

## دور التدقيق الداخلي للموارد البشرية في حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### دراسة حالة مؤسسة عمومية اقتصادية

## The role of internal audit of human resources in the governance of Algerian economic institutions - Case study of a public economic institution

فريد أحمد خالد<sup>1</sup>، مراد دراوسي<sup>2</sup>، عيسى حميدي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة البليدة 2 – لونييسي علي (الجزائر)، مخبر تحديات النظام الضريبي في الجزائر في ظل التحولات الاقتصادية،

f.ahmed-khaled@univ-blida2.dz

<sup>2</sup> جامعة البليدة 2 – لونييسي علي (الجزائر)، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية،

m.draouci@univ-blida2.dz

<sup>3</sup> جامعة البليدة 2 – لونييسي علي (الجزائر)، مخبر المقابلة، تسيير الموارد البشرية والتنمية المستدامة،

ai.hamidi@univ-blida2.dz

تاريخ الارسال: 2024/05/09؛ تاريخ القبول: 2024/06/30؛ تاريخ النشر: 2024/07/15

**ملخص:** يهدف هذا البحث إلى إبراز جانب من التدقيق الداخلي متمثلًا في تدقيق الموارد البشرية ومساهمته في دعم الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد قمنا بدراسة وتحليل مهمة خاصة بالتدقيق الداخلي لوحدة تابعة لمؤسسة وطنية تنشط في مجال الطاقة جاءت في صلب النص "الوحدة س" نظراً لعدم السماح لنا من طرف مسؤوليها بذكر اسمها. وقد خلصت الدراسة إلى الوصول لنتائج توضح مدى تعلق وترابط التدقيق الداخلي بحوكمة الشركات، من خلال الحفاظ على حقوق المستخدمين، وكذا منحهم الجو الملائم للعمل من خلال استفادتهم من دورات تكوينية والتهيئة الجيدة لأماكن العمل.

**الكلمات المفتاح:** تدقيق داخلي؛ حوكمة؛ موارد بشرية؛ تقرير المدقق.

رموز تصنيف Jel: J24؛ M4؛ M42.

**Abstract:** This research concluded highlight an aspect of internal auditing, represented by human resources auditing and its contribution to supporting governance in Algerian economic institutions. We have studied and analyzed a task related to internal auditing for a unit affiliated with a national institution active in the field of energy, which came at the heart of the text, Unit X, since we were not allowed to its officials mentioned her name. The study concluded with results that clarify the extent to which internal audit is related and interconnected with corporate governance, by preserving the rights of users, as well as providing them with an appropriate atmosphere for work by benefiting from training courses and good preparation of the workplace.

**Keywords:** internal audit; Governance; Human resources; Auditor's report.

**Jel Classification Codes:** M42; M4; J24.

## مقدمة

إن الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات من عدة أطراف كالأكاديميين والممارسين لمهن المحاسبة والتدقيق، وكذا الهيئات التي تهتم بهذا الجانب، حيث نجد أن مصطلح التدقيق الداخلي لأي مؤسسة جرت العادة بأن يُوحي إلى تدقيق العمليات المالية والمحاسبية، إلا أن هناك جانب من التدقيق مغفل نوعاً ما في مؤسساتنا الجزائرية وأيضاً من ناحية الدراسات التي تتناول موضوع التدقيق الاجتماعي الداخلي، فهذا النوع من التدقيق له من الأهمية ما كان فهو الذي يهتم بجانب المستخدمين بعدة نواحي تتعلق بهم من إجراءات التوظيف إلى إجراءات تحسين مستواهم، إلى ترقياهم، كل هذا يؤثر على هذه الفئة إذا لم يكن يسير بطريقة محكمة لذا من خلال ما سردناه يمكن طرح الإشكالية الآتية:

**1- إشكالية الدراسة:** أي دور يمكن أن يلعبه التدقيق الداخلي للموارد البشرية في إرساء حوكمة الشركات في الجزائر؟

وعليه نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

هل تقوم المؤسسات العمومية بعملية تدقيق لمواردها البشرية؟

كيف يمكن أن تتجلى حوكمة المؤسسات من خلال تدقيق الموارد البشرية؟

**2- فرضيات الدراسة:** نطرح الفرضيتين الآتيتين:

**الفرضية الأولى:** تندرج عملية تدقيق الموارد البشرية ضمن عملية التدقيق الداخلي الشاملة.

**الفرضية الثانية:** تقوم المؤسسة العمومية بتدقيق داخلي لمواردها البشرية بصورة منتظمة.

**3- أهمية الدراسة:** تُعتبر مهمة التدقيق الداخلي للموارد البشرية من بين أبرز مهام التدقيق الداخلي الذي تقوم المؤسسة بتخطيطه سنوياً، بحيث تقوم بهذه المهمة فرقة خاصة بتفقد كل ما تعلق بمسارات الموظفين وترقيتهم، وكذا مدى احترام التعليمات الداخلية الخاصة بتسيير الموارد البشرية بالإضافة لبرنامج تكوين وتحسين مستوى الموظفين.

**4- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

إبراز مهمة التدقيق الداخلي للموارد البشرية بصورة منفصلة عن مهمة التدقيق الداخلي الشاملة.

☞ التطرق لأهم العناصر الواجب تدقيقها في مهمة تدقيق الموارد البشرية.

☞ بلورة حوكمة المؤسسة الاقتصادية من خلال عنصر تدقيق الموارد البشرية.

☞ إعطاء صورة عملية عن عملية التدقيق الداخلي للموارد البشرية.

**5- الدراسات السابقة:** نسرد مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وهي كالآتي:

**5-1- دراسة وهبية غربي،** تطبيق تدقيق الموارد البشرية (المنهجية والأدوات)، 2022، حيث

توصلت الباحثة إلى أن ضرورة إعداد ميزانيات للموارد البشرية واخضاعها للرقابة والتدقيق، وكذلك

ضرورة إصدار قوانين ملزمة بعملية تدقيق الموارد البشرية وإعداد تقارير خاصة بها.

**5-2- دراسة لعلی نورية،** تدقيق الموارد البشرية (رسم الإطار والمنهج الممارس)، 2017،

حيث توصلت الباحثة إلى عدم منح العنصر البشري المكانة اللازمة عند المسيرين وبالتالي عدم

الاهتمام بعملية تدقيقها.

