



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان

أثر التدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء الوظيفي  
دراسة حالة (مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري عين  
تموشنت)

تحت إشراف الأستاذ:

درويش عمار

من إعداد

- بلرابة ابتسام

- خروش ايمان

لجنة المناقشة :

رئيسا

- د. كوديد درويش

مشرفا

- د. درويش عمار

ممتحنا

- د. بوغازي اسماعيل

السنة الجامعية: 2019/2018

## شكر و عرفان

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 ليصلون على معلم الناس للخير."

رواه الترمذي.

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

و لهذا نتقدم بأخلص و أسمى عبارات الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور \* درويش عمار

\*على تقديمه يد العون و المساعدة لإتمام هذه المذكرة و جميع أساتذة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب.

كما نشكر لجنة المناقشة على صبرهم و تعاونهم معنا و تقديرهم لهذا العمل.

دون أن ننسى موظفي مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لحسن استقبالها لنا.

# إهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى سواء السبيل و جعلنا من عباده المسلمين، و صلى اللهم على حبيبك الهدي

الأمين صلى الله عليه و سلم، و آله و صحبه و من اهتدى بهداه، أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي و عملي إلى من جعلت الحب تحت أقدامي أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها و أداما تاجا

فوق رؤوسنا.

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل في الحياة، و سكنوا أجزاء روعي إلى أعلى ما أملك إخوتي

و إلى كنتوتي الصغيرة ربهام، و إلى كل عائلة "بلرابة".

إلى كل من قاسمتني العمل صديقة العمر \*إيمان\*

إلى كل صديقاتي و كل دفعة إدارة الموارد البشرية 2019.

إلى من منحوني الأمل و شجعوني على العمل، إلى كل من أحبهم، و إلى من نسيهم قلبي و لم ينسأهم قلبي.

ابتسام

## اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم.

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات الا بذكرك.. و لا

تطيب الآخرة الا بعفوك.. ولا تطيب الجنة الا برويتك.. الله جل جلاله.

الى من بلغ الرسالة وادى الامانة.. ونصح الامة.. الى نبي الرحمة و نورالعالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الى من نزلت الآية الكريمة في حقهما، الى من اكرماني في هذه الدنيا بالحياة الكريمة والتربية

الصالحة.. الى والدي العزيزين دتم لي سالمين و اكرمكم الله وجزاكما عني خير جزاء.

الى من كانوا بسمة في فؤادي.. اخوتي الاعزاء

الى فرحة العائلة.. لجين، ريان

الى جدتي الغالية اطال الله في عمرها

الى من قاسمتني العمل والصدقة والمحبة "ابتسام"

الى كل من علمني حرفا، اساتذتي الكرام، الذين رافقوني من اولى خطواتي على درب المعرفة.

والى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

ايمان

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
IV	الفهرس العام
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
1	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق الاجتماعي</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: ماهية التدقيق الاجتماعي</b>
3	المطلب الأول: تعريف التدقيق الاجتماعي
5	المطلب الثاني: نشأة و تطور التدقيق الاجتماعي
7	المطلب الثالث: أهداف التدقيق الاجتماعي و أهم الخصائص التي يجب توفرها في المدقق
11	<b>المبحث الثاني: تطبيق التدقيق الاجتماعي في المؤسسات</b>
11	المطلب الأول: مجالات تدخل التدقيق الاجتماعي
13	المطلب الثاني: استخدامات التدقيق الاجتماعي
17	المطلب الثالث: متطلبات التدقيق الاجتماعي و الصعوبات التي تواجه المدقق الاجتماعي
19	<b>المبحث الثالث: كيفية فحص الأنشطة الاجتماعية</b>
19	المطلب الأول: المراحل التي يقوم بها المدقق الاجتماعي
21	المطلب الثاني: معايير التدقيق الاجتماعي
23	المطلب الثالث: الأدوات و الوسائل المطبقة في التدقيق الاجتماعي
29	خلاصة

## فهرس المحتويات

30	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي (جانب نظري)
31	تمهيد
32	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
32	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي و أهم العناصر المحددة له
35	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه
43	المطلب الثالث: أنواع و محددات الأداء الوظيفي
46	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
46	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء
49	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
55	المطلب الثالث: الخطوات التي يمر بها تقييم الأداء
58	المبحث الثالث: إجراءات تحسين الأداء و الصعوبات التي تعترض تقييم الأداء
58	المطلب الأول: اجراءات تحسين مستوى الأداء
59	المطلب الثاني: صعوبات التي تعترض تقييم الأداء
60	المطلب الثالث: مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء
62	خلاصة
63	الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بعين تموشنت
64	تمهيد
65	المبحث الأول: تقديم عام حول ديوان الترقية والتسيير العقاري
65	المطلب الأول: التعريف بالديوان ونشأته
65	المطلب الثاني: مهام الديوان
66	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
72	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

## فهرس المحتويات

72	المطلب الأول: منهج و مجتمع و عينة الدراسة
72	المطلب الثاني: نموذج الدراسة و حدودها
73	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
79	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
79	المطلب الأول: تحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة
85	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج محاور الدراسة
91	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
98	خلاصة
99	الخاتمة العامة
102	قائمة المراجع
110	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
13	جدول رقم (1-1): مستويات التدقيق
25	الجدول رقم (1-2): مصادر المعلومات في التدقيق الاجتماعي
75	الجدول رقم (1-3): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء "مهام المدقق"
76	الجدول رقم (2-3): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء "مزايا التدقيق الاجتماعي"
77	الجدول رقم (3-3): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي
78	جدول رقم (3-4): ثبات الاستبيان
79	الجدول رقم (3-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع
81	الجدول رقم (3-6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
82	الجدول رقم (3-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي
84	الجدول رقم (3-8): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
85	الجدول رقم (3-9): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء مهام المدقق
87	الجدول رقم (3-10): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء مزايا التدقيق الاجتماعي
89	الجدول رقم (3-11): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الأداء الوظيفي
92	الجدول رقم (3-12): نتائج معامل الارتباط، الاختبار، وفيشر و المعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية (01)
92	الجدول رقم (3-13): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين مهام المدقق و الأداء الوظيفي
94	الجدول رقم (3-14): نتائج معامل الارتباط، فيشر و المعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية (02)



## قائمة الجداول

95	الجدول رقم (3-15): تحليل الانحدار الخطي البسيط مزايا التدقيق الاجتماعي و الأداء الوظيفي
----	---

## فهرس الأشكال

### قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	الشكل
19	الشكل رقم (1-1): مراحل التدقيق الاجتماعي
21	الشكل رقم (2-1) : تقرير عن المسؤولية الاجتماعية
26	الشكل رقم (3-1) : نموذج لهيكل تنظيمي
34	الشكل رقم (1-2): العوامل المحددة في الأداء الوظيفي
41	الشكل رقم (2-2): هرم الحاجات
52	الشكل رقم (3-2): نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني
55	الشكل رقم (4-2): خطوات تقييم الأداء الوظيفي
72	الشكل رقم (3-1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري
80	الشكل رقم (3-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع
81	الشكل رقم (3-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
83	الشكل رقم (3-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي
85	الشكل رقم (3-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

