opérationnelle, qui a fait l'audit interne, jouent un rôle important en aidant à gérer l'entreprise sur ses responsabilités différentes, à la stratégie d'évaluation des risques qui renforce les institutions dans l'utilisation optimale des ressources.

Cette étude vise à clarifier le rôle de interne pour évaluer le rendement des employés et à travers ce la réponse à ce dilemme la clé suivante: Dans quelle mesure la capacité de l'audit interne dans l'amélioration de la performance des employés de l'institution ?

Cela est d'utiliser certains des outils utilisés dans la recherche de l'entretien personnel et le questionnaire, et nous avons atteint plusieurs conclusions, dont l'existence d'un lien à la moyenne enter les méthodes de vérification interne et d'évaluer la performance des employés de l'institution, comme en témoigne la présence de la compréhension de l'audit interne moyenne dans l'organisation et le système de control interne assure efficacement la marche fondation.

Mot clés: audit interne, rapport, d'évaluer le rendement des employés .

I.	الإهداء
II.	الشكر
III.	الملخص
IV.	قائمة المحتويات
V.	قائمة الجداول
VI.	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
02	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمراجعة الداخلية ومساهمتها في تقييم أداء العاملين
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
03	المطلب الأول: مفهوم المراجعة الداخلية وأهميتها
08	المطلب الثاني: مفهوم الأداء وأهميته
18	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة
21	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة
24	الفصل الثاني: الدراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر .
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
25	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية.
25	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
27	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
27	المطلب الأول: عرض النتائج
40	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
44	الخاتمة
47	المراجع

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	28
02	مجال المتوسط الحسابي	31
03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة تسيير القرض المصغر حول مفهوم المراجعة الداخلية	31
04	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة تسيير القرض المصغر حول تقييم أداء العاملين	32
05	يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	33
06	جدول المعاملات .	34
07	تحليل تباين خط الانحدار.	35
08	يوضح نتيجة تحليل التباين بين تأثيرات تأثيرات المراجعة الداخلية على تقييم أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس	37
09	نتيجة تحليل التباين بين تأثيرات تقييم أداء العاملين على المراجعة الداخلية تبعاً لمتغير العمر	38
10	يوضح نتيجة تحليل التباين بين تأثيرات تأثيرات المراجعة الداخلية على تقييم أداء العاملين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.	39
11	يوضح نتيجة تحليل التباين بين تأثيرات المراجعة الداخلية على تقييم أداء العاملين تبعاً لمتغير الخبرة	39

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
06	إجراءات عمل المراجعة الداخلية	01
07	أنواع المراجعة الداخلية.	02
10	أنواع الأداء	03
14	أهمية تقييم أداء العاملين.	04
36	تحليل تباين خط الانحدار	05

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
40	ملحق يوضح الاستبيان الخاص بالدراسة .	01

المقدمة

أ - ختوطئة:

لقد عرف العالم تطورا كبيرا في مجال الاقتصادي خاصة بعد التحولات السياسية، الاجتماعية وخاصة الاقتصادية التي شهدتها خلال القرن الماضي، فكانت لهذه التحولات اثارا مباشرة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات المالية والمؤسسات الاقتصادية والذي شهد بدوره تطورا ملحوظا بعد النكبة المالية التي شهدتها العالم في أواخر العشرينات من القرن التاسع عشر.

فهذا التطور الاقتصادي مس حجم المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتميز في وقتنا الحاضر بكثرها وتعقد الوظائف المكونة لها وتشابكها هذا ما أدى الى الاهتمام بنظم الرقابة الداخلية نظرا لدورها الهام في المحافظة على أصول وأموال المؤسسة، وكذلك وجود أداة ادارية تقوم بمتابعة هذه النظم الرقابية، إذ ترغب إدارة المؤسسة في التحقق من أن نظم الرقابية التي قامت بوضعها تعمل بطريقة مرضية وسليمة.

ومما سبق نتجت الحاجة للمراجعة الداخلية التي تعتبر تلك الأداة الإدارية التي تعتمد عليها الإدارة لاختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وتقييمها.

فوظيفة المراجعة الداخلية تعتبر كنشاط تقييمي مستقل نسبيا بالمؤسسة، يهدف الى مراجعة العمليات المالية والمحاسبية وغيرها من العمليات لخدمة الإدارة من خلال متابعة مدى فعالية أداء العاملين بالمؤسسة.

وبغية الإلهام بهذا الموضوع والخوض فيه بصفة أكثر تفصيلا، وسنحاول من خلال مذكرتنا الاجابة عن الإشكالية التالية.

ما مدى قدرة المراجعة الداخلية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

وعلى ضوء هذا التساؤل يمكن الاشارة الى مجموعة من التساؤلات والتي تشكل تلك الاهتمامات الأخرى المتعلقة بالموضوع منها:

- ما مقدار الحاجة الى المراجعة الداخلية كأداة لاختبار أداء العاملين بالمؤسسة؟

- ما مدى صعوبة تطبيق منهجية المراجعة الداخلية؟

ب - فرضيات البحث :

للإجابة عن التساؤلات السابقة من الفرضيات التالية:

- الفرضية الاولى : يتوقف نجاح عملية المراجعة على اتباع مجموعة من المعايير المتعارف عليها؛
- الفرضية الثانية : نظام تقييم الأداء هو من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية حيث يؤدي إستعمال هذا النظام بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية و الجماعية ؛
- الفرضية الثالثة : تعمل المراجعة الداخلية على اكتشاف وإبراز نقاط القوة والضعف أداء العاملين بالمؤسسة.

ت - أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا للموضوع هكذا بل للأسباب التالية :

1 حبررات موضوعية:

- التعرف على مدى اهتمام الوكالة الوطنية ENGEM بالمراجعة الداخلية كأسلوب لتقييم أداء العاملين؛

- الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تقييم أداء العاملين ؛

- التعرف على مدى أهمية تقييم الأداء في المؤسسات الجزائرية .

2 للمبررات الشخصية:

- تدخل المراجعة الداخلية ضمن التخصص ؛

- الضعف الذي تعانيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في هذا المجال نظرا لحداتها ومحدوديتها ؛

- إرادة الباحث في مواصلة البحث في مجال تخصصه والتعمق أكثر .

ث-أهداف الدراسة وأهميتها:

1 للأهداف:

- إبراز مكانة المراجعة الداخلية في المؤسسات الجزائرية ؛

- كيف تساهم المراجعة الداخلية في المؤسسات الجزائرية في تقييم أداء العاملين .

2 لأهمية الموضوع:

- إبراز وتحليل كيفية مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم أداء العاملين ؛

- القدرة على دراسة هذا الموضوع ومدى قابلية للمؤسسة ؛

- أهمية الكبيرة التي يكتسبها الموضوع في مجال المؤسسة العمومية .

ج-حدود الدراسة:

تمت هذه الدراسة بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ورقلة ،خلال 2014 .

د-المنهج المتبع:

للإجابة على التساؤل الوارد في الإشكالية ،زمن أجل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي في الفصل النظري ،القائم على جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة ،بينما تم الاعتماد في الفصل التطبيقي على الدراسة الميدانية التي تخص الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بورقلة ولقد تم استخدام أدوات تساهم في دراسة الحالة تمثلت في المقابلة والملاحظة والاستبيان .

ذ-مرجعية الدراسة:

اعتمدت الدراسة في جانبها النظري على مجموعة من المراجع تمثلت في الكتب والمذكرات ،أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات التحليلية لتفسير النتائج .

ر-صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة ؛
- قلة تطبيق المراجعة الداخلية في المؤسسة ؛
- عدم تطابق الجانب النظري مع المؤسسة .

ز-هيكل الدراسة:

لمعالجة الإشكالية والأسئلة المطروحة سابقا ،تم تقسيم الموضوع الى فصلين ،حيث تضمن الفصل الأول الجانب النظري والمتمثل في الأدبيات النظرية والتطبيقية للمبشرين ،أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية
والتطبيقية للمراجعة الداخلية
ومساهمتها في تقييم أداء العاملين.

تمهيد:

تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة مهمة في أي مؤسسة كانت ،ولذلك على المؤسسات ان تحرص على تطبيقها وفق للمعايير المخولة لها من أجل ثبات صحة بياناتها ومصداقية قوائمها المالية ،وأیضا تحليل نتائجها من أجل معرفة نقاط القوة والضعف لديها ،في حين كان نظام تقييم أداء العاملين يهدف أساسا للحكم على مدى التوافق بين خصائص و صفات الفرد ،وبين خصائص و متطلبات العمل الذي يقوم به ، بغرض معرفة مدى نجاحه في أداء عمله ، وتوفير الأسس التي يمكن بموجبها إتخاذ القرارات الخاصة بتطوير و تحسين هذا الأداء ،مع العلم أن المراجعة الداخلية تعمل على تفعيل نظام تقييم أداء العاملين ،زمن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل الى المبحثين أساسيين :

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمراجعة الداخلية و تقييم أداء العاملين؛
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمراجعة الداخلية وتقييم اداء العاملين .