**5-3- دراسة سليمان مليكة،** التدقيق الاجتماعي كأداة لتأمين جودة الموارد البشرية، 2018،

ومن بين أهم ما توصلت إليه الباحثة أن التدقيق الاجتماعي هو وسيلة لقياس وفهم الوضع

الحقيقي وإعداد التقارير لتحسين الأداء الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة.

ومقارنةً بالدراسات السابقة المعروضة فإن هذه الدراسة ستفرد بخصوصيات مهمة تدقيق

الموارد البشرية انطلاقاً من رسالة المهمة إلى غاية كتابة التقرير النهائي متبعين عدة مراحل خلال

هذه العملية.

**6- تقسيمات الدراسة:** من أجل الإجابة على إشكالية دراستنا ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى:

**6-1- دور التدقيق الداخلي في إرساء مبادئ الحوكمة؛**

**6-2- دراسة حالة مؤسسة عمومية اقتصادية.**

**I- دور التدقيق الداخلي في إرساء مبادئ الحوكمة**

يعتبر التدقيق الداخلي من بين الأدوات الممكن من خلالها إرساء مبادئ لحوكمة المؤسسات

الاقتصادية.

**I-1- مفهوم حوكمة المؤسسة:** يعد مصطلح حوكمة المؤسسة أسلوب ممارسة سلطات الإدارة

الحكيمة. وكما تُعرفها منظمة التمويل الدولية بأنها النظام الذي من خلاله يتم تسيير المؤسسات

والتحكم في أعمالها. (عميرة، 2018، ص 14)

**I-2- التدقيق الداخلي كآلية لحوكمة المؤسسات:** تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً رئيسياً في عملية الحوكمة وذلك عن طريق الرفع من قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة، حيث يقوم المدققين من خلال الأنشطة التي يقومون بها بزيادة المصداقية، العدالة في سلوك الموظفين في المؤسسات التابعة للدولة، وتخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري. (قوبة، 2017، ص 138)

كما أن التدقيق الداخلي يُعطي الإدارة ومجلس الإدارة تقارير دورية حول نتائج تقدير المخاطر وتقييم نظم الرقابة الداخلية للمؤسسة والإفصاح عن المخاطر التي تتعرض لها، بالإضافة للإفصاح عن عديد الأنشطة التي تم إنجازها بواسطة البرامج الدورية للمراجعة الداخلية. (قوبة، 2017، ص 139)

**I-3- دور معايير المراجعة الداخلية الدولية في إرساء الحوكمة:** وكجزء من استجابة الازمات المالية العالمية والمستجدات التي ظهرت في موضوع حوكمة الشركات كتنظيم لها هو تطوير دور التدقيق الداخلي والوظائف التي تؤديها، ويتحقق هذا من خلال عصرنة معايير التدقيق الداخلي في ظل متطلبات حوكمة المؤسسات وتعزيزاً لهذا الأمر أصدر معهد المدققين الداخليين معايير جديدة لمسايرة المستجدات الاقتصادية في مجموعتين هما: (طرابلسي ومعطى الله، 2016، ص 468)

**I-3-1- معايير الصفات:** وهي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير أساسية صادرة عن معهد المدققين الداخليين والتي تُعالج خصائص الشركات والأفراد الذين يمارسون أنشطة التدقيق الداخلي.

**I-3-2- معايير الأداء:** وهي عبارة عن سبعة معايير أساسية صادرة عن نفس المعهد والتي تعرض أنشطة التدقيق الداخلي والمعايير التي يتم من خلالها قياس أداء هذه الأنشطة.

**I-4- تقرير التدقيق الداخلي للموارد البشرية:** قبل التطرق لحتوى التقرير عن تدقيق الموارد البشرية نذكر تعريفاً للتدقيق الداخلي للموارد البشرية حيث: "يُعتبر التدقيق الداخلي للموارد البشرية عملية فحص تسيير الموارد البشرية وأنشطتها (التوظيف، التكوين، التدريب، الترقية، الأجور، التسيير المستقبلي للموارد البشرية وعلاقات العمل الجماعية والفردية والعلاقات الأخرى المرتبطة بها)". (زغيب و آخرون، 2017، ص 13)

يتسم تقرير تدقيق الموارد البشرية كباقي تقارير التدقيق بالبساطة والوضوح والحيادية ويتضمن ما يلي: (لعل، 2017، ص 47)

**I-4-1- المقدمة:** يتم توضيح الطرق التي انتهجها المدقق الداخلي في جمع المعلومات عن المنظمة وكذلك المسؤول عن عملية التدقيق والهدف الأساسي الذي خطط له التدقيق.

**I-4-2- ملخص تاريخي عن تدقيق الموارد البشرية بالمؤسسة:** يُعالج هذا الملخص تاريخ التدقيق في المؤسسة وتوضيح ما تم إنجازه سابقاً والتوصيات التي كُتبت ومدى الالتزام بها، وكذلك المعايير التي خرج بها التدقيق السابق والتي سيتم الاهتمام بها هذه السنة.

**I-4-3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** يتناول هذا الجزء من التقرير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بصفة عامة وهيكل مصلحة الموارد البشرية بصفة خاصة.

**I-4-4- نطاق التدقيق:** يتم تحديد مجال التدقيق والذي تم تحديده استناداً على الأهداف الأساسية للتدقيق.

**I-4-5- مهمة وأهداف التدقيق:** للقيام بإجراء التدقيق يعرض المدقق في هذا الجزء الأهداف التي يصبو لإنجازها.

**I-4-6- المنهج المستخدم في التدقيق:** يتم في هذا الجزء تحديد المصالح التي شملتها عملية التدقيق والأدوات التي تم استخدامها.

**I-4-7- نتائج عملية التدقيق:** يقوم المدقق من خلال عمله بعرض النتائج بشكل واضح وبعد ذلك يتم ترتيبها وفق خطورتها بالنسبة للأهداف الاستراتيجية لقسم الموارد البشرية وأهداف المؤسسة ككل، وفي الأخير يضع المدقق في هذا الجزء توصياته التي يجب أن تعمل بها إدارة المؤسسة.

## **II- دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية - الوحدة (س)**

سوف تختص دراستنا هذه بمعطيات مؤسسة عمومية اقتصادية.