# المقدمة العامة

تتوقف فعالية و كفاءة المؤسسة على الأسلوب المنتهج في تسييرها ، و يمكن القول أن معظم المشكلات التي تعاني منها تكمن في الجانب البشري ، و من ذلك أصبحت الإدارة الحديثة على اقتناع تام بأنه إذا كان نجاح الإدارة مرهونا بتحقيق أهدافها ، فان الموارد البشرية ( الموظفين ) هي الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف المسطرة و أن الرقابة والتقييم ، التدقيق هي أدوات مواجهة الاختلالات و التغيرات التي قد تحدث

تشكل الموارد البشرية خاصية تنافسية هامة بالنسبة للمؤسسات لأنها تعتبر من الموارد القابلة للتعبئة و هي عامل أساسي من العوامل التي تتحكم في جودة المنتجات و كذلك هي الدعامة و الركيزة الأساسية بالنسبة للمؤسسة. بناء على كل ما سبق ، و بالنظر إلى ما حققه التدقيق في المجال المالي و المحاسبي من نتائج أثمرت الباحثين و المهنيين فقد عمدوا على تكثيف بحوثهم من أجل ادخال تقنياته في المجال الاجتماعي باسم التدقيق الاجتماعي ، حيث أنه يعتبر من أهم مقومات نجاعة تحسين أداء المورد البشري فهو وسيلة علمية و عملية حيث أصبح يتدخل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و من جهة أخرى في التوفيق بين الحاجيات الاقتصادية و الاجتماعية و المنظمة . الإنسانية للفرد .

إن خصوصية مجال التدقيق الاجتماعي الذي تعود بدايات الاهتمام به إلى خمسينيات القرن الماضي، جعله موضوعا يحتاج إلى تكثيف الدراسات والبحوث حول أبعاده المفاهيمية والنظرية والتطبيقية، و هو موضوع يسترعي اهتمام الباحثين و الممارسين، و تقام بشأنه دورات تدريبية للمدققين وكرست له معاهد وهيئات متخصصة على غرار المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي بفرنسا، مما فتح أمامه في السنوات الأخيرة آفاقا واسعة على الصعيدين النظري و العملي.

## أولاً- إشكالية الدراسة :

أن استعمال التدقيق الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الجزائرية يؤهلها لخوض المنافسة في إطار اقتصاد السوق من خلال قياس مدى فعالية مهمة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات وما هو واقع تطبيق هذه الأداة لتحسين أداء الموارد البشرية ، وبغية الإلمام بحيثيات الموضوع نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة ؟

و قصد معالجة الإشكالية الرئيسية التالية و الإلمام بكافة جوانب البحث نطرح التساؤلات التالية :

- ما مدى تأثير مهام المدقق على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ما مدى تأثير مزايا التدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؟

## ثانياً- فرضيات الدراسة :

تنطلق دراستنا من الفرضية الرئيسية التالية : يوجد علاقة بين التدقيق الاجتماعي و تحسين الأداء

- ✓ الفرضية الأولى : يوجد أثر لمهام المدقق على تحسين الأداء الوظيفي
- ✓ الفرضية الثانية : يوجد أثر لمزايا التدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء الوظيفي .

## ثالثاً- مبررات اختيار موضوع الدراسة :

- ✓ معرفة مدى تطبيق التدقيق الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية .
- ✓ موضوع حديث و جدير بالدراسة و البحث .
- ✓ بحكم تخصصنا في إدارة الموارد البشرية و ميولنا الشخصي لمعرفة جوانب هذا المقياس \*التدقيق الاجتماعي\*

## رابعاً - أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أن :

التدقيق الاجتماعي يعتبر وسيلة فعالة للرقابة في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها خاصة في إدارة الموارد

البشرية

بروز الحاجة إلى التدقيق الاجتماعي جاء لظهور المحاسبة الاجتماعية التي تعتبر كأداة لقياس الأداء الاجتماعي

للمنشأة.

## خامساً - أهداف البحث :

تتمثل أهداف الدراسة في :

- ✓ التعرف على مدى تطبيق التدقيق الاجتماعي من قبل المؤسسة .
- ✓ إيضاح دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي .
- ✓ تسليط الضوء على التدقيق الاجتماعي و إبراز تطبيقاته و أهدافه و معرفة مدى أهمية الأداء و أهم أبعاده و محدداته .

## سادساً: حدود الدراسة :

1/الحدود المكانية :مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ، ولاية عين تموشنت

ب/الحدود الزمنية : 5 مارس إلى 20 أبريل -2019

### سابعاً - المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة:

المنهج المستخدم في دراستنا : هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع المدروس، و مع مشكلة الموضوع، و بما أن هدف الدراسة هو الوقوف على العلاقة بين التدقيق الاجتماعي و تحسين الأداء الوظيفي ، و بالتالي هذا المنهج هو المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة، حيث يقوم بتحليل و تفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها و أبعادها و توصيف العلاقات بينها، و يشمل أيضا تحليل البيانات و قياسها و تفسيرها و التوصل إلى وصف دقيق للظاهرة و نتائجها .

### ثامناً - صعوبات الدراسة :

- ✓ صعوبة الترجمة و قلة الدراسات السابقة للموضوع .
- ✓ صعوبة استخدام برنامج SPSS
- ✓ عدم توفر الكتب في المكتبة في هذا الموضوع

### تاسعاً - هيكل الدراسة :

لمعالجة إشكالية البحث قسم البحث إلى ثلاث فصول منها فصلين نظريين و فصل تطبيقي خصص لدراسة الحالة و قسمت الفصول كما يلي :

الفصل الأول الخاص بالتدقيق الاجتماعي حيث قسم إلى 3 مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية التدقيق الاجتماعي ، أما المبحث الثاني فقد خصص لواقع تطبيق التدقيق الاجتماعي في المؤسسات ، و أخيرا المبحث الثالث فقد عالج تدقيق الأنشطة الاجتماعية .

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي و مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسينه، فقد تناول المبحث الأول عموميات حول الأداء الوظيفي ، أما المبحث الثاني فقد عالج عموميات حول تقييم الأداء الوظيفي ، و المبحث الثالث فقد تناول العلاقة بين الأداء الوظيفي و التدقيق الاجتماعي .

الفصل الثالث : كان بعنوان \* الجانب التطبيقي للدراسة - تم تخصيصه لدراسة الحالة فقسم إلى 3 مباحث ، الأول تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة من نشأة و مفهوم و الهيكل التنظيمي ، و المبحث الثاني فقد خصص للإجراءات المنهجية للبحث ، أما المبحث الثالث قد خصص لتحليل نتائج الدراسة و مناقشتها.

### عاشرا /الدراسات السابقة :

➤ **الدراسة الأولى :** دراسة سكاك مراد، التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي و استراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية ، تشمل الدراسة جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

الهدف الرئيسي من هذه المقالة هو إبراز مدى أهمية التدقيق الاجتماعي كوسيلة تطبيقية إستراتيجية و علمية في التحكم في مجال تسيير الموارد البشرية ، من خلالها استنتج أن مراجعة إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية كما تساهم في وضع الخطط و البرامج و رسم الأهداف الإستراتيجية في ميدان تسيير الموارد البشرية .

➤ **الدراسة الثانية :** دراسة زقيب خيرة ، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية ، دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في كل من ولاية غرداية و الجلفة ، الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، جامعة غرداية ، 2014 ،

عالجت الإشكالية التالية : هل هناك أثر في ضوء الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية . و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن التدقيق الاجتماعي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة



من المتطلبات و يمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات و أن التدقيق الاجتماعي أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من اجل البقاء في بيئة دائمة التغير.