سوف نتناول في هذا المبحث عموميات حول المراجعة الداخلية وتقييم اداء العاملين .

المطلب الأول: تعريف المراجعة الداخلية وأهميتها .

تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض التحقق من فعالية الرقابة الداخلية، وتعرف المراجعة الداخلية على أنها:

* 1 "أداة من أدوات الرقابة الداخلية، فهي تساعد الإدارة على متابعة ومراقبة كافة عمليات وأقسام ومراكز وأنشطة المشروع. ومخرجاتها تقرير أو تقارير، تقدم إلى مجلس الإدارة أو لجان المجلس مباشرة. والقائم بالمراجعة الداخلية موظف بالمشروع، واستقلاله تنظيمي فقط، ويتحقق هذا الاستقلال بتبعية إدارة المراجعة الداخلية لمجلس الإدارة مباشرة."

* 2 "وتعتبر المراجعة الداخلية أيضا أداة من أدوات الرقابة السلوكية أي الرقابة من خلال الأفراد، ويكون تأثير المراجعة الداخلية داخل التنظيم على تحقيق الأهداف المرغوبة."¹

* 3 " المراجعة الداخلية للحسابات تأكيد مستقل وموضوعي ونشاط الاستشارات تهدف الى اضافة القيمة وتحسين عمليات المؤسسة، وهي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال اتباع نهج منظم ومنظبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات الإدارة والمراقبة وإدارة المخاطر."²

* 4 بينما يعرف المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين (I.I.A) المراجعة الداخلية على أنها:

" نشاط مستقل للتقييم داخل المؤسسة، يعمل على مراجعة النواحي المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى، وذلك لخدمة الإدارة، كما أنها رقابة إدارية تقوم بقياس وتقييم الوسائل الأخرى للرقابة."³

* ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نخلص بتعريف واحد للمراجعة الداخلية بأنها وظيفة مستقلة داخل الشركة، يقوم بها شخص أو عدة أشخاص تابع للشركة حيث تتمثل نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية

¹ : د.عبد الوهاب نصر، د.شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، 2006/2005، ص ص، 496، 497.

² - Audit manual , Internal audit divisin , Office of internal ove right services 2009 , p 01.

³ شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 2003-2004 ص 71.

الفحص الدوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف مديرية الشركة قصد مراقبة وتسيير الشركة، والتدقيق فيها إذا كانت الإجراءات المعمول بها تنظم الضمانات الكافية، وأن العمليات شرعية والمعلومات صادقة وأن التنظيمات فعالة والهياكل واضحة ومناسبة، وكذا مساعدة إدارة الشركة في تحقيق أهدافها المسطرة.

الفرع الأول: أهداف المراجعة الداخلية.

لقد انحصر هدف المراجعة الداخلية في المراحل الولي في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، ونتيجة لتطور الزمن فقد تطورت أهداف المراجعة الداخلية وأصبحت أهدافا تتلخص فيما يلي:

- 1 - تحديد مدى دقة ومصداقية المعلومات المالية والتشغيلية؛
- 2 - تحديد مخاطر المؤسسة وتخفيضها الى الحد الأدنى؛
- 3 - التحقق من إتباع الإجراءات والسياسات الداخلية واللوائح والقوانين الخارجية؛
- 4 - مقارنة المعايير الموضوعية؛
- 5 - الاستخدام الكفء والفعال للموارد؛
- 6 - مساعدة أعضاء المؤسسة على القيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفعالية.⁴

الفرع الثاني: أهمية المراجعة الداخلية.

نجد أن أهمية المراجعة الداخلية تنجلي في النقاط التالية:

- جودة أداء المراجعة الداخلية وموضوعية المراجع في حد ذاتها، وانعكاساتها على مدى فعالية نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة؛
- تقرير نموذج خطيا لتقييم الأداء؛
- مخرجات المراجعة الداخلية تساعد على تصميم نظم الرقابة الداخلية للتسيير داخل الشركة؛
- للمراجعة الداخلية دورا هاما في تقديم القرارات بشأن المخزون؛
- اشتراك وظيفة المراجعة الداخلية بمراجعة القوائم المالية؛

⁴ - L,Sayer ,B ,**Saver's Internal Auditing** ,Tenth Ed ,Y , N, Inc ,LLA ,1996 ,P6.

- وظيفة المراجعة الداخلية تقدم تأكيد للإدارة على فهم المخاطر تتعرض لها المؤسسة إدارة تلك المخاطر بطريقة ملائمة.⁵

الفرع الثالث: إجراءات عمل المراجعة الداخلية .

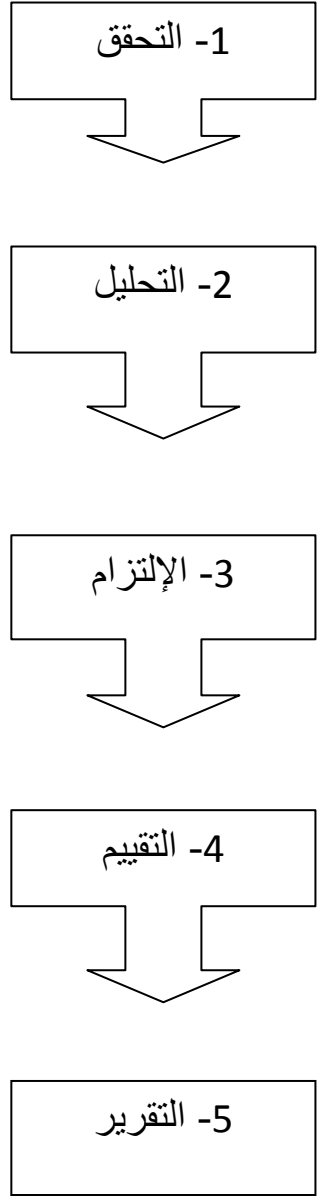
- 1 التحقق: يهدف التحقق إلى التأكد من مدى صحة العمليات المحاسبية من حيث الدقة وسلامة وتوجيه المحاسبي وجمع الأدلة والقوانين التي تثبت صدق ما تضمنته السجلات.
- 2 التحليل: يقصد به تحليل السياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية والحسابات والإجراءات المحاسبية والمستندات والسجلات والتقارير التي تقع داخل نطاق الفحص.
- 3 الالتزام: ويقصد به الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة وأداء العمليات وفق للطرق والنظم والقرارات الإدارية حتى الانضباط بالتنظيم.
- 4 التقييم: وهو التقرير الشخصي الواعي عن مدى كفاءة وفعالية واقتصادية السياسات والإجراءات تسيير عليها الشركة وما لديها من تسهيلات بقصد ترشيد الأداء الوظيفي وتطويره ويقتضي التقييم جمع البيانات والمعلومات.
- 5 التقرير: تقرير المراجع الداخلي يدرج المشكلة وأهميتها وطريقة معالجتها وما توصل إليها من نتائج وتوصيات وبفضل عرض التقرير عن المسئول عن النشاط محل الفحص لتجنب تشويه الحقائق أو سوء تقدير عن بعض الأمور، تتمثل قدرة المراجع الداخلي في عرض الواعي والواقع لنتائج ما قام به من فحص.⁶

⁵. د.سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات كلية التجارة، الإسكندرية، 2008، ص، 39.

⁶ محمد بشير غوالي، دور المراجعة في تفعيل نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004، ص 22-23 .

الشكل رقم 1-1: إجراءات عمل المراجعة الداخلية.

إجراءات عمل المراجعة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الرابع: أنواع المراجعة الداخلية .

يمكن تقسيم المراجعة الداخلية إلى قسمين كالآتي:

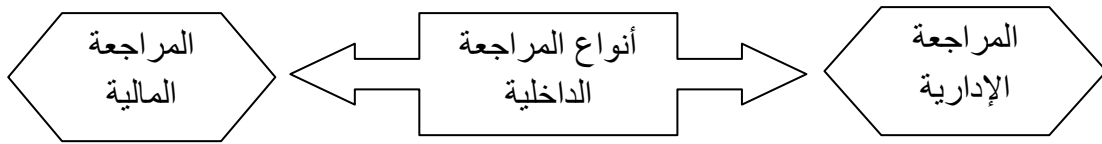
المراجعة الإدارية: هي المراجعة التي تشمل فحص الاجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير التاحية المالية.