**II-1- مرحلة تخطيط المهمة:** يعود سبب نجاح أو فشل المهمة بدرجة أولى على هذه المرحلة، وبالتالي تُعتبر من أهم مراحل مهمة التدقيق سواءً الداخلي أو الخارجي.

**II-1-1- ملف التدقيق الداخلي:** وجب علينا تحضير ملف التدقيق الداخلي والذي ينقسم إلى نوعين كما يلي:

أ- **الملف الدائم:** يحتوي الملف الدائم على المعلومات والدفاتر التي بإمكان المدققين الداخليين استخدامها في جميع المهام المبرمجة في مخطط التدقيق السنوي كما يلي:

- ☞ العقد التأسيسي للشركة (س) محل التدقيق؛
- ☞ محاضر مجلس الإدارة ومحاضر الجمعية العامة العادية وغير العادية؛
- ☞ الهيكل التنظيمي للشركة والإجراءات العملية وبطاقات المهام؛
- ☞ النظام الجبائي المتعلق بالقطاع الذي تشتغل فيه المؤسسة والامتيازات الجبائية الممنوحة لها؛
- ☞ الاتفاقيات الجماعية... إلخ.

ب- **الملف الجاري:** يحتوي الملف الجاري على المعلومات والدفاتر التي بإمكان المدققين الداخليين استخدامها فقط في المهمة الجارية حيث يحتوي هذا الأخير على العناصر الآتية:

- ☞ نظام العلاوات والأجور؛
- ☞ إجراءات وسياسة التوظيف المتبعة من قبل المؤسسة محل التدقيق الداخلي؛
- ☞ السيرة المهنية والأكاديمية لكافة العمال؛
- ☞ الشهادات الجامعية والتكوينية للعمال؛
- ☞ قائمة النزاعات الفردية المسجلة لسنة 2012 من طرف العمال؛
- ☞ قائمة الغيابات والعطل المرضية المسجلة لسنة 2012؛
- ☞ مخطط تسيير المواهب للعمال؛
- ☞ النظام الداخلي للمؤسسة... إلخ.

II-1-2- **تحضير أهداف المهمة:** قبل البدء في عملية التدقيق الداخلي الاجتماعي قمنا بإعداد قائمة الأهداف المرجوة من وراء المهمة وهي كالآتي:

- ☞ التأكد من احترام كافة القوانين والإجراءات وكذا النظام الداخلي للمؤسسة وبصفة دائمة؛
- ☞ التأكد من استفادة العمال من الموازنة السنوية المخصصة لتكوين والتمهين (2%) من الأجرة؛
- ☞ التأكد من انعدام أو قلة النزاعات الفردية بين الموظف/ الموظف أو النزاعات الموظف/ رب العمل؛

☞ التأكد من وجود استراتيجية مسطرة من قبل المؤسسة لضمان التسيير المستقبلي للموظفين للمواهب، القدرات والكفاءات؛

☞ التأكد من وجود عدالة في توزيع الأجور؛

☞ التأكد من احترام ساعات العمل القانونية؛

☞ التأكد من عدم ممارسة ضغوط نفسية على الموظفين من قبل المسؤولين.

بعد الانتهاء من إعداد الأهداف المرجوة من مهمة التدقيق الاجتماعي قمنا بعرض هذه الأخيرة (الأهداف) على مسؤول مديرية التدقيق الداخلي من أجل إجراء تغييرات طفيفة والمصادقة عليها. وبعد الانتهاء من مرحلة التحضير، يقوم مسؤول التدقيق الداخلي بإعداد (رسالة مهمة) بغية إعلام المصلحة المراد تدقيقها من أجل أخذ الترتيبات اللازمة.

**II-2- مرحلة أداء المهمة في الميدان أو مرحلة إجراء الاختبارات:** وهنا نميز بين:

**II-2-1- أدوات التدقيق الداخلي المستعملة من طرف المدقق:** من أجل ضمان نجاعة مهمة التدقيق كان لازماً على فريق التدقيق الداخلي استخدام جملة من أدوات التدقيق الضرورية، نذكر منها:

الجدول رقم 01: أدوات التدقيق الداخلي

| غير مستعملة | مستعملة | أدوات التدقيق الداخلي           |
|-------------|---------|---------------------------------|
|             | X       | جدول الفصل بين المهام المتعارضة |
|             | X       | الملاحظة المادية                |
| X           |         | الوصف للمسار                    |
| X           |         | ورقة تحليل المشاكل              |
|             | X       | العينات الإحصائية               |
|             | X       | استقصاء نظام الرقابة الداخلية   |
|             | X       | المقابلة الشخصية                |
| X           |         | فحص قوة الوثائق المحاسبية       |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على وثائق المؤسسة.

تعتبر هذه جملة من الأدوات التي يستعين بها المدقق الداخلي في أداء مهمته.

**II-2-1- الهدف من المهمة:** يمكن حصرها في النقاط الآتية:

☞ تواجد إجراءات مكتوبة لإجراءات العمل؛

☞ الوقوف على مدى تطبيق الإجراءات القانونية؛

☞ الوقوف على احترام بنود الاتفاقية الجماعية؛

☞ الوقوف على إنشاء الوحدة محل التدقيق لقاعدة بيانات حول تسيير المواهب المتوقعة؛

☞ الوقوف على تواجد مخطط لتسيير المسار المهني لكل منصب؛

☞ الوقوف على تواجد مرجع للمهن والقدرات الخاصة بها؛

☞ الوقوف على تأقلم وتكيف المستخدمين المستفيدين من الترقية.

## II-3- مرحلة تخطيط عملية التدقيق: تمت عملية التدقيق وفق برنامج تضمن ما يأتي:

### II-3-1- التنظيم للعملية: النقاط المراد تدقيقها تشمل على ما يأتي: الهيكل التنظيمي؛

بطاقيات المناصب؛ مقررات التنصيب؛ مع فحص كل من: مدى احترام الاتفاقية الجماعية

للوحدة؛ مدى احترام القانون الداخلي للوحدة؛ سلم الأجور للوحدة؛ قانون العمل؛ مختلف

التعليمات والمذكرات الصادرة عن مديرية الموارد البشرية؛ دليل الإجراءات الخاص بالوحدة؛ ملفات

المستخدمين بما فيها جميع العقود.