➤ **الدراسة الثالثة :** دراسة الزغود محمد السايح ، دراسة بعنوان مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب – غرداية

الهدف من الدراسة هو محاولة إبراز أهمية مراجعة وظيفة إدارة البشرية بالمؤسسة و كذا تأثيرها في تحسين الأداء.

إذ تم التوصل إلى أن مراجعة وظيفة الموارد البشرية تعمل على اكتشاف نقاط القوة و الضعف لإدارة الموارد

البشرية كونها إدارة رقابية الأنشطة المؤسسة و أن ظهور مثل هذه المراجعة كان نتيجة تطور الذي شهدته مهنة المراجعة

و أن هذه المؤسسة تحاول اتخاذ إجراءات تحسين الأداء بناء على تقرير مراجع الموارد البشرية .

# الفصل الأول

التدقيق  
الاجتماعي

### تمهيد:

ظهور التدقيق الاجتماعي كان ضرورة عن التطور الذي حققه التدقيق في المجال المالي و المحاسبي و من نتائج أجهت الباحثين و المهنيين مما جعلهم يفكرون في تكثيف البحث الدائم و المستر لإدخال تقنياته في المجال الاجتماعي ، هذا المجال الذي كما نعرف بأنه أحد الوسائل الهامة في تشخيص الوضعية الاجتماعية للمؤسسات و ذلك من خلال شخص مستقل و محايد ومحترف يقوم بالكشف عن مواطن الضعف و القوة و مقارنتها بمعايير محددة و ذلك من خلال توجيهات في شكل تقارير مصدرة من قبله

لهذا سنستعرض في هذا الفصل و في مبحثه الأول إلى ماهية التدقيق الاجتماعي، تطوره التاريخي، متطلبات و أهداف التدقيق الاجتماعي و أهم الخصائص التي يتميز بها، و سنتطرق في المبحث الثاني إلى مجالات تدخل التدقيق الاجتماعي و مختلف استخداماته . أما المبحث الثالث إلى أهم المراحل التي يقوم بها المدقق و المعايير و الأدوات المتبعة.

المبحث الأول: ماهية التدقيق الاجتماعي

المطلب الأول: تعريف التدقيق الاجتماعي

الفرع الأول: تعريف التدقيق

هناك عدة تعاريف للتدقيق نذكر منها:

- التدقيق هو عملية منظمة تعتمد على الموضوعية بتجميع و تقييم الأدلة المتعلقة بنتائج العمليات و الأحداث الاقتصادية للمؤسسة و ذلك للتحقق من مدى تطابق تلك النتائج مع المعايير الموضوعية و المقبولة قبولاً عاماً و توصيل النتائج للأطراف المعنية.<sup>1</sup>
  - فقد عرف BONNAULTET GERMOND عملية التدقيق على إنها : اختبار في بناء بأسلوب من طرف مهني مؤهل و مستقل ، بغية إعطاء رأي معلل على نوعية و مصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة ، و على مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف ، و على مدى احترام القواعد و القوانين و المبادئ المحاسبية المعمول بها في الصورة الصادقة على الموجودات و في الوضعية المالية و نتائج المؤسسة .<sup>2</sup>
  - كما يعرف على انه: فحص المعلومات أو البيانات المالية من قبل شخص مستقل و محايد لأي مؤسسة بغض النظر عن هدفها وحجمها و شكلها القانوني.<sup>3</sup>
- ويشمل التدقيق ثلاث مراحل تتمثل في :

<sup>1</sup> احمد فايد نور الدين، دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و الآلي،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06 و 07 ماي 2012، ص 07

<sup>2</sup> يعقوب ولد الشيخ محمد، التدقيق المحاسبي في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر

بلقايد - تلمسان ، 2014، ص 204

<sup>3</sup> مراد سكاك، فارس هباش ، دور التدقيق الاجتماعي في اطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي ، ملتقى دولي ، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير ، يومي 20-21، سطيف ، ص 8

- **الفحص:** و يقصد به مراجعة البيانات و السجلات المحاسبية للتأكد من صحة و سلامة العمليات التي تم تسجيلها و تحليلها و تبويبها .
- **التحقيق:** ويقصد به الحكم على صلاحية القوائم المالية الختامية كأداة للتعبير السليم لنتيجة أعمال المؤسسة،
- و على مدى تمثيل المركز المالي للوضع الحقيقية للمؤسسة في فترة زمنية محددة .
- **التقرير:** يقصد به التقرير الملخص النهائي لإبداء الرأي من اجل بلورة نتائج الفحص و التحقيق في شكل مناسب و متعارف عليه ، يقدم على الأطراف سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها .

### الفرع الثاني: تعريف التدقيق الاجتماعي

أطلق على التدقيق الاجتماعي عدة تسميات ، فهناك من أطلق عليه "تدقيق الأفراد"، "تدقيق تسيير الموارد البشرية" و"التدقيق الاجتماعي" الذي يعد الأكثر استعمالاً، اختلاف تسميات يرجعه البعض إلى تعدد المصطلحات الخاصة بالوظيفة لكن البعض الآخر يرجعه إلى المفاهيم و الخصائص التي تميز التدقيق الاجتماعي على باقي مجالات التدقيق و مما يلي بعض التعاريف التي قدمت لمفهوم التدقيق أو المراجعة الاجتماعية<sup>4</sup>:

- التدقيق الاجتماعي يهدف إلى إعطاء رأي احترافي و مستقل حول وضعية ما أو للتسيير الاجتماعي للمؤسسة و استخراج الانحرافات الممكنة من خلال المقارنة مع المعايير المحددة بالاعتماد على طريقة عمل متشابهة إلى تلك المستخدمة في التدقيق الكلاسيكي و خاصة بالاعتماد على مفاهيم خاصة للعناصر المدققة .<sup>5</sup>
- عرف المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي في سنة 2006 التدقيق الاجتماعي على انه ذلك التدقيق المطبق في التسيير و على الأنشطة، العلاقات الفردية و الجماعات للمؤسسة ، و الروابط التي تربط بينها و بين الأطراف المهتمة الداخلية و الخارجية<sup>6</sup>

<sup>4</sup> سكاك مراد، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد

208، 2011، 11

<sup>5</sup> سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة، أطروحة دكتوراه - جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 159

<sup>6</sup> سكاك مراد ، مرجع سابق ، ص 160

- تعريف Jean-Marie على أنه: "عملية الفحص الاحترافي لإبداء آراء حول مشاركة العنصر البشري في تحقيق الأهداف المسطرة بالاعتماد على المرجعيات المتعلقة بالموضوع و تقديم التوصيات اللازمة لتحسين نوعية تسيير الموارد البشرية".<sup>7</sup>

و يعرف التدقيق الاجتماعي أيضا على أنه عملية فحص منظمة أو عملية جمع أدلة أو قرائن بصورة منتظمة لتقييم الأداء الاجتماعي للمنشأة ممثلا في البرامج و الأنشطة الاجتماعية بهدف التأكد من مدى كفاية و ملائمة الإفصاح في التقارير الاجتماعية في التعبير عن التزام المنظمة بتنفيذ مسؤوليتها الاجتماعية و مدى فعالية أداء المنشأة لهذه المسؤوليات في ضوء المعايير المعتمدة و المقبولة ، ثم التقرير عن ذلك للأطراف المعنية لمساعدتها في اتخاذ القرارات و رسم السياسات .<sup>8</sup>

يمكن أن نعرف أيضا التدقيق الاجتماعي على أنه تلك الوسيلة المنهجية الصارمة للتشخيص الاستراتيجي للوضعية الاجتماعية للمنظمات التي يتبعها شخص مستقل للكشف على نقاط القوة و الضعف في شكل اختلالات و انحرافات بالمقارنة مع مرجعيات أساسية لتحسين فاعلية المؤسسات و قدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث بواسطة توصيات موضوعية مستمدة من معطيات حقيقة و صادقة .<sup>9</sup>

### المطلب الثاني: نشأة و تطور التدقيق الاجتماعي

إن فكرة أو مصطلح التدقيق الاجتماعي l'audit social يعتبر حديث النشأة أما مصطلح التدقيق فهو قديم و تعود أولى استعمالاته إلى الحضارة المصرية و اليونانية القديمة.