المراجعة المالية: هي مراجعة العمليات والوثائق المالية والمحاسبية.⁷

كما تعتبر معايير المراجعة الداخلية من الاصدارات الرسمية لمعهد المراجعين الداخليين الأمريكي والتي وضعت حتى تحكم الممارسة المهنية لهذه الأخيرة، وأهم معايير المراجعة الداخلية هي خمسة والمتمثلة في:

- استقلالية المراجع الداخلي؛
- التأهيل العلمي؛
- نطاق العمل؛
- تسيير مصلحة المراجعة الداخلية.⁸

الشكل رقم -2-: أنواع المراجعة الداخلية.



المصدر: من إعداد الطالبة

⁷ - سعادي ابراهيم أحمد، دور حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية في تطوير الاقتصاد الوطني، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، جدة، دورة حولة حوكمة الشركات، القاهرة 2008، مداخلة، ص 04.

⁸ - عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولة أسواق المال (الواقع والمستقبل)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 500

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: مفهوم الأداء وتقييمه.

1- مفهوم الأداء:

يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁹

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات .

يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.¹⁰

2- مفهوم تقييم الأداء:

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء:

هي عملية لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة وتأخذ هذه العملية طابعا رسميا يقيم بها سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب وضع أدائهم الحالي ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلا، كما يترتب على تقييم الأداء قرارات تؤثر على أوضاع الموظفين مثل الإحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو نقلهم أو زيادة من رواتبهم أو تدريبهم.¹¹

في حين يرى الباحث باري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه:

" تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:

⁹ عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 03.

¹⁰ <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651> 20:00/20/03/2014 le jeudi

¹¹ موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص 25.

- وضع و إعداد معدلات للعمل؛
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات؛
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.¹²

إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"¹³

ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، و كذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية"¹⁴

الفرع الثاني: أنواع الأداء:

يمكن تصنيف الأداء حسب معيار الشمولية، معيار الأجل، معيار الطبيعة كما يلي:

— حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء الى:

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الانحرافات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها.

¹²ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص322 .

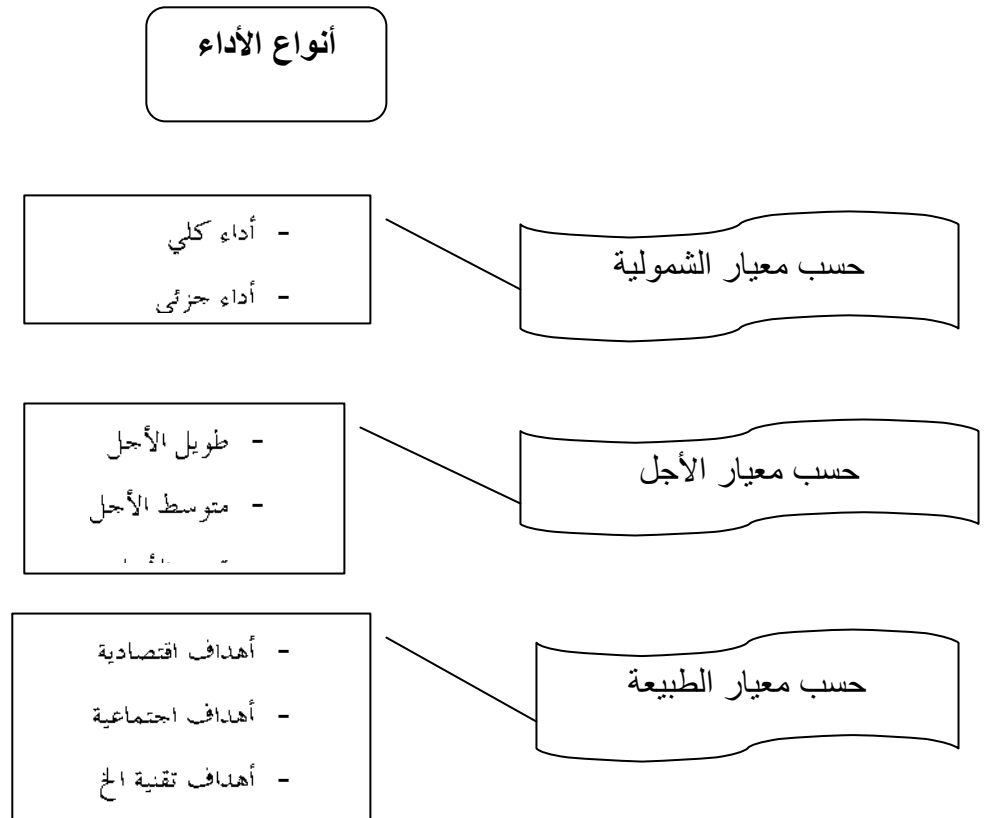
¹³عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص05.

¹⁴وعبد الله علي ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003، ص 01.

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة مثل: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد... الخ.

- حسب معيار الأجل: وينقسم حسب هذا المعيار الى طويل ، متوسط، قصير الأجل.
- حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف الى اقتصادية، اجتماعية تقنية... الخ، فانه يمكن من باب المقابلة المنطقية تطبيق الأداء الاقتصادي، اجتماعي، تقني.¹⁵

الشكل رقم 3-: أنواع الأداء



المصدر: من اعداد الطالبة.

¹⁵ عبد الصمد سمير، أهمية تقييم أداء العاملين في ادارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة. 2007-2008 ص ص 55-56.

الفرع الثالث: مفهوم تقييم أداء العاملين .

يقول جاري ديسلر (Gary Dessler) عن تقييم أداء العاملين أنه: " تحديد مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها"¹⁶

وكذلك في نفس المعنى يرى توفيق محمد عبد المحسن أنه: " عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل، لتجزى مكافآته بقدر ما يعمل ويتيح، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه بما لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به"¹⁷

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور "¹⁸

من التعاريف الآتية الذكر يمكننا أن نخلص إلى تعريف نكاد أن نراه شاملا من أي مضي:

- أن تقييم أداء العامل يتم بصفة منتظمة و دورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال بالمنظمة.
- وجود معدلات أداء يتم على أساسها مقارنة أداء الموظف الفعلي.
- أن الجوانب محل التقدير هي عادة الأداء الفعلي للأعمال المكلف بها العامل، وكذلك سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بأداء العمل، أو بالواجبات الوظيفية المكلف بها، بالإضافة إلى القدرات الذاتية للعامل، سواء ما تعلق منها بالقدرات المادية والنمطية أو ما تعلق منها بالخلق أو الابتكار، مستواها الحالي ومدى ملاءمتها للقيام بواجبات وأعباء وظائف أخرى أعلى من الوظيفة الحالية التي يشغلها.
- عملية تحليله لأداء الموظف بحيث يمكن تقرير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى الموظفين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية، والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.¹⁹

¹⁶ ديسلر جاري ، مرجع سبق ذكره ، ص 270.

¹⁷ عبد المحسن توفيق محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 53.

¹⁸ عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية العدد السادس ص 3.

¹⁹ عبد المحسن توفيق محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

الفرع الرابع: أهمية تقييم أداء العاملين:

إن تقييم الأداء وسيلة لمساعدة من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل، فالحكم الموضوع على استحقاقات الأفراد من علاوات تصعيد، تتريل، فصل، ساعد على تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل، للعمل على علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير و تحسين الأداء المستقبلي و تدعيم مواطن القوة و تنويع الحوافز، إقناع المجددين بأهمية وفائدة بذل جهود أكثر، تحديد الأشخاص الذين يصلحون للعمل والذين يتطلب الأمر الاستغناء عنهم، كما يجب إشعار الجميع بأنهم محل مساءلة ومحاسبة، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بإنجازاتهم وإنضباطهم أو بمعنى صلاحية قيمهم ونتائجهم²⁰، وسنعرض بنوع من التفصيل ومزيد من الشرح هذه الأهمية ونبرزها فيما سيأتي:

1. إحساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبذل قصارى جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.
2. اختيار العامل تحت التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكماً في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.
3. تطوير أداء العامل: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين:
 - ☛ أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساساً لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.
 - ☛ وثانيهما هو تنمية العمال وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى

²⁰ عبد الله علي، المرجع نفسه، نقلاً عن: علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد - منهج تحليل المنظمة و الإدارة مكتبة عين القاهرة، مصر 1974، ص 02.

المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

زيادة مستوى رضا العامل: يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كوكما مؤشر على مدى سعادة العامل بانتماؤه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم²¹

هذا بالنسبة للعامل أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيمايلي:

1. **ضمان استمرارية الرقابة والإشراف:** إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيُلزم الإدارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

2. **تنمية القدرة على التحليل:** تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيه من العمال، فمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء، فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه، لماذا يعتبر موظف ما ممتازا أو ضعيفا؟ وهنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسة به في المنظمة، وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمال

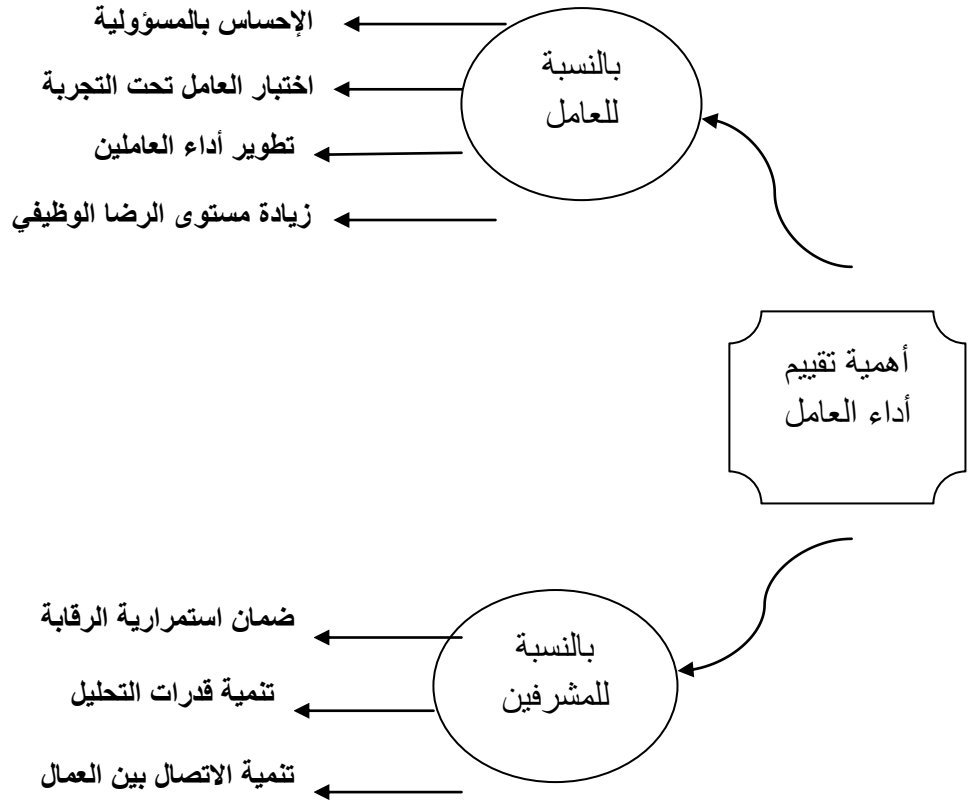
حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العمال، أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

3. **تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس و العمال:** إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة - تغذية عكسية- التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء. وكثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده و طاقته في العمل موضع تقدير واهتمام من طرف الرؤساء و الإدارة

²¹سنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص 25-26.

ككل، فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم.²²

الشكل رقم 4-: أهمية تقييم أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبة.

²². نفس المرجع نقلا عن: نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2000، ص 76.

الفرع الخامس: أهداف عملية تقييم أداء العاملين:

تستهدف عملية تقييم أداء العاملين غايات ثلاثة مستويات وهي المؤسسة، والمدير والفرد العامل وتمثل تلك الغايات كالتالي:

• على مستوى المؤسسة: تتمثل في: ²³

- أ - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المؤسسة.
- ب - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ج- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

د- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

• على مستوى المديرين: تتمثل في: ²⁴

- أ - التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل عملي وموضوعي.
- ب - الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظف.

ج- تنمية قدرات المديرين مجالات الإشراف واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

• على مستوى الفرد العامل: تتمثل في: ²⁵

- أ - دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم،

ب - شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار،

بالإضافة للهدفين السابقين نجد أيضا: ²⁶

- ج- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بطرق موضوعية وعملية وبشكل مستمر.

²³ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان 2005، ص ص 199-201.

²⁴ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 104.

²⁵ محمد الصيفري، أداء الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 208.

²⁶ معاوية بن رمضان شادلي عبد الله، تقييم الأداء من وجهة نظر موظفي القطاع البنكي المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة البرموك، الأردن 2005، ص 19.

الفرع السادس: خطوات عملية تقييم أداء العاملين :

عملية تقييم الأداء ليس بالأمر البسيط، فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المنظمات الناجحة. وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين سنحاول تلخيصها فيما يلي:²⁷

أ. تحديد متطلبات التقييم و أهدافه :

يجب أن تجيب إدارة الموارد البشرية على السؤال الآتي : ما الذي نريد أن نقيمه في أداء الفرد؟ إذ لا بد من تفكيك أداء العامل إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء. ويمكن استخلاص هذه الأجزاء أو العناصر — من نموذج وصف الوظيفة، وقد تندرج هذه العناصر في عدة تقسيمات — مثل : نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الأداء... بالإضافة إلى جمع المعلومات المتعلقة بالموظف و الوظيفة على حد سواء؛

ب. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم :

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لان الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه. وليس بمستغرب أن يكون لدينا عدة نماذج و طرق للتقييم في إطار المنظمة واحدة، فقد يكون لدينا نموذج تقييم أداء رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقييم أداء رجال البيع أو العاملين و الإداريين و المهندسين؛

ت. تدريب المشرفين على عملية التقييم :

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة ، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت، والعلاوات، أو تخطيط العمالة مستقبلا؛

ث. مناقشة طرق التقييم مع العاملين :

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوسين الطريقة المستخدمة في التقييم، الأهداف و ما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم و الفوائد المتوقع الحصول عليها و انعكاساتها على مستقبل العامل؛

²⁷ . رحيم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي CHIALI بسطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير "غير منشورة"، جامعة ورقلة، 2011/2012، ص 55.

ج. وضع معايير للمقارنة :²⁸

• الهدف من تقييم أداء العاملين هو قياس مدى التزام العامل بمتطلبات العمل و هذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، وقياس سلوك العامل و أداؤه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس؛

ح. مناقشة نتائج التقييم مع العامل :

إذ من حق العامل أن يعرف نتائج التقييم و أن يعرف جوانب القوة و الضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة، فعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث العامل عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال و قد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي ينعكس سلبا على أدائه بشكل مباشر؛

خ. إتخاذ القرارات الإدارية :

تتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل : النقل، أو إعادة التكييف الوظيفي، أو الترقية أو تزييل الدرجه، أو الفصل... الخ؛

د. وضع خطط تطور الأداء مستقبلا :

تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها سابقا، وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل :

-سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء؛

-رفع كفاءة الاتصالات و كذا إتخاذ القرارات.

²⁸ رجب خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي CHIALI بسطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة ورقلة، 2012/2011، ص 55.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع .

المطلب الأول: الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى: مذكرة بعنوان " التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية " دراسة حالة التكامل بين شركة KPMC مجنى وحازم حسن وشركائهم - محاسبون قانونيين - وإدارة المراجعة الداخلية في بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار في الجمهورية اليمنية. شهادة مقدمة لنيل الماجستير من إعداد الباحث: عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة - جامعة الجزائر 2009-2010

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية التالية:

"ما مدى العلاقة التكاملية بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في تنفيذ مهمة المراجعة بما يحقق أعلى فعالية وفائدة ممكنة للطرفين والمؤسسة ؟ "

ومن خلال البحث في الاشكالية توصل الى النتائج التالية:

النتائج الخاصة بدراسة الحالة على مستوى إدارة المراجعة الداخلية بينك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار.

- تتمتع ادارة المراجعة الداخلية بينك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار بالاستقلالية مناسبة كونها تتبع

مباشرة مجلس إدارة البنك، حيث يتولى المجلس سلطة تعيين وعزل المراجعين الداخليين للبنك.

كما أن تقارير الداخلية ترفع مباشرة إلى رئيس مجلس الإدارة، إضافة إلى عدم وجود أي تأثير على

استقلالية المراجعين الداخليين للبنك أثناء تأديتهم من قبل إدارة البنك.

- هناك بعض جوانب القصور التي تؤثر على فعالية وجود عمل إدارة المراجعة الداخلية بالبنك.

- عدم تفعيل لجميع ما تتضمنه تقارير المراجعة الداخلية في البنك من قبل الإدارة العليا للبنك بما فيها

مجلس الإدارة، حيث يتم إهمال بعض الملاحظات والتوصيات التي تضمنها المراجعين الداخليين للبنك

في تقاريرهم والتي تكشف لهم أثناء مراجعتهم.

الدراسة الثانية: مذكرة بعنوان المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة.

مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناكراك الدورة "مبيعات - مقبوضات" مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية من إعداد الباحث: شعباني لطفي سنة 2003-2004

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية "فيما تكمن فعالية تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع الداخلي ؟"

ومن خلال البحث في الاشكالية توصل إلى النتائج التالية:

- إن الرقابة الداخلية مجموعة من الوسائل والقوانين التي توضع من طرف الإدارة من أجل العمل على ضمان التحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول إلى تسيير فعال للعمليات المالية والإدارية التي تقوم بها هذه الأخيرة،
- ضمان صحة البيانات التي ستأخذ كأساس للتحكم على مدى صحة الأداء من جهة وعلى النتائج التي ستظهرها القوائم المحاسبية وكذا المركز المالي إلى جانب حماية الممتلكات من جهة أخرى؛
- تعمل المراجعة الداخلية على منع وتقليل حدوث الأخطاء والحد من الإسراف والضياع الشيء الذي يزيد من مردودية ويحسن الأداء ويزيد من الكفاءة والفعالية؛
- إن استعمال أسلوب مخططات سير العمليات لوصف الدورة محل التقييم -الدورة " مبيعات - مقبوضات" - يتميز بالسهولة والبساطة مع أظهار وإبراز مختلف المراحل المتبعة و الإجراءات المتتالية والمتعلقة بالدورة، ولكن ما يعاب على هذا الأسلوب هو أنه لا يقوم بإبراز المشاكل وأهم النقائص التي تعاني منها الدورة محل التقييم؛
- يتميز أسلوب خرائط التدقيق بأنه يعطي لمعدها أو قارئها فكرة سريعة عن نظام الرقابة الداخلية وتمكنه بسرعة وسهولة أكبر في الحكم عن مدى جودته، ولكن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه يتطلب وقتاً طويلاً، بالإضافة إلى صعوبة استعمال الرموز والأشكال التي تم التطرق لها في الجانب النظري، فعلى المراجع عند استعمال هذا الأسلوب أن يستعمل الرموز والأشكال التي يراها مناسبة.

الدراسة الثالثة: مذكرة بعنوان دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار بحاسي مسعود مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية من إعداد الباحث: سارة بن عثمان سنة 2012-2013

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة ؟

ومن خلال البحث في الاشكالية توصل إلى النتائج التالية:

- 1 للمراجعة الداخلية وظيفة مهمة لاغنى للمؤسسة عنها، وذلك من خلال ما تناولته حول طبيعة وأهداف وأهمية الوظيفة، يتضح دورها الكبير من تمكين المؤسسة من تحقيقها أهدافها وحماية ممتلكاتها من الاهتلاس والتلاعب والضياع من خلال الرقابة والفحص المستمر على جميع أنشطة وأعمال المؤسسة؛
- 2 والتي تقوم بها إدارة المراجعة، كما تتبع المراجعة الداخلية منهجية علمية منتظمة تستند على وسائل وتقنيات تسمح بجمع الأدلة والقرائن الكافية لتدعيم حكمها لحالة المؤسسة؛
- 3 تقوم المراجع بتقوية وتعزيز الرقابة الداخلية؛
- 4 تعتبر المراجعة الداخلية بالإضافة إلى كونها إحدى أهم أنظمة الرقابة الداخلية، من بين الوسائل الأكثر فعالية المستعملة في توجيه وترشيد عملية اتخاذ القرار لما توفره من دعم في كل خطوة من خطواته انطلاقاً من مرحلة تحديد المشكلة وصولاً إلى متابعة تنفيذ القرار، كما تريد فاعلية هذه المساهمة إذا كان هناك تعاون وتكامل بين المراجع الخارجي ومصلحة المراجعة الداخلية في المؤسسة؛
- 5 للرقابة الداخلية هي مجموعة الاجراءات والتعليمات والقوانين الموضوعة من طرف الإدارة لضمان التحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول إلى تسيير ناجح للعمليات المالية والإدارية التي تقوم بها هذه الأخيرة فنظام الرقابة الداخلية أداة للتسيير والوقاية، حيث أن الهدف الرئيسي للرقابة الداخلية ضمان صحة البيانات والمعلومات التي سيعتمد عليها كأساس للتحكم على مدى نجاعة المؤسسة، كمي تعبر على مدى قدرة المؤسسة على حماية ممتلكاتها.

المطلب الثاني:مقاونة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية.

يتضح من خلال تتبع الدراسات السابقة المتعلقة بالمراجعة الداخلية أن غالبيتها ركزت على دراسة العلاقة من جانب متغير واحد، ولم يركز على دورها في تقييم أداء العاملين بالإضافة أنها تمت في مؤسسات كبيرة ذات مستويات إدارية .

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها درسات التي درست تمت بالطريقة القديمة أما دراستنا تمت بتطبيق (imrad)

حيث تمت بتقديم استبيان وتحليل نتائجه عبر برنامج SPSS

خلاصة الفصل.

تطرقنا في هذا الفصل الى المراجعة الداخلية ومساهمتها في تقييم أداء العاملين من خلال مبحثين في المبحث الأول الأدبيات النظرية للمراجعة الداخلية وتقييم أداء العاملين من خلال التعريف بها ومعرفة لأهميتها وأنواعها ،أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى الأدبيات التطبيقية من خلال تقديم دراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

للوكالة الوطنية لتسيير القرض

المصغر

بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصل السابق إلى المراجعة الداخلية و تقييم أداء العاملين ،سنحاول في هذا الفصل تبيان واقع المراجعة الداخلية و علاقتها بتقييم أداء العاملين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بورقلة لذلك قسمنا هذا الفصل إلى مايلي :

- المبحث الأول : الطريقة والأدوات ؛
- المبحث الثاني : أدوات الدراسة .

المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

في هذا المبحث سنتطرق الى طريقة وأدوات جمع البيانات التي ستفيدنا في حل إشكالية موضوعنا.

المطلب الأول: الطريقة والمنهية المتبعة .

أولاً: المنهج المتبع .

لكل ظاهرة منهج يرتبط بها بقصد وصفها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى أسباب حصول الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، أما الأدوات المستخدمة فهي تلك المتعلقة بجمع المعلومات من أجل الاستعانة بها في التحليل لتساعدنا في اختبار الفرضيات.

ثانياً: مجتمع الدراسة .

- التعريف بمؤسسة ANGEM

يعتبر القرض المصغر جزءاً لا يتجزأ من السياسات العمومية في محاربة البطالة والهشاشة والتي تشرف على تسييره الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و المنشأ ببلادنا إلى جانب أجهزة دعم التشغيل الأخرى، حيث تعتبر هذه الوكالة من المؤسسات ذات طابع خاص، تم انشائها في الجزائر العاصمة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22/01/2004 المعدل، وتصنف من المؤسسات الاقتصادية التي تلعب دوراً هاماً في الاقتصاد الوطني.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في معالجة المعطيات.

من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع مختلف البيانات والمعلومات اعتمدنا على الأدوات التالية:

أ - المقابلة : بما أن المقابلة أداة هامة من أدوات البحث العلمي قمنا باستخدامها للحصول على معلومات حول مصالح المؤسسة، نشاطها، نظام المراجعة الداخلية في المؤسسة، نظام تقييم الأداء الخاص بالمؤسسة. حيث قمنا بإجراء مقابلات مع المرافق بالمؤسسة تضمنت كل مقابلة مجموعة من الأسئلة المقترحة والمحددة وهذا كتمهيد للدخول في الموضوع وحرصا منا على الاطلاع بكل الجوانب التي تممنا في الدراسة.

ب - الملاحظة: إلى جانب المقابلة استخدمنا الملاحظة كوسيلة ثانية للبحث، بهدف التأكد من الفرضيات والتشخيص المباشر لواقع المؤسسة، وكذلك مدى توفر المصالح على برامج جاهزة وكيفية العمل بها، ملاحظة طريقة تعامل الموظفين فيما بينهم وطريقة تعامل الرئيس مع مرؤوسيه، كذلك ملاحظة مدى إمكانية و قدرة التعامل مع البرامج، وكيفية استخدام وعمل نظام المعلومات، ملاحظة تطبيق والتزام العمال لسياسات الأمانة الموضوعية.

ث - الاستبيان:

➤ تم إعداد الاستبيان من أجل استخدامه في جمع كافة البيانات والمعلومات اللازمة والمتوفرة من أجل إكمال الدراسة؛

➤ تم توزيعه على أفراد العينة للحصول على معارفهم للاستفادة منها في الدراسة الميدانية.

وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية المتعلقة بالعامل.

الجزء الثاني: تناولنا فيه مفاهيم حول ماهية المراجعة الداخلية.

الجزء الثالث: كان حول تقييم أداء العاملين .

المبحث الثاني : نتائج الدراسة وتفسيرها.