### II-3-2- إجراءات تسيير المسار المهني للمستخدمين: حُدِدَت النقاط المستهدفة كالآتي:

☞ مدى تطبيق القوانين والتعليمات السارية؛

☞ تواجد إجراءات خاصة بالمؤسسة ومدى تطبيقها؛

☞ احترام الاتفاقية الجماعية للمؤسسة؛

☞ تواجد سياسة منتهجة لتسيير المسار المهني للمستخدمين؛

☞ الوقوف على إنشاء الوحدة محل التدقيق لقاعدة بيانات حول تسيير المواهب المتوقعة؛

☞ الوقوف على تواجد مخطط لتسيير المسار المهني لكل منصب؛

☞ الوقوف على تواجد مرجع للمهن والقدرات الخاصة بها؛

☞ فحص الترقيات الخاصة بسنة 2012؛

☞ تواجد تقييم لنجاعة المستخدمين؛

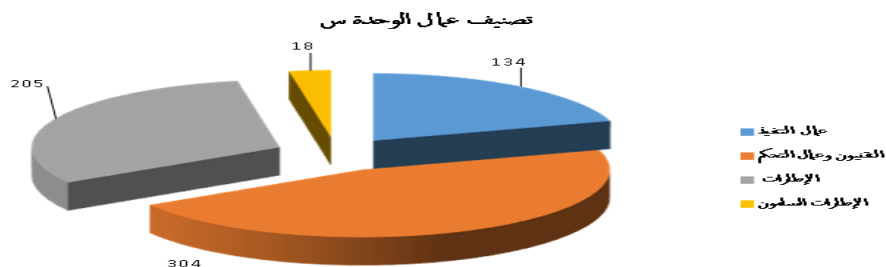
☞ مراقبة الملفات الشخصية للمستخدمين.

## II-4- مرحلة سير عملية التدقيق: سوف تشمل هذه العملية مجموعة من النقاط كما يأتي:

## II-4-1- وضعية العمال حسب معيار اجتماعي- مهني ومعيار طبيعة العقد الذي يربطه

بالمؤسسة: حيث يمثل المعيار الاجتماعي مهني في تصنيف العمال إلى أربع فئات تضم كل من عمال التنفيذ في أسفل الهرم ثم التقنيون وعمال التحكم ثم الإطارات وأخيراً الإطارات السامون أما معيار طبيعة العقد فتمثل في عقود عمل دائمة أو عقود عمل مؤقتة أو عقود ما قبل التشغيل.

الشكل رقم 01: تصنيف فئات المستخدمين على مستوى الوحدة (س).

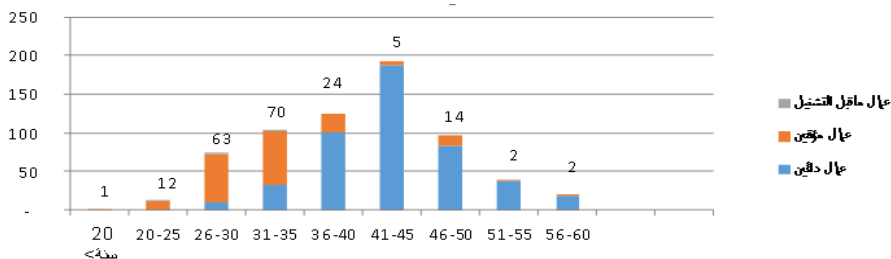


المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات من تقرير التدقيق الداخلي.

الملاحظ أن المؤسسة تحتوي على أربع فئات للمستخدمين قرابة النصف هم عمال تنفيذ والباقي مقسم بين الفئات الثلاث حسب ما هو موضح في الشكل أعلاه.

## II-4-2- الهرم العمري لعمال الوحدة (س)

الشكل رقم 02: الهرم العمري لعمال الوحدة (س)

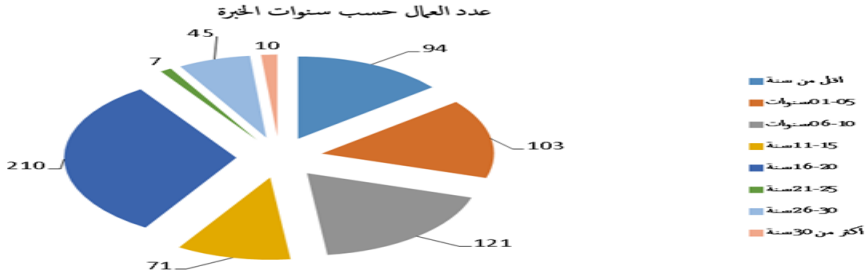


المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات من تقرير التدقيق الداخلي للوحدة (س).

نلاحظ أن فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و45 سنة هي الأكبر عدد، هذا راجع لكون المؤسسة محل الدراسة هي وحدة عمومية لإحدى المؤسسات وبالتالي فإن أغلب عمالها تم توظيفهم منذ عدة سنوات أما فئة الأقل من 20 سنة هي الفئة الأقل عدداً كون طبيعة عمل الوحدة يتطلب جهداً عضلياً وبالتالي لا يتم الاعتماد عليهم غالباً.

**II-4-3- وضعية سنوات الخبرة المهنية للمستخدمين في الوحدة:** نظراً لخصوصية نشاط الشركة فإن لسنوات الخبرة المهنية في المؤسسة دور هام للحفاظ على منتجاتها لذا يهتم التدقيق بهذا الجانب في صورته الاجتماعية.

**الشكل رقم 03: سنوات الخبرة المهنية للمستخدمين في الوحدة (س)**



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات من تقرير التدقيق الداخلي.

إن فئة سنوات الخبرة من 21 إلى 25 سنة هي التي تضم أكبر عدد من العمال وبالتالي فإن المؤسسة تحافظ على مستخدميهما وهذا نظير امتيازات تقدمها لهم.

**II-4-4- إجراءات التوظيف المتبعة بالوحدة (س):** إجراءات التوظيف بالوحدة يقوم بها المكلف بالشغل والإحصاء كما أن التوظيف يتم وفق ما يأتي:

**أ- التوظيف الجماعي لمشروع:** يتم عند بداية كل مشروع تستلمه الوحدة وينفذ داخلياً على مستوى المديرية التقنية من أجل ضمان استمرارية في الأشغال.