حيث كان هناك مراقبون يقومون بمراجعة صحة الحسابات الخاصة باستيراد و تصدير القمح و مبالغ الحصول و الضرائب في الحضارة المصرية.

<sup>7</sup> باباي هاجر، دور المراجعة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص3

<sup>8</sup> احمد فيصل خالد الحايك، التدقيق الاجتماعي الداخلي مجالاته،محدداته، تطبيقه من قبل المدققين الداخليين، مجلة الجامعة الجزائرية الإسلامية - العدد 1، الأردن ، 2015، ص 238

<sup>9</sup> ياسمين حمدان كرم ، التدقيق الاجتماعي و البيئي من وجهة نظر مدققي الحسابات الاردنيين في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، محاسبة و تمويل ، 2012 ، ص 47

أخذ مصطلح التدقيق بالتطور تدريجياً و اقترب من معناه الحالي سنة 1930 مع نشأة القوانين الأمريكية الخاصة بعمليات البورصة.<sup>10</sup>

ليظهر للوجود التدقيق الاجتماعي في أول كتاب له متخصص في مجال دراسة التدقيق الاجتماعي سنة 1975 باللغة الفرنسية و ترجم إلى الإنجليزية بعنوان social responsibility audit. سنوات السبعينات هي السنوات التي شهد فيها التدقيق الاجتماعي تطوره الكبير، حيث ألف فرانسوا دال François Dalle كتاباً بعنوان "عندما تستيقظ المؤسسة على الضمير الاجتماعي". و أوضح من خلاله مفهوم و تطور نظام المسؤولية الاجتماعية و التي اعتبر أن المسؤولية الاجتماعية هي " العملية التي تتطلب من المسير داخل المؤسسة في أن يفكر و يناقش العلاقات مع أصحاب المصلحة وكذلك دورهم في ما يتعلق الصالح العام، جنباً إلى جنب مع التصرف السلوكي و الاحترام لتحقيق هذه الأدوار والعلاقات.

ثم جاءت كتابات جون ماري برتي J.M.Peretti و في سنة 1977 روي J.L Roy طرح تساؤلاً حول توسيع مسؤولية المنظمة في الجانب الاجتماعي و بالنظر إلى التطور الاقتصادي و نمو المنافسة بشكل ملف للانتباه و التطور الصناعي و التكنولوجي برز بان حجم النفقات المتولدة من الجانب الاجتماعي سواء كانت ظاهرية مباشرة كالأجور ، مكافآت، تكوين، تعويضات ..... الخ . و غير مباشرة كظهور بعض الظواهر كالتبذير و التبديد و التخريب و التغيب و دوران العمل..... الخ و مدى تأثير ذلك على القيمة المضافة، على سعر التكلفة و العائد. مما استلزم و اجبر المسؤولين اللجوء إلى الطرق العلمية للبحث عن الوسائل الناجعة لعملية التسيير للموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

خلال سنوات التسعينات 1990 زاد الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي خاصة من خلال كثرة إجراء الملتقيات المنظمة من طرف المعاهد و المدارس و الجمعيات المتخصصة و زاد لجوء المؤسسات إليه كلما استدعت الضرورة لذلك ، و أصبح يضاهي التدقيق المالي و المحاسبي و أصبح الجانب الاجتماعي يلعب دوراً هاماً في تحديد الاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة ، و أصبحت في فرنسا الوثائق و الجداول الخاصة بالأفراد تخضع للإشهاد القانوني من طرف المدققين الاجتماعيين و من أهم هذه الوثائق الميزانية الاجتماعية.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> محمد حسني عبد الجليل صبحي ، الاطار العلمي للمراجعة الاجتماعية ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

، 1995 ، ص 27

أما في الجزائر بدء الاهتمام بالموضوع من طرف بعض الباحثين و المهنيين بداية سنوات خلال فترة الإصلاحات الاقتصادية ، مع ظهور ما يعرف باستقلالية المؤسسات و انفتاح الأسواق الوطنية على الأسواق الدولية من خلال مفاوضات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و معاهدة الشراكة مع الاتحاد الأوروبي فقد تزايدت البحوث الأكاديمية حول الموضوع و ظهر ما يعرف بالجمعية الجزائرية للموارد البشرية (ALGRH) التي تضم بعض المختصين المهتمين بشؤون الموارد البشرية و الجمعية الجزائرية للتدقيق الاجتماعي الجزائري غير أن التطبيقات الفعلية تبقى قليلة و إن تمت فهي تتم في إطار المعايير الدولية و من طرف مكاتب دولية و بمبالغ جد مكلفة<sup>12</sup>.

**المطلب الثالث: أهداف التدقيق الاجتماعي و أهم الخصائص التي يجب توفرها في المدقق الاجتماعي**

### الفرع الأول : أهداف التدقيق الاجتماعي<sup>13</sup>

بصفة عامة يهدف التدقيق الاجتماعي إلى مد المسيرين أثناء التنفيذ الفعال لمهامهم بالمعلومات الخاصة بتحليل، تقييم، و التوصيات المتعلقة بنشاطات تسيير الموارد البشرية و يضمن لهم التحكم في العناصر الأساسية للمرونة أو المتمثلة في التكيف ، التدريب، و التوقعات ما يسمى بالتأثيرات الثلاث للمرونة اللازمة للتأثير على العامل البشري داخل المنظمة ، حيث أن الأشكال المطروح ليس على مستوى مدى توفر الوسائل المادية و التكنولوجية المتطورة و لكن في الأفراد الذين يجب أن تكون لهم معرفة للتعامل مع هذه التكنولوجية الحديثة .

يهدف التدقيق الاجتماعي إلى الفحص النقدي للأحداث و الظروف التي وقعت بسببها و قياسها فهو عمل تحليلي بحث، و هدفه في الأمد قصير يتمثل في إعطاء شهادة بصحة و سلامة القوائم و المعلومات التي تقدمها المؤسسة و إبداء رأي موضوعي حولها ، و كأهداف طويلة و متوسطة الأجل فهي تقديم الدعم لانتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة و بالتالي يصبح التدقيق كوسيلة من وسائل القيادة و المنظمة تعتمد على النتائج التي يتوصل إليها في إعداد السياسات و المناهج المتعلقة بتسيير الأفراد إلى جانب العوامل الاقتصادية و المالية ، فهو يساعد على رفع مستوى الأداء بتحقيق الاندماج للأهداف الاجتماعية مع إستراتيجية الشاملة للمؤسسة .