في هذا المبحث سوف نقوم بدراسة المراجعة الداخلية في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ومدى مساهمتها في تقييم أداء العاملين .

المطلب الأول: عرض النتائج.

أولا : الأساليب الإحصائية المستخدمة : للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ،حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 17 للتوصل إلى ما يلي :

1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها،وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛

2-مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع(تقييم أداء العاملين)؛

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ثانيا : خصائص عينة الدراسة :

جدول رقم 01 : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
1	الجنس	الذكور	11	55
		الإناث	9	45
2	العمر	أقل من 30 سنة	06	30
		من 30 إلى 39 سنة	14	70

0	0	أكثر من 39 سنة		
20	04	ثانوي	مستوى التعليم	3
65	13	جامعي		
15	03	تكوين مهني		
30	06	أقل من 1 سنة	الخبرة	4
65	13	من 01 إلى 05 سنوات		
5	01	من 05 إلى 10 سنوات		
65	13	إطار إداري	الوظيفة	5
20	04	إطار محاسبي ومالي		
10	02	عامل مهني		
5	01	رئيس مصلحة		

المصدر : مخرجات spss .

يظهر من الجدول السابق أن أفراد العينة تحمل نسب متقاربة من الذكور والإناث حيث بلغت نسبة الذكور (55%) في حين بلغت نسبة الإناث (45%) من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) أقل نسبة بواقع (30%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة (70%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لأن الفئة العمرية الثانية أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجارب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (65%) من الحاصلين على شهادات جامعية ونسبة (20%) من الحاصلين على شهادة ثانوية، وهذا مؤشر بالغ الأهمية المستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في مؤسسة الوطنية للقرض المصغر. ونسبة (15%) لهم مستوى تكوين مهني.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب كتالي، حيث تحصلت فئة (من 01 الى 05 سنوات) أعلى نسبة بواقع (65%) يلي ذلك فئة (أقل من 1 سنة) بنسبة (30%) أما فئة (من 05 الى 10 سنوات) لها نسبة (5%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحققت المؤسسة المزيد التقدم والازدهار.

أما بالنسبة لمتغير الوظيفة فتوضح لنا النسب أن الفئة العاملة كإطار إداري تحصلت على أعلى نسبة بواقع (65%) يلي ذلك فئة إطار محاسبي ومالي بنسبة (20%) بعد ذلك العمال المهنيين بنسبة (10%) ثم رتبة رئيس المصلحة بنسبة (5%).

ثالثاً: تحليل نتائج الاستبيان.

سيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية :

السؤال الأول : كيف تقيم الآليات المستخدمة في المراجعة الداخلية لدى المؤسسة الوطنية لتسيير القرض المصغر ؟

السؤال الثاني : نتائج التقييم تتوافق ونتائج المؤسسة المتوقعة من عمال المؤسسة الوطنية لتسيير القرض المصغر؟

السؤال الثالث : ما هي العلاقة الارتباطية بين المراجعة الداخلية كمتغير مستقل ومساهمتها في تقييم أداء العاملين مؤسسة الوطنية لتسيير القرض المصغر كمتغير تابع ؟

حيث الفرضيات المعتمدة للأسئلة السابقة هي :

- الفرضية الاولى : يتوقف نجاح عملية المراجعة على اتباع مجموعة من المعايير المتعارف عليها،
- الفرضية الثانية : نظام تقييم الأداء هو من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية حيث يؤدي إستعمال هذا النظام بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية و الجماعية ؛

- **الفرضية الثالثة** : هناك علاقة ارتباطية قوية جدا بين المراجعة الداخلية كمتغير مستقل ومساهمتها في تقييم أداء العاملين لمؤسسة الوطنية لتسيير القرض المصغر كمتغير تابع .
- من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة الوطنية لتسيير القرض المصغر حول المراجعة الداخلية ومساهمتها في تقييم أداء العاملين والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي كما يوضح الجدول الموالي :
- حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي (من 1 إلى 1.66 قليل ..
- بالنسبة لمقياس ليكارت الثلاثي يكون مجال المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:
جدول رقم 2 : مجال المتوسط الحسابي .

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.66	قليل
من 1.67 إلى 2.34	متوسط
من 2.35 إلى 3	مرتفع

المصدر : مخرجات spss .

الفرع الأول : الاجابة الاحصائية عن السؤال الأول.

المراجعة الداخلية :

جدول رقم 3 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة تسيير القرض المصغر حول

مفهوم المراجعة الداخلية

الرقم	العبرة	المتوسط	انحراف المعيارى	الترقي ب	المستوى

مرتفع	2	5.7124	2.70	هل تعتقد أن المراجعة الداخلية قيمة مضافة للمؤسسة	1
متوسط	5	6.958 5	2.20	ما مدى ملائمة نطاق المراجعة الداخلية مع احتياجات الحالية و المستقبلية للمؤسسة	2
متوسط	6	7.451 6	1.85	كيف تقيم درجة استقلالية المراجعة الداخلية	3
قليل	7	6.805 6	1.60	كيف تقيم الآليات المستخدمة في المراجعة الداخلية	4
مرتفع	1	6.386 7	2.75	وجود نظام رقابة داخلية فعال يضمن السير الحسن للمؤسسة	5
مرتفع	3	8.255 8	2.45	يتم تحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية وأهداف المؤسسة	6
متوسط	4	8.645 0	2.30	من أسباب تدني الكفاءة المهنية للمراجعة الداخلية في المؤسسة هي تدني المستوى الإداري	7
مرتفع	1	5.5012	2.75	هل الاجراءات التصحيحية (الاقتراحات) مفيدة وهل تضيف قيمة للإدارة	8
متوسط		2.1166	2.22	المتوسط العام	

المصدر : مخرجات spss .

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالمراجعة الخارجية بلغ (2.22) وانحراف معياري (2.1166) وقد احتلت الفقرة رقم 05 (وجود نظام رقابة داخلية فعال يضمن السير الحسن للمؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري (6.3867) في حين جاءت الفقرة رقم 04 (كيف تقيم الآليات المستخدمة في المراجعة الداخلية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.60) وانحراف معياري (6.8056)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يشير الى وجود فهم متوسط للمراجعة

الداخلية في المؤسسة

وبالتالي كإجابة على السؤال الأول فإن الآليات المستخدمة في المراجعة الداخلية لدى مؤسسة تتصف بمستوى متواضع وغير كافي للملائمة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

الفرع الثاني : الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني

تقييم أداء العاملين

جدول رقم 4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة تسيير القرض المصغر حول

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	سبق وأن خضعت لهذه العملية	2,65	7.4516	01	مرتفع
02	هل يوجد برنامج لتقييم أداء العاملين	2,50	7.6089	02	مرتفع
03	هل تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين	2,65	5.8714	01	مرتفع
04	هل يتم تقييم أداء العاملين على أساس تقارير المراجع الداخلي	2,40	8.2078	03	مرتفع
05	تطلعون على نتائج تقييم الأداء من طرف مسؤوليكم المباشرين قبل البث فيها وتسلمها إلى المصالح المعنية	1,85	9.3330	05	قليل
06	نتائج التقييم تتوافق ونتائج المؤسسة المتوقعة منك	2,0	8.5840	04	متوسط
	المتوسط العام	2,40	4.1868		مرتفع

تقييم أداء العاملين

المصدر : مخرجات spss .

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتقييم أداء العاملين بلغ (2.40) وانحراف معياري (4.1868) وقد احتلت الفقرة رقم 01 (سبق وأن خفضت هذه العملية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.65) وانحراف معياري (7.4516) في حين جاءت الفقرة رقم 05 (تطلعون على نتائج تقييم الأداء من طرف مسئولكم المباشرين قبل البث فيها وتسلمها إلى المصالح المعنية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.85) وانحراف معياري (9.3330) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود مستوى جيد لبرنامج تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

وبالتالي كإجابة على السؤال الثاني يمكن القول بوضوح أن نتائج تقييم أداء العاملين تتوافق ونتائج المؤسسة

ثالثا : الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث :

أولا: اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية : ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (المراجعة الداخلية) والمتغير التابع هو (تقييم أداء العاملين) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

جدول رقم 5 : يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.464 ^a	.215	.172	.38109

a. Predictors: (Constant), mo

b. Dependent Variable: mp

المصدر : مخرجات spss .

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين أساليب المراجعة الداخلية وبين تقييم أداء العاملين هو (46.4%) أي هناك ارتباط متوسط بينها، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (21.5%)، بمعنى أن (21.5%) من تطبيق نظام المراجعة الداخلية يساعد في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

ثانياً : اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات :

يمكن ذلك من خلال جدول المعاملات وهو يبين عدة نتائج أولها فيم الميل ومقطع خط الانحدار ،بالإضافة أنه يجب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

الجدول رقم 6: جدول المعاملات .