**ب- التوظيف الخارجي أو العادي:** يُنفذ خلال السنة وفق الاحتياجات ويتم اللجوء إلى مكاتب الوكالة الوطنية للتشغيل لتلبية احتياجاتهم من اليد العاملة، وتُوضح ذلك من خلال الجدول الآتي:

**الجدول رقم 02: تعداد وتوظيفات عمال الوحدة (س) خلال سنتي 2012 و 2013**

| طبيعة عقد التوظيف | عدد العمال في سنة 2011 | توظيفات سنة 2012 | عدد العمال في سنة 2012 | توظيفات 2013 | عدد العمال في سنة 2013 |
|-------------------|------------------------|------------------|------------------------|--------------|------------------------|
| دائم              | 467                    | 01               | 468                    | 0            | 468                    |
| مؤقت              | 37                     | 62               | 99                     | 94           | 193                    |
| ما قبل التشغيل    | 0                      | 03               | 03                     | 01           | 04                     |
| <b>المجموع</b>    | <b>504</b>             | <b>66</b>        | <b>570</b>             | <b>95</b>    | <b>665</b>             |

المصدر: من معطيات تقرير التدقيق الداخلي للوحدة (س).

الملاحظ من خلال تقرير التدقيق الاجتماعي للوحدة فإن إجراءات التوظيف تتم وفق ما يأتي:

☛ طلب الاحتياج من اليد العاملة يحرر كتابياً من طرف المديريات ويرسل إلى مديرية الموارد البشرية؛

☛ بدورها مديرية الموارد البشرية ترسل مكتب الوكالة الوطنية للتشغيل لتلبية طلبها من اليد العاملة؛

☛ الوكالة الوطنية للتشغيل ترسل قائمة باسم طالبي العمل المتوفر فيهم الشروط؛

☛ مديرية الموارد البشرية تجري مقارنة بين طلبها والقائمة المرسلة من الوكالة الوطنية للتشغيل للتأكد من مطابقتها للمنصب المعروض؛

☛ مديرية الموارد البشرية ترسل هذه القائمة إلى المديريات المعنية لانتقاء مترشحين؛

☛ المديريات المعنية بالتوظيف تعيد إرسال قائمة نهائية بالمترشحين المنتخبين؛

☛ مديرية الموارد البشرية ترسل قائمة المترشحين المقبولين لمكتب الوكالة الوطنية للتشغيل؛

☛ الوكالة الوطنية للتشغيل تقوم بإرسال كشوفات تنصيب خاصة بالمترشحين المقبولين؛

☛ مديرية الموارد البشرية تقوم باستدعاء المترشحين لمقابلة مهنية مع المديريات المعنية بالتوظيف؛

☛ بعد المقابلة المهنية ترسل القائمة النهائية بالمقبولين لمديرية الموارد البشرية من قبل تلك المديريات؛

☛ القيام بإجراء فحوصات طبية للمقبولين وكذا تحرير محاضر التنصيب؛

☛ إمضاء عقود العمل بين هؤلاء المنتخبين ومدير الوحدة.

## II-4-5- إجراءات التكوين المتبعة بالوحدة (س): تمنح الدورات التكوينية للوحدة نوع من

الفعالية من خلال تطوير مهارات عمالها بصورة دائمة كما يعتبر قيمة مضافة باكتساب العمال لهذه المهارات تساعدهم في إثراء مسارهم المهني بالمؤسسة وحسب تقرير التدقيق الاجتماعي فإن عملية تكوين العمال تتم وفق الخطوات الآتية:

☛ مديرية الموارد البشرية ترسل عروض التكوين لمختلف المديريات؛

☛ تعيد إرسال هذه المديريات التكوينات التي تراها مناسبة لها؛

☛ دراسة ومعالجة مخطط التكوين من طرف مديرية الموارد البشرية؛

☛ الموافقة على المخطط من طرف مدير الوحدة؛

- ☞ اختيار مؤسسات التكوين لتنفيذ المخطط وإبرام اتفاقية معها؛
- ☞ تنفيذ ومتابعة الدورات التكوينية؛
- ☞ إرسال بطاقات التقييم للمستفيدين من الدورات التكوينية؛
- ☞ استقبال استمارات الحضور للمستخدمين للدورات التكوينية؛
- ☞ استقبال شهادات التكوين للمستفيدين؛
- ☞ استقبال الفواتير الخاصة بالتكوين؛
- ☞ دفع مستحقات الدورات التكوينية؛
- ☞ التسجيل المحاسبي لدفع هذه المستحقات.

## II-4-5- إجراءات الترقية للوحدة (س): جاء في التقرير بأن الترقية تعتبر عاملاً مهماً

لتحفيز العمال وتضفي ديناميكية تنعكس بالإيجاب على مساره المهني كما تسمح له بالاستفادة من مناصب أعلى وزيادة في الأجرة، ووقف التقرير على أن رئيس دائرة المستخدمين هو المكلف بتسيير هذه العملية بالاستناد إلى بنود الاتفاقية الجماعية للوحدة (س).

وحسب بنود الاتفاقية الجماعية فإن هناك نوعين من الترقية:

- ☞ الترقية في نفس التصنيف لكن تسمح باحتمال تغيير منصب العمل وتغيير المستوى.
  - ☞ الترقية لتصنيف أعلى يسمح بالارتقاء في الهرم التنظيمي للوحدة مع مسؤوليات أعلى.
- وتتم تحرير المقررات النهائية للترقية من طرف مدير الوحدة بعد دراستها من طرف مديرية الموارد البشرية. والجدول الآتي يوضح عدد الترقيات التي تمت خلال سنة 2012.

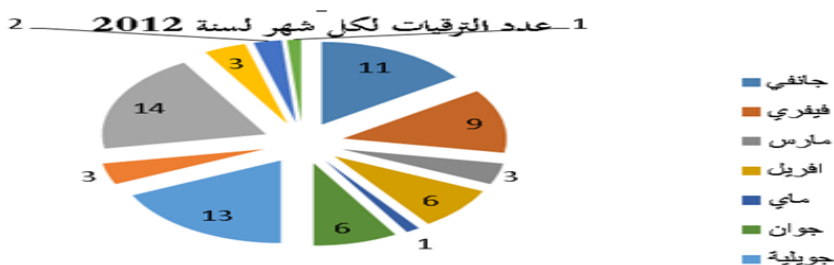
الجدول رقم 03: عدد الترقيات حسب الشهور لسنة 2012

| الشهر    | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | المجموع |
|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|
| الترقيات | 11 | 09 | 03 | 06 | 01 | 06 | 13 | 03 | 14 | 03 | 02 | 01 | 72      |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2012 للوحدة (س).