<sup>11</sup> صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة ، عمان ، ص95-96

<sup>12</sup> أحمد قايد نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص09

<sup>13</sup> سكاك مراد، التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي و استراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2001، ص 4



بصفة عامة مثله مثل أهداف التدقيق في باقي المجالات ، التدقيق الاجتماعي يهدف هو الآخر إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد العقبات و العراقيل و الانحرافات باستعمال وسائل فعالة للبحث عن الأسباب الحقيقية و تقديم الاقتراحات للقضاء على الاختلالات و الانحرافات و هو يستجيب لعدة أهداف أهمها :<sup>14</sup>

- فإذا كان التدقيق بمفهومه الكلاسيكي يخص عمليات الفحص و التحليل و التصديق أي عملية الرقابة البعدية يمكن أن تكون له أهداف خاصة بالتحكم في التسيير التنبؤي و المشاركة في الدراسات السابقة للآثار المترتبة عن القرارات الإستراتيجية التي تنوي المنظمة اتخاذها .
- القيام بالمعاينة الدقيقة لتحصيل المعلومات الصادقة حول مجال الأهداف الخاصة بالأفراد كالتوظيف من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، رفع الروح المعنوية بتحسين ظروف العمل و الأجور العادلة.
- إذا كانت هذه العملية نابعة من إرادة المسؤولين تكون نتائجها مضمونة نوعا ما و تكون هناك متابعة دائمة لتنفيذ التوصيات و الحلول المقدمة نظرا لتوفر الإرادة من اجل القضاء على الظواهر السلبية المشخصة و تحسين الظروف لرفع الأداء و الإنتاجية لدى الأفراد .
- تسيير عقلائي للأفراد باستعمال أدوات كمية في مجالات نوعية .
- التشخيص الدقيق للأسباب للوصول إلى النتائج الصادقة .
- التحكم الأمثل في التكاليف الاجتماعية المباشرة منها و الغير المباشرة .
- التنبؤ السريع و في الوقت المناسب بالأخطار لتفادي التعقيدات التي قد تحدث من جراء التأخر في علاجها
- يستعمل التدقيق الاجتماعي كذلك في المفاوضات مع المتعاملين حيث بمجرد اطلاع المفاوض على تقارير التدقيق الاجتماعي بإمكانه أخذ نظرة عن الوضعية الاجتماعية للمؤسسة .
- يستعمل كذلك خلال عملية الاندماج بين الشركات.
- يستعمل من طرف طاقم جديد لمعرفة الحقائق للتمكن من تحديد الأهداف بالاعتماد على الأولويات بدراسة الانحرافات و النتائج المترتبة عن بعض القرارات المتعلقة بالمجال الاجتماعي .

<sup>14</sup> لغواطي شريفة، التدقيق الاجتماعي كأداة تقييم الموارد البشرية على مستوى مؤسسة صناعية خاصة، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة

فهو بالتالي يظهر كامتداد طبيعي و كمكمل ضروري للتدقيق المالي و المحاسبي بالاندماج تحت لواء عائلة واحدة و هي عائلة التدقيق.

### الفرع الثاني : أهم الخصائص التي يجب توفرها في المدقق الاجتماعي

ليس هناك تدقيقا اجتماعيا دون مدققين اجتماعيين و حتى نضمن نجاح عملية التدقيق لا بد من أن تتوفر مجموعة من الشروط لهؤلاء المدققين ، هذه الخصائص يمكن أن تكون ذاتية ، شخصية ، تكوينية و مهنية ، و هي كما يلي :

- **حسن الإصغاء و الاستماع** : أن كلمة التدقيق ذات المصدر اللاتيني Audit و التي تعني الاستماع و الإصغاء بالفعل و كما رأينا سابقا فان المهمة الأولى التي كانت توكل للمدققين هي الاستماع إلى المكلفين بتسيير الأموال العمومية للإثبات ، و الإشهاد على سلامة و صحة حساباتهم و حسن الإصغاء يعني :
  - عدم مقاطعة المتحدث و جعله في وضعية حرجة ، حتى يتمكن من استخراج جزء كبير من الحقيقة .
  - أن يولوا اهتمام لحديث الآخرين و عدم السهو و التفكير في المشاكل و المشاغل الخاصة .
  - العمل على معرفة خط سير الحديث حتى يتمكنوا من الوقوف على النقاط الهامة .
  - عدم توجيه الإصغاء مسبقا لأحكام معينة مما يجعلهم يخطئون في تقديراتهم و يرجحون كفى فرضياتهم .
  - إظهار الاحترام للآخرين و البحث الجيد عن تعميق المفاهيم المتحصل عليها من الميدان و كشف الأشياء التي لا تؤثر فيها .
  - السرية المتعلقة بالمعلومات المتحصل عليها و كسب كل ثقة من الإدارة و الأفراد .
  - الموضوعية في معالجة الاختلالات و المشاكل و عدم ترجيح كفة احد الأطراف على الأخر .<sup>15</sup>
- **القدرة على الحكم** : أي تفادي الهراء و الكذب و كل ما لا يفيد المدقق في الحصول على معلومات موثوقة ، و لا يجب على المدقق أن تكون له أفكار مسبقة في عملية التدقيق .
- **القدرة على التحليل** : أي معرفة أدوات القياس الظواهر ، و كذا قوانينها ، و يجب أن تكون لديه القدرة على التحليل بدقة .
- **العمق** : أن تكون لديه ميزة الفضول كي لا يهتم بالأمر السطحية ، بل يجب أن تتوفر فيه ميزة التفكير بعمق ، لان مجال الاختصاص يفرض عليه ذلك .

<sup>15</sup> صالح محمد يزيد ، مرجع سبق ذكره، ص.103

- **الاتصال:** نعني بالاتصال القدرة على توفير التسلية عن طريق الكلام ، و القدرة على جعل الآخرين يستجيبون معه بطريقة ذكية
  - **التأهيل و المصدقية:** أن يكون المدقق مؤهلاً لانجاز مهمة التدقيق الاجتماعي بالإضافة إلى كون المدقق دقيق و يحترم الحقائق .
  - **المسؤولية المهنية:** و التي يلزم القانون بها المدقق الاجتماعي و كذلك المدقق المالي هي ابرز معايير التدقيق الاجتماعي ، التي يجرم المدقق بالتقصير فيها ، و حددت عقوبات على مخالفيها .
- " بموجب قانون الشركات و قوانين ضريبة الدخل و السوق المالي ، القوانين الخاصة بالبنوك و شركات التأمين و غيرها و هو ما يعني وجود إلزام بحق المدقق بتدقيق بعض القضايا الاجتماعية ، مثل منعه من التعامل باسهم الشركة التي سيدقق حساباتها أو إفشاء أسرارها و الإفصاح عن المخالفات القانونية التي ترتكبها ، و مدى قدرتها على الاستمرار سنة كاملة من نهاية السنة الحالية ، و عدم مساعدة عميله على التهرب من الضرائب"<sup>16</sup>
- هذا إضافة إلى :** الحياد و الموضوعية ، حسن العمل الجماعي ، الفضول العلمي ، العقل التحليلي ، القدرة على الإقناع .