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.356	.924		.385	.704
	mo	.917	.413	.464	2.221	.039

a. Dependent Variable: mp

المصدر : مخرجات spss .

من الجدول السابق خط الانحدار 0.356 الذي يمثل الحرف **a** من معادلة الخط المستقيم $Y = a + bx$ أما ميل خط الانحدار **b** في الجدول هو 0.917 للمتغير المستقل (المراجعة الداخلية) ،وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار هي

$$Y = 0.356 + 0.917x$$

حيث Y هو المتغير التابع و X هي المتغير المستقل .

نتيجة اختبار **t** على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 2.221 ومقطع خط الانحدار 0.385 .

وعند قراءة قيم **Sig** نجد أن **0.704** مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما **0.039** مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة .

ثالثا: تحليل تباين خط الانحدار :

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة" :

جدول رقم 7: تحليل تباين خط الانحدار.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.716	1	.716	4.933	.039 ^a
	Residual	2.614	18	.145		
	Total	3.331	19			

a. Predictors: (Constant), mo

b. Dependent Variable: mp

المصدر : مخرجات spss .

من الجدول السابق نجد ما يلي :

1-مجموع مربعات الانحدار يساوي **0.716** ومجموع مربعات البواقي هو **2.614** ومجموع المربعات الكلي يساوي **3.331**؛

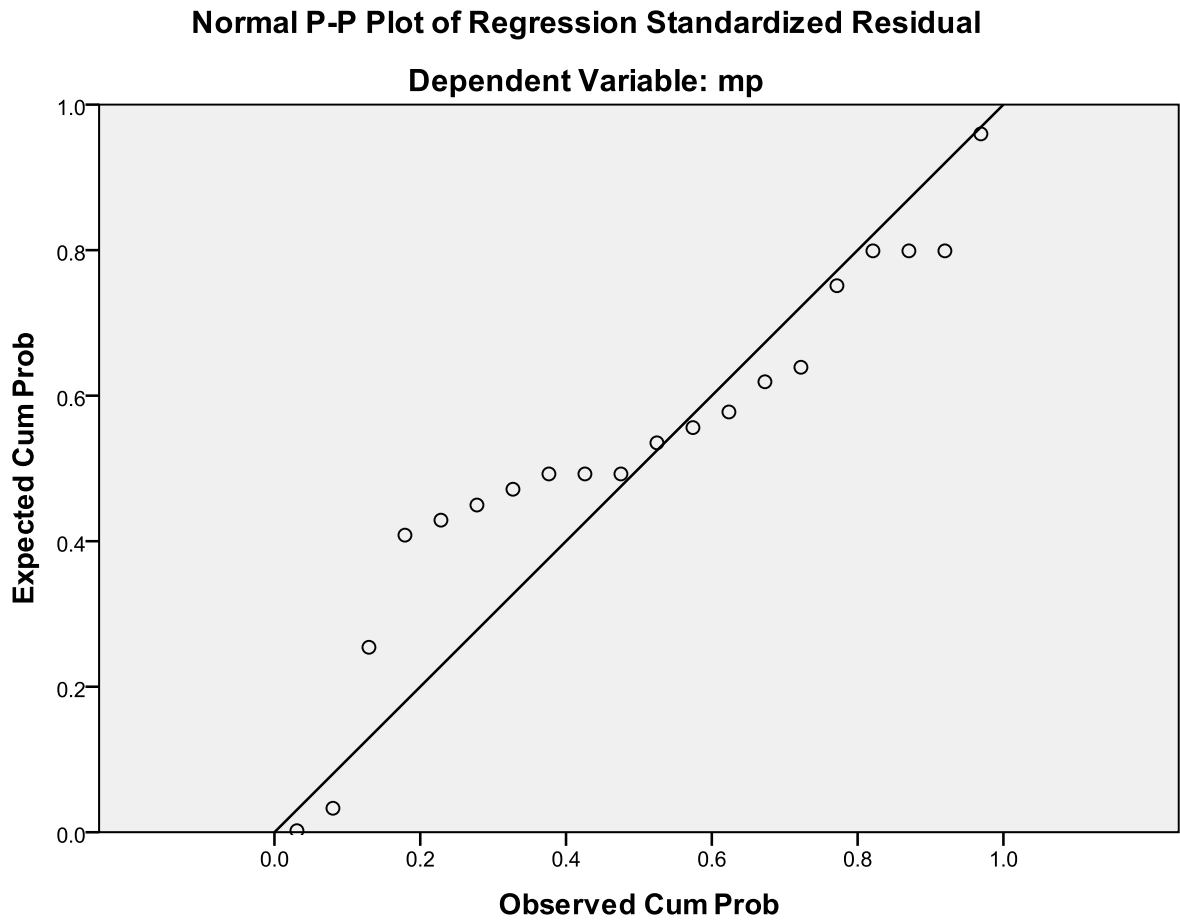
2-درجة حرية الانحدار هي **1** ودرجة حرية البواقي هي **18** ؛

3-معدل مربعات الانحدار هو **0.716** ومعدل مربعات البواقي هو **0.145** ؛

4-قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 4.933 ؛

5-مستوى دلالة الاختبار 0.039 اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فرفضها ،وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات .

الشكل رقم 5 :منحنى تحليل تباين خط الانحدار



المصدر : مخرجات spss .

حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

اختبار تحليل التباين الأحادي للاختبار تأثيرات المراجعة الداخلية على تقييم أداء العاملين :

حيث الفرضية الرئيسية الرابعة هي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تأثيرات المراجعة الداخلية على تقييم أداء العاملين بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة .

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تأثيرات تأثيرات المراجعة الداخلية على تقييم أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين تأثيرات تأثيرات المراجعة الداخلية على تقييم أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس :

جدول رقم 8 : يوضح نتيجة تحليل التباين بين تأثيرات تأثيرات المراجعة الداخلية على تقييم أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس

ANOVA

Mp

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.191	1	0.191	1.093	0.310
Within Groups	3.140	18	0.174		
Total	3.331	19			

المصدر : مخرجات spss .

نتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس تحدد من خلال اختبار الإحصائية (F) حيث يتم رفض فرضية العدم إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ، بمعنى قيمة Sig أقل من 0.05 ، ونتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس هي 0.310 وهي أكبر من 0.05 أي أن الجنس العامل لا يؤثر على تقييم أداء العاملين .

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تأثيرات تقييم أداء العاملين على المراجعة الداخلية تبعا لمتغير العمر .

الجدول الموالي رقم 9 يوضح نتيجة تحليل التباين بين تأثيرات تقييم أداء العاملين على المراجعة الداخلية تبعا لمتغير العمر :

ANOVA

Mp

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.050	1	.050	.273	.608
Within Groups	3.281	18	.182		
Total	3.331	19			

المصدر : مخرجات spss .

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناءا على قيمة Sig وهي 0.608 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم،ومنه عمر المستجوبين لا يؤثر على تقييم أداء العاملين .

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين تأثيرات المراجعة الداخلية على تقييم أداء العاملين تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم 10 : يوضح نتيجة تحليل التباين بين تأثيرات تأثيرات المراجعة الداخلية على تقييم أداء العاملين تبعا لمتغير المستوى التعليمي .

ANOVA

Mp

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.268	2	.134	.743	.490
Within Groups	3.063	17	.180		
Total	3.331	19			

المصدر : مخرجات spss .

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بناء على قيمة Sig وهي 0.490 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على تقييم أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تأثيرات المراجعة الداخلية على تقييم أداء العاملين تبعاً لمتغير الخبرة.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين تأثيرات المراجعة الداخلية على تقييم أداء العاملين تبعاً لمتغير الخبرة :

جدول رقم 11 : يوضح نتيجة تحليل التباين بين تأثيرات المراجعة الداخلية على تقييم أداء العاملين تبعاً لمتغير الخبرة.

ANOVA

mp

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.277	2	.138	.770	.478
Within Groups	3.054	17	.180		
Total	3.331	19			

المصدر : مخرجات spss .

نتيجة تحليل التباين لتغير الخبرة بناء على قيمة Sig وهي 0.478 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه خبرة المستجوبين لا تؤثر على تقييم أداء العاملين .

المطلب الثاني: مناقشة الاستنتاجات.