ومن خلال الشكل الآتي نوضح أكثر مسار الترقيات خلال سنة 2012.

## الشكل رقم 04: عدد الترقّيات حسب الشهور لسنة 2012



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2012 للوحدة (س).

الملاحظ بأن افتتاح السنة وخصوصاً في شهري جانفي وفيفري كانت هناك أكبر نسبة من الترقّيات.

**II-4-6- الترقية الأفقية:** هي ترقية لدرجتين أو ثلاث درجات كل سنة بناءً على تقييم للمستخدمين خلال السنة وبناءً على عملية التدقيق تم الوقوف على 19 حالة استفاد أصحابها من الترقية الأفقية لدرجتين عوض ثلاث درجات من إجمالي 665 عامل أي بنسبة 2,9 % بناءً على مذكرة منحة المردودية الفردية والتي تعبر عن نسبة أقل مما تنص عليه بنود الاتفاقية الجماعية للوحدة (س).

وفيما يأتي عرض للمستخدمين المستفيدين من الرقبة الأفقية بدرجتين.

## الجدول رقم 04: المستخدمين المستفيدين من الترقية الأفقية بدرجتين خلال سنة 2012 للوحدة (س)

| الرمز المستخدم   | عدد المستخدمين المستفيدين من الترقية بدرجتين خلال سنة 2012 | المعدل |
|------------------|------------------------------------------------------------|--------|
| 150              | 04                                                         | 0,6 %  |
| 151              | 02                                                         | 0,3 %  |
| 152              | 07                                                         | 1,1 %  |
| 153              | 06                                                         | 0,9 %  |
| 154              | 00                                                         | 0,0 %  |
| المجموع المستفيد | 19                                                         | 2,9 %  |
| مجموع العمال     | 665                                                        | 100 %  |

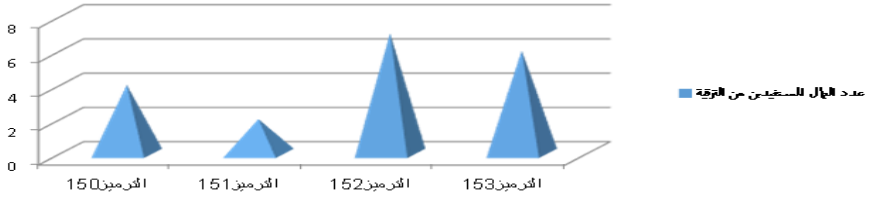
المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2012 للوحدة (س).

إن كل من الرموز (151، 152 و153) تضم كل من فئة عمال التنفيذ والتقنيين وعمال التحكم أما الرمز 150 فيضم فئة الإطارات والمدمجين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني أما الرمز 154 فيضم فئة الإطارات السامية.

والرسم الآتي يُوضح نسبة المستفيدين من الترقية الأفقية.

الشكل رقم 05: عدد العمال المستفيدين من الترقية

عدد العمال المستفيدين من الترقية



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2012 للوحدة (س).

الملاحظ أنه خلال سنة 2012 نسبة كبيرة من عمال الوحدة (س) لم تستفد من الترقية.

**II-4-7- امتيازات عدم الاستفادة من الترقية:** في إطار تطبيق البند 208 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة والمتعلق بكل من لم يستفد من الترقية حيث جاء نص البند كما يأتي: "كل عامل شغل منصب بصورة متواصلة بالمؤسسة خلال مدة 10 سنوات إلى 15 سنة متتالية والمتحصل على ترقية في التصنيف لثلاث درجات أو أقل خلال هذه الفترة بإمكانه الاستفادة من الترقية الأفقية دون أن يكون له ملف تأديبي حسب السلم الآتي:

☞ يستفيد من 03 درجات لكل عدم استفادة لمدة 09 سنوات.

☞ يستفيد من 03 درجات أخرى لكل عدم استفادة مجموعة بالمدة السابقة وهي 14 سنة".

تم الوقوف على عدم استفادة 245 عامل من أصل 665 عامل بالوحدة من الترقية في الدرجات أي بنسبة 36,8%.

والجدول الآتي يظهر عدد المستخدمين الذين لم يستفيدوا من الترقية حسب ترميزهم.

الجدول رقم 05: عدد المستخدمين الذين لم يستفيدوا من الترقية حسب ترميزهم.

| الرمز المستخدم                                | عدد المستخدمين الذين لم يستفيدوا من الترقية الأفقية | المعدل |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------|
| 150                                           | 102                                                 | 15,3 % |
| 151                                           | 59                                                  | 8,9 %  |
| 152                                           | 49                                                  | 7,4 %  |
| 153                                           | 35                                                  | 5,3 %  |
| مجموع المستخدمين الذين لم يستفيدوا من الترقية | 245                                                 | 36,8 % |
| مجموع المستخدمين الاجمالي                     | 665                                                 | 100 %  |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2012 للوحدة (س).

إن عمال الوحدة (س) الذين لم يستفيدوا من الترقية سابقاً قد استفادوا من الترقية الأفقية والمقدر عددهم بـ 245 عامل أي بنسبة 63,2 % من إجمالي عمال الوحدة.

## II-5- نقاط القوة ونقاط الضعف المستخرجة بعد عملية التدقيق: يتم حصرها كالآتي:

### II-5-1- نقاط القوة: يتم توضيحها من خلال النقاط الآتية:

☞ نسبة 1 % من إجمالي الأجرة موجهة للتكوين المحترف والامتحان formation professionnelle et d'apprentissage، حيث تعتبر السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة

عاملاً محفزاً لتكوين العمال، ضمان وفاءهم وكذلك تعتبر طريقة فعالة لتسيير المواهب؛

☞ نسبة الغياب لدى الموظفين في أدنى مستوى لها (2 %) كأقصى تقدير، وهذا المؤشر يدل دلالة واضحة على درجة الصرامة واحترام القانون الداخلي للمؤسسة؛

☞ نسبة الإضراب منعدمة في الأربع (04) سنوات الأخيرة، مما يشير إلى استقرار العمال وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم un bon climat social est observé؛