<sup>16</sup> لغواطي شريفة، التدقيق الاجتماعي كأداة تقييم الموارد البشرية على مستوى مؤسسة صناعية خاصة، مرجع سبق ذكره ، ص 50

المبحث الثاني: تطبيق التدقيق الاجتماعي في المؤسسات

المطلب الأول: مجالات تدخل التدقيق الاجتماعي<sup>17</sup>

يتميز مجال تطبيق التدقيق الاجتماعي بالتوسع، لذلك يمكن القول بان مجال تدخله هو جميع الأماكن التي يتواجد بها الفرد داخل المنظمة.

هناك ثلاثة مستويات يمكن أن نحددها لممارسة التشخيص الاجتماعي و هي:

**أولاً: المستوى الوظيفي الإداري**

هنا التدقيق يخص التسيير الوظيفي اليومي، أي الهدف منه هو تفادي الأخطار من خلال التحصل على النتائج و لتوصيات الفورية و العاجلة فهو تدقيق قصير الأجل حيث يمس فحص المعلومات المتاحة عن طريق اختبار مصداقيتها و طرق تحليلها و مصادرها... الخ، و ما تجدر الإشارة إليه هو اعتماد التدقيق الاجتماعي على ما يسمى بالمعطيات الاجتماعية .

كما يدرس مدى مطابقة الإجراءات للأنظمة و التشريعات المفروضة على المؤسسة أو ما يعرف بتدقيق المطابقة . حيث يتدخل في عمليات انسياب المعلومات و إعلان المعلومات و طرق الاتصال داخل المؤسسة و مسك السجلات الإلزامية .

**ثانياً: مستوى التسيير الإجرائي**

يقع في المنتصف ما بين التدقيق الوظيفي و التدقيق القيادي يلعب دور هام في السهر على احترام تطبيق الإجراءات في مجال تسيير الموارد البشرية و متابعة سياسات و الإجراءات في المدى المتوسط و الطويل كما يسهر على مدى تطبيق التوصيات التي يتوصل إليها التدقيق الوظيفي .

<sup>17</sup>سكاك مراد ، فارس هباش ، مرجع سبق ذكره ، ص 12

يقوم بمراقبة وضع البرامج الاجتماعية حيز التنفيذ و معرفة صحة تطبيق الإجراءات الاجتماعية و مدى ملاءمتها مع الأهداف المسطرة و درجة قدرة الأفراد للوصول إلى النتائج المحددة .

يهدف التدقيق الإجرائي على السهر من اجل إعطاء حركية و ديناميكية لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تحقيق القيادة المثلى من خلال قياس التأثيرات الممكنة و تقييم أثارها على المؤسسة فهو حقا يشكل تدقيق الفعالية الاجتماعية للمؤسسة .

### ثالثا: المستوى الاستراتيجي القيادي

يهدف إلى المساهمة في وضع السياسات في المجال الاجتماعي و تحديد البرامج المتوسطة و طويلة المدى كما يسمح بالاندماج ضمن مراحل التخطيط العام للمؤسسة .<sup>18</sup>

تجدر الإشارة أن التقسيم المبين أعلاه ، ما هو إلا تقسيم علمي منهجي للتدريس ففي الواقع يبحث المدقق على ثلاث مستويات معا حتى يتمكن من تحديد الاختلالات و الانحرافات الممكنة لكل مستوى :

<sup>18</sup> محمد نبيل علامى ، حدود المسؤولية الاجتماعية : اطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال في العالم النامي ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 72 ، المملكة العربية السعودية ، ص 37.

الجدول رقم (1-1) : مستويات التدقيق

التحقيق و الفحص	مستوى النشاط
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحقق من الأرقام</li> <li>- المطابقة الشرعية</li> </ul>	الإداري الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى تطبيق الإجراءات الموجودة</li> <li>- مدى تناسق الإجراءات مع : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ السياسات</li> <li>✓ باقي الإجراءات</li> <li>✓ ملائمة الإجراءات مع الأهداف</li> </ul> </li> </ul>	التسييري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسطير الأهداف</li> <li>- تناسق داخلي للأهداف</li> <li>- تنظيم و نوعية الأفراد و كميتهم</li> <li>- إدماج الأهداف الخاصة بالأفراد مع الأهداف العامة بالنظر إلى الإمكانيات الداخلية و الخارجية للمؤسسة</li> </ul>	الاستراتيجي

Source : J .M Peretti , , éditions organisation , paris, 1987 P.25

المطلب الثاني: استخدامات التدقيق الاجتماعي<sup>19</sup>

<sup>19</sup>ياسمين حمدان كرم , مرجع سبق ذكره ، ص 68

نصت عليها مجموعة معايير المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي لسنة 2006 في فقرتها الثالثة ، التي ألغت المعايير الخاصة بسنة 1993 و المعدلة سنة 2003، يدخل استعمال التدقيق الاجتماعي ضمن مجالين أساسيين و هما :

### 1. الاستخدامات ضمن مجال المعايير

دخلت صناعات الدول المتقدمة ضمن تحولات عميقة من عصر السمعة و الثقة إلى عصر المعايير أين يجب عند عملية البيع إبراز ما يملكه المنتج من جودة و نشر المعلومات المتعلقة به، ينعكس ذلك من خلال نمو ما يعرف بضمانات الجودة و احترام قواعد السلوك في إنتاجه ،أي ضمان مدى احترام المؤسسة لبعض القواعد ،الإجراءات و طريقة الإدارة في إنتاجها و هذا حتى تضمن من طرف ثالث مستقل أن ذلك المنتج يحترم الخصائص المتعارف عليها دوليا .

المعايير يمكن تعريفها على أنها: "تدخل طرف ثالث يعطي ضمانات كتابية بان منتج ،خدمة،نظام جودة أو منظمة ما مطابقة للمتطلبات الخاصة "مثل:

-الجمعية الفرنسية للمعايير "AFNOR".

- المؤسسات: يمكن اعتبار المؤسسات تصدر معايير خاصة بها وفقا للقواعد التي تضعها لنفسها من خلال ما يعرف بقواعد أو ميثاق الأخلاقيات مثلا .

- النقابات العمالية و نقابات أرباب العمل : التي يمكنها أن تضع معايير خاصة بالمجال الاجتماعي .

- المدققين الاجتماعيين : في ايطار المعايير يعتبرون كأطراف خارجية مستقلة تقوم بإتباع متطلبات الأفراد الذين يشغلونهم حيث يملكون مناهج عمل و استمارات خاصة ووثائق عمل معدة مسبقا من طرف الأطراف التي طلبت تلك المعايير كيفية للمعايير الخاصة .