بعد اجراء الدراسة الميدانية وذلك باستخدام الادوات سابقة الذكر (المقابلة والملاحظة والاستبيان) يمكننا ان نستخلص الاستنتاجات التالية:

- وجود فهم متوسط للمراجعة الداخلية في المؤسسة؛
- وجود نظام رقابة داخلية فعال يضمن السير الحسن للمؤسسة؛
- الآليات المستخدمة في المراجعة الداخلية لدي مؤسسة تتصف بمستوى متواضع وغير كافي للملائمة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة؛
- لا يتم الاطلاع على نتائج تقييم الأداء من طرف المسؤولين المباشرين قبل البث فيها وتسلمها إلى المصالح المعنية؛
- أن برنامج تقييم أداء العاملين يتوافق مع نتائج المؤسسة؛
- هناك ارتباط متوسط بين أساليب المراجعة الداخلية و تقييم أداء العاملين؛
- 21.5% من تطبيق نظام المراجعة الداخلية يساعد في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة؛
- الاجراءات التصحيحية (الاقتراحات) مفيدة وتضيف قيمة للإدارة.

الملحق رقم 1: الاستبيان الخاص بدراسة الحالة.

المحور الأول: المراجعة الداخلية.

الرقم	العبارة	نعم	لا	محايد
01	هل تعتقد أن المراجعة الداخلية قيمة مضافة للمؤسسة			
02	مدى ملائمة نطاق المراجعة الداخلية مع احتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة			
03	كيف تقييم درجة استقلالية المراجعة الداخلية			

04	كيف تقيم الآليات المستخدمة في المراجعة الداخلية		
05	وجود نظام رقابة داخلية فعال يضمن السير الحسن للمؤسسة		
06	ضرورة الالتزام بميثاق وقواعد وأخلاقيات وسلوكيات تضبط مهنة المراجعة الداخلية		
07	يتم تحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية وأهداف المؤسسة		
08	هل الاجراءات التصحيحية (الاقتراحات) مفيدة وهل تضيف قيمة للإدارة		
09	من أسباب تدني الكفاءة المهنية للمراجعة الداخلية في المؤسسة هي تدني المستوى الإداري		

المحور الثاني: تقييم أداء العاملين.

الرقم	العبارة	نعم	لا	محايد
01	هل تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء			
02	سبق وأن خضعت لهذه العملية			
03	هل يوجد برنامج لتقييم أداء العاملين			
04	هل تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين			
05	هل يتم تقييم أداء العاملين على أساس تقارير المراجع الداخلي			
06	تطلعون على نتائج تقييم الأداء من طرف مسؤوليكم المباشرين قبل البث فيها وتسلمها إلى المصالح المعنية			
07	نتائج التقييم تتوافق ونتائج المؤسسة المتوقعة منك			

خلاصة الفصل الثاني:

تم التعرض في هذا الفصل لميدان الدراسة وهو الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر من خلال التعريف بها، نشاطها... الخ، كذلك تعرضنا على أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمته لإجراء لهذه الدراسة، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، حيث أن هذا المنهج يصلح للربط بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وكذلك تم الكشف عن الأدوات المستعملة من أجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة والمتمثلة في المقابلة، الاستمارة (الاستبيان)، ثم قمنا بتحديد الدراسة وكيفية اختيارها تم تحليل أسئلة الاستبيان.

الخاتمة.

تمنح المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها خصوصا مع كبر حجمها وتشعبها، وذلك حفاظا على بقائها واستمرارها، هذا ما أدى بالمسؤولين الى ضرورة وضع نظام المراقبة الداخلية كفيل بحماية حقوق هذه المؤسسات وموجداتها من شتى أعمال التلاعب والإهمال وبضمن سير عملياتها وسلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية من حالات الأخطاء والغش والتزوير .

هذا النظام يعتمد على تنظيم جيد وتقسيم بناء لمختلف الوظائف وتحديد المسؤوليات ،وعلى نظام محاسبي سليم وعناصر بشرية وأدوات رقابية ملائمة .

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بموضوع المراجعة الداخلية التي تعتبر من أهم الأدوات الرقابية المستخدمة حيث وجدنا أنها جد ضرورية في المؤسسات ،كون أنها تتضمن كل المقاييس التي تضمن للإدارة تحقيق أهدافها وحماية أصولها والمحافظة عليها ضد الأخطاء وضمان دقة البيانات المحاسبية والمالية ،بحيث يمكن الاعتماد عليها وضمان الاستجابة للسياسات الموضوعية من خلال اعداد تقارير دورية عن نتائج الأنشطة وتقييم أداء العاملين على أساسها .

في نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق الى مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها ،كخلاصة لدراسة إشكالية ما مدى قدرة المراجعة الداخلية في تقييم أداء العاملين ،والإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات المعطاة في المقدمة ثم محاولة تقديم النتائج المتوصل إليها لتقديم التوصيات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسة العلمية ،وعلى هذا الأساس تقسم الخاتمة إلى ثلاثة فروع أهمها:

1 نتائج اختبار الفرضيات :

أ - نتائج اختبار الفرضية الأولى:

يتوقف نجاح عملية المراجعة على اتباع مجموعة من المعايير المتعارف عليها، ويمكن تلخص النتائج النظرية في النقاط التالية:

- تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض التحقق من فعالية الرقابة الداخلية؛

- المراجعة الداخلية وظيفة مستقلة داخل المؤسسة يقوم بها شخص أو عدة أشخاص تابع للمؤسسة؛

- مساعدة أعضاء المؤسسة على القيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفعالية؛
- مخرجات المراجعة الداخلية تساعد على تصميم نظم الرقابة الداخلية للتسيير داخل الشركة.

ب - نتائج اختبار الفرضية الثانية:

نظام تقييم الأداء هو من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية حيث يؤدي إستعمال هذا النظام بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية و الجماعية وذلك من خلال :

- أن تقييم أداء العامل يتم بصفة منتظمة و دورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال بالمنظمة؛
- وجود معدلات أداء يتم على أساسها مقارنة أداء الموظف الفعلي.

ت - نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

تعمل المراجعة الداخلية على اكتشاف وإبراز نقاط القوة والضعف أداء العاملين بالمؤسسة ذلك من خلال:

- حيث المراجعة الداخلية وظيفة حتمية في المؤسسات الاقتصادي حيث تساعد على تقييم أداء العاملين؛
- استغلال الطاقات البشرية بشكل عقلاي؛
- تعمل المراجعة الداخلية على منع وتقليل حدوث الأخطاء وهذا ما يزيد الحاجة إليها؛
- الاستخدام الكفء والفعال للموارد؛
- تغطية المراجعة الداخلية لجميع الأنشطة ووظائف المؤسسة .

2 محوصيات الدراسة :

- ضعف الآليات المستخدمة في المراجعة الداخلية داخل المؤسسة؛
- ضرورة اعتماد المراجعة الداخلية كوظيفة مستقلة في المؤسسات الجزائرية؛
- ضرورة توفير الموارد البشرية والمالية لوظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية؛
- تمكين العامل من حقه في الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من آثاره السلبية وكذى مقابلة ومناقشة رؤسائه في السلم الإداري للاستماع لمشاركته بعناية؛
- السعي الى خلق ثقافة الأداء وثقافة القياس في المؤسسات الجزائرية.

3 أفاق الدراسة :

- دور المراجعة الداخلية في ضبط الأداء الإداري في المؤسسات؛
- دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية؛
- دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير مهنة المراجع الداخلي.

المراجع:

- 2 - رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي CHIALI بسطيف، ++++++، مذكرة ماجستير في علوم التسيير "غير منشورة"، جامعة ورقلة، 2012/2011،
- 3 - خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان 2005.
- 4 - ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية .
- 5 - سعدابي ابراهيم أحمد، دور حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية في تطوير الاقتصاد الوطني، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، جدة، دورة حولة حوكمة الشركات، القاهرة 2008، مداخلة
- 6 - سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات، كلية التجارة، الإسكندرية، 2008 .
- 7 - شعباني لظفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 2003-2004 .
- 8 - شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005 .
- 9 - عبد الوهاب نصر، د.شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، 2006/2005.
- 10 - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998.
- 11 - عبد الصمد سمير، أهمية تقييم أداء العاملين في ادارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة. 2007-2008.
- 12 - عبد الناصر موسى، تقييم اداء الأفراد كأداة لرفع اداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية العدد السادس.
- 13 - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
- 14 - محمد الصيفري، أداء الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.

- 15 - معاوية بن رمضان شادلي عبد الله، تقييم الأداء من وجهة نظر موظفي القطاع البنكي المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن 2005.
- 16- موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الإسلامية بغزة، 2009 .
- 17 - محمد بشير غوالي، دور المراجعة في تفعيل نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر 2003-2004 .

المراجع باللغة الأجنبية:

- Audit manual , Internal audit divisin , Office of internal ove right services 2009 .

¹ <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651>

20:00/20/03/2014 le jeudi

L,Sayer ,B ,**Sayer's Internal Auditing** ,Tenth Ed ,Y , N, Inc ,LLA ,1996 .