☞ هرم الأعمار للموظفين يتوزع بطريقة تعطي الأولوية للشباب (أكثر من 56 % من عدد العمال يتراوح سنهم ما بين (20 سنة - 38 سنة)) مما يدل إيجاباً على وجود قوة عمالة في مستقبل العمل قادرة على الإنتاج؛

☞ أسلوب التسيير المعمول به في الشركة قيد التدقيق هو أسلوب تفاعلي تشاركي le style de management participatif مما يحفز المبادرة الشخصية للموظفين مع مسؤوليهم وكسر حاجز السلمية dépassement le problème d'hierarchisation؛

☞ احترام بنود الاتفاقية الجماعية فيما يخص الترقية؛

☞ احترام بنود الاتفاقية الجماعية فيما يخص الترقية الأفقية؛

☞ أزيد من 1 % من كتلة الأجور خصصت للتكوين في سنة 2012؛

☞ تصنيف جيد ومحكم لملفات المستخدمين؛

☞ السلات القانونية للمستخدمين منظمة ومرتببة ومحينة.

## II-5-2- نقاط الضعف: تتمثل بمجمل نقاط الضعف في:

☞ انعدام مخطط تسيير المواهب للموظفين هذا الاختلال على مستوى نظام الرقابة الداخلية أدى إلى عدم وضوح الرؤية للمؤسسة للكفاءات والمهارات التي تملكها في مجال محاسبة والمالية، الإعلام الآلي، التسويق والاتصال... إلخ؛

☞ عدم وجود عدالة في توزيع الأجر، حيث سجلنا خلال مهمة التدقيق الاجتماعي عدم إعطاء أولوية وأهمية للشهادات الجامعية والخبرة المهنية في توزيع الأجرة والعلاوات، حيث نجد عمال لا مستوى تعليمي ولا مستوى ثقافي لهم ولكن يتمتعون بعلاوات ضخمة (هذه السياسة أدت إلى زيادة عدم الاستقرار للفئة الأولى) ؛

☞ عدم احترام الإجراءات الخاصة بمتابعة وتسيير المواهب فيما يتعلق بالاهتمام بالإطارات المحترفة والتي تتمتع بخبرة مهنية تفوق 25 سنة في الميدان؛

☞ الإهمال العمدي والممنهج للكوادر المؤهلة؛

☞ سيطرة النقابات على سلطة القرار في المؤسسة (... هذه الظاهرة مشهودة في جميع إشكال الشركات الوطنية في الجزائر)، مع العلم أن الأجهزة النقابية لا تتمتع بمستويات تعليمية ولا ثقافية؛

☞ حسب الملفات التي خضعت للتدقيق الاجتماعي من قبلنا، استخلصنا إجمالاً أن سياسة التوظيف المتبعة من قبل المؤسسة هي سياسة ذات طابع الجهوية والمحسوبية ولا تركز أبداً على السياسات المتبعة من طرف الدول المتقدمة؛

☞ عدم إجراء دراسة معمقة أو تحاليل لسيرة المهنية عند إجراء المقابلات للموظفين الجدد؛

☞ عقود العمل محل التدقيق من طرفنا لم يتم إرسالها إلى مديرية القانونية والنزاعات من أجل ضمان صحة العقد من حيث الشكل والمضمون، في هذه الحالة قد يكون نزاع فردي مع احد العمال وبالتالي قد تخسر المؤسسة علاوات التعويض بسبب جهلها لقانون العمل؛

☞ وجود عقد التكوين طويل الأجل بمبلغ 950.000 دج خارج الرسم ولكن دون إمضاء عقد الوفاء مع المستفيد للتكوين Contrat de formation sans contrat de fidélité؛

☞ عدم وجود إستراتيجية استخلاف أو خلافة للإطارات والكوادر المقبلة على التقاعد القانوني أو التقاعد المسبق خاصة في الآونة الأخيرة أين شهدت معظم الشركات الجزائرية معدل كبير للعمال الراغبين على التقاعد المسبق؛

☞ عدم استفادة بعض مديريات مثل مديرية التسويق والاتصال على حصتها في التكوين؛  
☞ شعور بعض الموظفين بأن العمل الذي يقدمه لا يتناسب والأجر المدفوع له، وهذا ما نؤكدده من خلال المقابلات التي أجريناها مع عينة من مجتمع الدراسة تفوق 27 % من إجمالي العمال، تجدر الإشارة على أن هذا الشعور تولد عنه الإهمال والتفريط المتعمد للمهام المنوطة لهم؛  
☞ غياب هيكل تنظيمي يوضح بدقة ووضوح العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية والوظيفية؛

☞ غياب إجراءات مرتبطة بتسيير المواهب والقدرات يعطي تقييم لهذه القدرات المتواجدة على مستوى الوحدة بناءً على:

☞ خبرتهم المهنية، أداءهم الميداني، تكويناتهم ومؤهلاتهم، انجازاتهم السابقة، طموحاتهم وأهدافهم وتحفيزاتهم؛

- الإجراءات الحالية لا تسمح بمتابعة العمال المؤقتين؛
- الإجراءات التكوينية الحالية لا تعتمد على معايير مضبوطة لانتقاء مؤسسات التكوين؛
- الدورات التكوينية الطويلة المدى غير معمول بها حالياً؛
- التربصات الميدانية غير معمول بها حالياً؛
- غياب مخطط لتعويض العمال الذين سوف يحالون على التقاعد؛
- البرنامج المعلوماتي الحالي لا يأخذ بعين الاعتبار في حال الترقية الأفقية العقوبات المسلطة وكذا تنقيط مكافأة المردودية الفردية؛
- غياب تكوينات لعمال الموارد البشرية؛
- غياب مخطط للتوظيفات السنوية المتوقعة مبني على احتياجات مدروسة؛
- غياب شروط واضحة للتوظيف من الشهادة المطلوبة والخبرة المهنية؛
- غياب اختبار تقييمي من أجل التوظيف مرتبط بالكفاءات وبعض المواصفات الشخصية؛
- غياب الاختبار النفسي عند التوظيف؛
- عقود التوظيف غير مراقبة من الممثل القانوني للوحدة ولا تحتوي على عبارات قانونية ضرورية؛

- مخطط التكوين لسنة 2012 غير مطبق بالكامل مما يؤثر بالسلب على الوحدة بالقيام بتكوينات ربما غير ضرورية؛
- عدم الوضوح في المادة 115 من الاتفاقية الجماعية حول تأثير العقوبات على الترقية؛
- غياب تكوينات طويلة المدى ضرورية لبعض مناصب المسؤولية؛
- غياب خزانة حديدية مؤمنة لحفظ الملفات الشخصية للمستخدمين؛
- غياب ظروف العمل الملائمة لعمال مكتب التأمين على التقاعد (معدات الإعلام الآلي
- غياب الإنارة الأسلاك الكهربائية ظاهرة بشكل خطير ودون تغليف محكم مكان يعمه الغبار ومعرض لخطر الحيوانات الزاحفة).