- الأجهزة الشهادة : تلك الهيئات الإدارية المختصة في منح شهادات المعايير الوطنية أو الدولية بناء على تقارير المدققين ، علما أن الشهادات الممنوحة مؤقتة لمدة معينة مثلا ثلاثة سنوات و يتم الاستفادة منها مرة أخرى بعد عمليات التدقيق كما أن المعايير التي يعتمد عليه هي معايير تتطور مع التغيرات التي تحدث في مختلف المجالات الاقتصادية ، الإدارية، و التكنولوجية .<sup>20</sup>

<sup>20</sup>سكاك مراد ، نحو نموذج للتدقيق الاجتماعي ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ،

## 2. الاستخدامات خارج المعايير

في هذا المجال يمكن القول بان التدقيق الاجتماعي يخصص جميع أنواع التدقيق الداخلي و الخارجي و يكون بناءً على طلب من هيئات المؤسسة نفسها أو بطلب من بعض الأطراف الخارجية مثل حالات شراء المؤسسات أو الاندماج بينها و وفق الأنواع التالية :

### 1- التدقيق الاجتماعي الدوري لإدارة الموارد البشرية

هو التدقيق الاجتماعي بامتياز ، تدقيق السياسات الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية و له عدة ركائز اثباتية بالنسبة للمؤسسات أهمها:

- في ظل توسعات نشاط المؤسسات خاصة منها الشركات المتعددة الجنسيات تكون المديرية المركزية للموارد البشرية في حاجة لضمان تطبيق التشريعات الوطنية للوحدات حتى بالنسبة للمؤسسات الوطنية فهي في حاجة إلى تطبيق تدقيق الموارد البشرية لضمان معرفة مدى مطابقة المؤسسة للتشريعات الاجتماعية و للاتفاقيات الجماعية للعمل ، و هو التدقيق الاجتماعي للمطابقة .
- مضمون آخر يبرهن على ضرورة التدقيق الاجتماعي و هو البحث عن الربح و الإنتاجية من خلال تخفيض التكاليف الاجتماعية و هو ما يعرف بالتدقيق الاجتماعي للفعالية.
- كما أن إرادة المؤسسة في التنسيق بين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية و الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة من خلال التنسيق بينها وبين باقي الاستراتيجيات الوظيفية يمكن أن يساهم في تطبيق ما يعرف بالتدقيق الاجتماعي الاستراتيجي .



- كما أن جزء هام من تقييم العناصر المعنوية للمؤسسة يتضمن عناصر تتعلق بمستخدمي المؤسسة مثل: المعرفة المكتسبة ، نوعية العلاقة بين الإدارة و المستخدمين، الغيابات، نوعية الخدمات المقدمة ، مهارات المستخدم و دوران العمل.<sup>21</sup>

### ب- التدقيق الدوري لتسيير الموارد البشرية *audit périodique de la GRH*

يقوم به في غالب الأحيان المدققين الداخليين لأنهم يعملون في بداية كل سنة بإعداد ما يعرف ببرنامج التدخلات مع الاخذ بعين الاعتبار لجميع أنواع المخاطر الممكنة و التي نذكر منها :

- الإخطار المتعلقة بعدم مطابقة سياسات و إجراءات المؤسسة للقواعد ، الأنظمة ، التشريعات و الاتفاقيات السارية تؤدي إلى إخطار و عقوبات مالية كما قد تتعلق بسمعة المؤسسة في السوق .
- عدم تكيف السياسات ، القواعد ، و الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية مع طموحات الأطراف الفاعلة في المؤسسة تؤدي إلى الشعور بحالات عدم الرضا مما ينعكس سلبا على الأداء العام للمؤسسة أو يؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية و الاحتجاجات و ظهور أخطار مثل دوران العمل ، التغيب ، عدم الجودة ، ارتفاع معدلات حوادث العمل و النزاعات ... الخ
- كما يوجد خطر هام و يستحق التقييم الذي يتعلق أساسا بعدم توفر القوى العاملة بالكمية و النوعية المناسبة و في الوقت المناسب و هو خطر يمس الكم و النوع كما يمكن أن يكون في الاتجاهين أي بالزيادة أي وجود فائض أو بالنقصان أي وجود عجز في الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة ككل أو بعض الوحدات قد نجد عجز و في البعض الآخر نجد فائض يمكن استغلاله في الوحدات التي تعاني العجز<sup>22</sup>

### ج- التدقيق المنتظم لتسيير الوارد البشرية *Audit ponctuel de la GRH*

<sup>21</sup>روابيحي عبد الناصر , أهمية تقييم المؤسسات الجزائرية , مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر، ص 175، 176

<sup>22</sup>Jacques Igalens et Jean Marie Peretti, **Audit social . Meilleurs Pratiques. Méthodes .Outils.** Editions organisation, Paris, France, 2008, p.31.

في بعض الأحيان يتم برمجة مهمة التدقيق الاجتماعي مباشرة بعد ملاحظة المشكل ، مثل ظهور معدل مرتفع لظاهرة التغيب ، عدد استقالات في تزايد ، انزلاقات في الكتلة الاجرية ، عمليات صبر الآراء التي ينتج عنها حالات عدم استياء لدى الأفراد ، طلبات نقابية تعتبر غير معقولة من طرف الإدارة ، إجراءات تكوين غير مجدية لا من الناحية الكمية و لا من ناحية الفعالية ، تدهور الوضعية الاجتماعية للمؤسسة كما يمكن اعتبار أن السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مكوناتها فعاليتها و تكلفتها و ليس سياسات الموارد البشرية .

كما يمكن الاعتماد غالباً على التدقيق الخارجي فتمثل هذه الحالات المحددة على اعتبار إن اهتمامات التدقيق الداخلي يخص السياسات لاعتبارات تتعلق بالوقت و إن كان هذا لا يعني انه لا يمكن إجراء من خلال مهمات داخلية.

#### د- التدقيق الاجتماعي السابق لعمليات الاندماج و شراء المؤسسات

أصبح من الضروري قبل اتخاذ قرارات الشراء أو الاندماج بين المؤسسات إجراء تدقيق اجتماعي و ذلك من اجل أهداف مختلفة ، فالمؤسسة التي تطلق العملية بحاجة إلى تقييم الخصوم الاجتماعية كما تنص عليها المعايير المحاسبية الدولية و الأخطار المتعلقة بعدم التطابق في ما يخص التنظيمات و العقود الاجتماعية، التكاليف المرتبطة بمغادرة الفريق المسير ، توحيد نظام الأجور ، تحديد الموارد البشرية المفتاح و ذات الكفاءة العالية و دمج الأنظمة و الهياكل . كل ذلك يتم من خلال طرح مجموعة من التساؤلات<sup>23</sup> مثل :

- ما هي نقاط التشابه و الاختلاف المهمة في ثقافة المؤسسة ؟
- ما هي الانحرافات الحرجة في سياسات ، تطبيقات و أهداف المؤسسة ؟

المطلب الثالث: متطلبات التدقيق الاجتماعي و الصعوبات التي تواجه المدقق

#### الفرع الأول : متطلبات التدقيق الاجتماعي

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى متطلبات التدقيق الاجتماعية يمكن أن تلخص في النقاط التالية:

- ضرورة توافر مجموعة من الأنشطة الاجتماعية تقوم بها المؤسسة محل التدقيق، يهدف تحقيق أهداف الأداء الاجتماعي تجاه العاملين و العملاء و الملاك و المجتمع

<sup>23</sup> Jacques Igalens et Peretti J-M ,2008,p37

- ضرورة توافر نظام المحاسبة الاجتماعية يهدف أساسا إلى قياس و توصيل البيانات الخاصة بالنشاط الاجتماعية للمؤسسة.
- ضرورة توافر معايير محددة لقياس الأداء الاجتماعي و نصوص تشريعية ملزمة للقياس و التقرير عن نتائج الأداء الاجتماعي.
- أهمية وجود معايير و إجراءات لقياس و تدقيق الأنشطة الاجتماعية بالإضافة إلى حتمية وجود معايير متفق عليها يمكن على أساسها تقييم تلك الأنشطة للحكم على مدى فعاليتها و كفاءتها .
- ضرورة وجود اهتمام من قبل الأطراف ذات العلاقة بالأداء الاجتماعي (العاملون و العملاء و الملاك و المجتمع ) بحتمية التدقيق الاجتماعية.<sup>24</sup>