## II-5-3- التوصيات: يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كالآتي:

- ☞ وضع حيز التنفيذ هيكل تنظيمي يرسم بدقة مناصب المسؤولية وتوصيف العلاقات الهرمية بدقة؛
- ☞ وضع بطاقات لكل منصب بحيث يدون فيها جميع المهام بدقة؛
- ☞ وضع حيز التطبيق إجراءات لتسيير المواهب والقدرات؛
- ☞ وضع تطبيق إعلامي لتسيير المسار المهني للمستخدمين بالوحدة؛
- ☞ تسجيل العمال المكلفين بإعداد الأجور في دورات تكوينية حسب المخطط القادم؛
- ☞ وضع مخطط سنوي للتوظيفات المتوقعة مبرزاً جميع النقاط المهمة من عدد المناصب والكتلة الاجرية وتواريخ التوظيف؛
- ☞ وضع شروط واضحة للالتحاق بالمنصب مع القيام باختبار مهني للتوظيف؛
- ☞ القيام باختبار نفسي للمتشحين لمناصب التوظيف؛
- ☞ يجب مراجعة عقود العمل من طرف الممثل القانوني للوحدة لتفادي أي نزاع قانوني؛
- ☞ وضع مخطط للتكوين مصادق عليه من قبل مجلس الإدارة وتنفيذه من قبل مديرية الموارد البشرية؛
- ☞ تشجيع الدورات التكوينية الطويلة المدى الضرورية لمناصب المسؤولية؛
- ☞ البدء بإجراءات تسوية للعمال الذين لم يستفيدوا من الترقية الأفقية؛

- ☛ القيام بمركزة عملية الترقية بالمديرية العامة مع الإبقاء على التنسيق بينها وبين مديرية الموارد البشرية بالوحدة مع القيام بعمليات تدقيق داخلية بصورة انتظامية؛
- ☛ تجهيز دائرة الموارد البشرية بخزانة حديدية أو صندوق لتأمين الملفات الإدارية للمستخدمين؛
- ☛ تحسين ظروف العمل للعمال المكلفين بالتأمين عن التقاعد وذلك بتجهيز ما يأتي:
- معدات الإعلام الآلي، معدات مكتبية من كراسي ومكاتب جديدة، تصليح الإنارة لمكان العمل؛

- تنظيف وتنقية المحيط من الأعشاب لتفادي أي خطر خارجي؛
- تغيير أماكن الأسلاك الكهربائية لمكان آخر أكثر تأمين.

#### الخاتمة

من خلال الاسقاط للجانب النظري على الوحدة (س) بدراسة وتفصيل تقرير التدقيق الاجتماعي الذي استطعنا الوصول اليه والذي شمل عدة حالات ممكنة التي يضمها هذا النوع من التدقيق خلال سنة 2012، اتضح بأن مصطلح التدقيق أشمل من تدقيق العمليات المحاسبية وفقط بل يشمل حتى الجانب الاجتماعي المتعلق بشؤون المستخدمين بدءاً من المخطط التوقعي للتوظيف إلى غاية مخطط تعويض المستخدمين الحاليين على التقاعد، وكذا جميع ما يمكن أن يعترض المسار المهني للعامل من ترقية ودورات تكوينية أن تطلبت مهام المنصب ذلك وصولاً حتى العقوبات التأديبية أن تطلب الأمر.

ومن بين أهم النتائج التي يمكن ذكرها من خلال دراستنا هذه نجد بأن عملية تدقيق الموارد البشرية تأخذ طابع انفرادي خاص بها، أي تصاغ رسالة مهمة خاصة بتدقيق عنصر الموارد البشرية فقط وهو ما ينفي الفرضية الأولى لهذه الدراسة والتي صيغت بـ: "تندرج عملية تدقيق الموارد البشرية ضمن عملية التدقيق الداخلي الشاملة". أما بخصوص الفرضية الثانية والتي صيغت بـ: "تقوم المؤسسة العمومية بتدقيق داخلي لمواردها البشرية بصورة منتظمة"، فنثبت صحتها من خلال جميع العناصر التي تم تدقيقها خلال مهمة تدقيق الوحدة (س) من سير عمليات التوظيف، التكوين، الترقية، احترام الاتفاقيات.

وكإجابة على تساؤلنا الرئيسي فقد تجلت مبادئ الحوكمة من خلال إبراز جميع حقوق الموظفين والاعتراف بها، وكذلك تسوية وضعية تسيير المستخدمين في المستقبل، وهذا نتيجة لتقرير التدقيق الداخلي في شقه المتعلق بالنتائج خاصة ما تعلق بنقاط القوة ونقاط الضعف، ومع إعادة تعزيز حوكمة المؤسسة من خلال التوصيات التي عرضها المدقق الداخلي على إدارة المؤسسة بهدف الاستعانة بها في التسيير الحكيم والرشد للمؤسسة.

### قائمة المراجع

1. أمن عميرة، دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار في ظل حوكمة المنظمات الاقتصادية - دراسة حالة سوناطراك، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، (2018).
2. كريم قوبة، أثر تطور مهنة المراجعة الداخلية في دعم حوكمة الشركات، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، الجزائر، (2017).
3. سليم طرابلسي، وخير الدين معطى الله، المراجعة الداخلية كآلية لإرساء وتعزيز حوكمة الشركات - دراسة ميدانية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، الجزائر، (2016).
4. خيرة زغب، وآخرون، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية - دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية والجللفة. مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 09، العدد 27، الجزائر، (2017).
5. نورة لعل، تدقيق إدارة الموارد البشرية رسم الإطار والمنهج الممارس، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 02، العدد 01، الجزائر، (2017).