### الفرع الثاني<sup>25</sup>: الصعوبات التي تواجه المدقق الداخلي

يمكن تحديد أهم الصعوبات التي تواجه المدقق الداخلي بالاتي:

1. لا توجد معايير تدقيق محددة للقيام بعملية التدقيق الاجتماعي ، بالإضافة إلى عدم وجود إفصاح كافي عن البيانات الاجتماعية في القوائم المالية المنشورة للمنشآت .
2. عدم قناعة الادارة العليا في المنشآت بأهمية التدقيق الاجتماعي .
3. عدم رغبة الادارة على إصدار تقارير منفصلة عن الأداء الاجتماعي .
4. عدم الزامية التدقيق الاجتماعي ، و لا يوجد اتفاق واضح و محدد حول ماهية و مضمون المسؤولية الاجتماعية

<sup>24</sup> ميلاد رجب اشيميلة ، ادراك و تطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الاجتماعية ، المجلة الجامعة ، العدد 16 ، كلية الاقتصاد و التجارة ، ليبيا ،

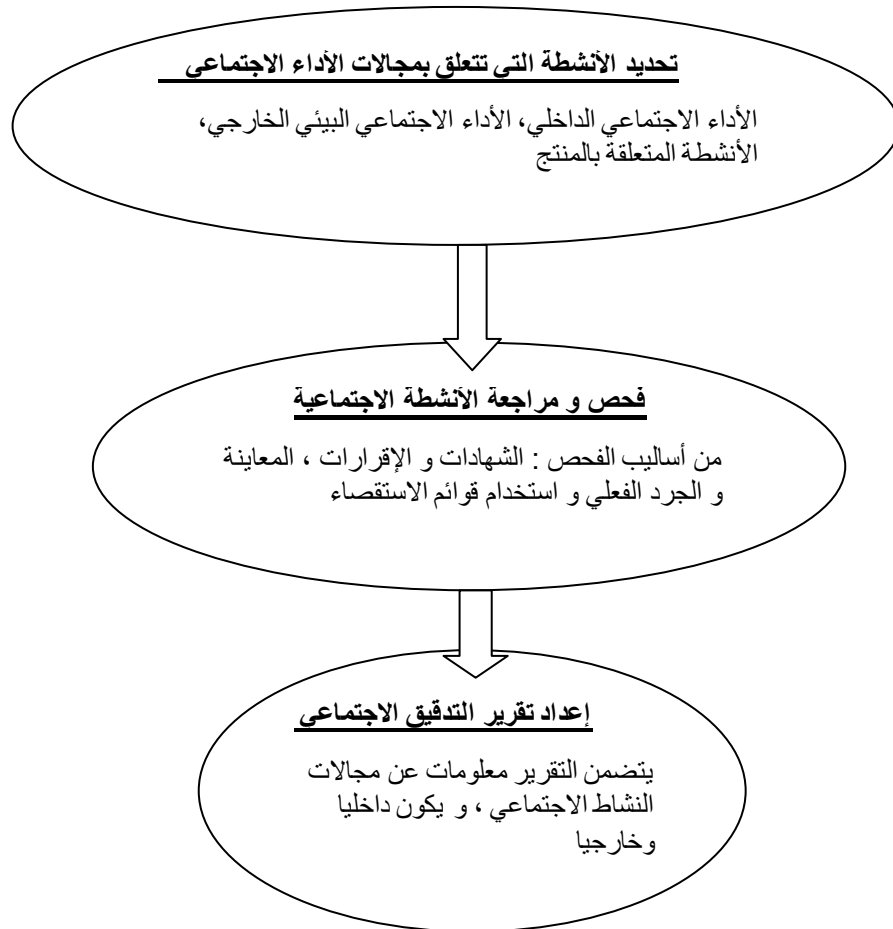
<sup>25</sup> بوقرة نبيل ، دور المدقق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص محاسبة

المبحث الثالث : فحص الأنشطة الاجتماعية

المطلب الأول :مراحل التدقيق الاجتماعي

تمر عملية التدقيق بالمراحل التالية المبينة في المخطط الآتي :

الشكل رقم (1/1) مراحل التدقيق الاجتماعي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مراد سكاك ،التدقيق الاجتماعي و دوره في بناء استراتيجية المؤسسة

151،

- تحديد الأنشطة التي تتعلق بمجالات الأداء الاجتماعي<sup>26</sup>: تنقسم تلك الأنشطة إلى:
    - أنشطة تنتمي إلى مجال الأداء الاجتماعي الداخلي وتشمل هذه الأنشطة: توفير خدمات الانتقال للعاملين، توفير الرعاية الصحية، توفير الخدمات الاجتماعية و الرياضية للعمال ، تشغيل المعوقين
    - الأنشطة التي تنتمي إلى مجالات الأداء الاجتماعي البيئي الخارجي و تشمل : حماية البيئة من أضرار المختلفة الناتجة عن الضوضاء و التلوث ، تحسين الشكل الجمالي للبيئة ، توفير برامج تدريبية و رعاية طبية لغير العاملين .
    - الأنشطة التي تنتمي إلى مجال الأداء الاجتماعي المتعلقة بالمنتج و تشمل ما يلي : الرقابة على المواصفات القياسية للحدودة ، وسائل تتعلق بضمان الأمان من أضرار المنتج مثل تقييم المنتج بطريقة تقلل من احتمال التعرض للإصابة عند استخدامه توفير بيانات تتعلق بالمنتج مثل تاريخ الإنتاج و الصلاحية و كيفية الاستعمال .
  - فحص و مراجعة الأنشطة الاجتماعية<sup>27</sup>: وهي استخدام المدقق لمجموعة من الأساليب التي تتلاءم مع الأنشطة الاجتماعية مثل الأساليب الهندسية و الكيميائية . و من أهم هذه الأساليب ما يلي :
    - المعاينة و الجرد الفعلي .
    - المراجعة المستندية و المحاسبية .
    - الفحص الفني .
    - استخدام قوائم الاستقصاء .
    - أسلوب المقارنات بين الفترة الحالية و الفترة السابقة
  - إعداد التقرير النهائي<sup>28</sup>: تكون النهاية الطبيعية لأية مهمة للتدقيق الاجتماعي تحرير التقرير الشامل للعملية و يتم تسليمه للإدارة أو لطالب عملية التدقيق .
- يعطي التقرير الصورة الصادقة أو الواضحة عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة ، حيث إن هذا التقرير يتضمن معلومات عن مجالات النشاط الاجتماعي للمؤسسة سواء كان تقرير داخلي أو خارجي

<sup>26</sup> صادق الحسني (2003)، تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشآت في ضوء معايير المراجعة الدولية الأمريكية، مجلة الإداري، العدد 93، معهد الإدارة العامة، ص 13-56، سلطنة عمان .

<sup>27</sup> سكاك مراد، نحو نموذج تطبيقي للتدقيق الاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر

ص 102

<sup>28</sup> أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق ص 196-197

وفيما يلي نموذج مقترح لتقرير مدقق الحسابات عن المسؤولية الاجتماعية كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (2/1) تقرير عن المسؤولية الاجتماعية

<u>تقرير عن المسؤولية الاجتماعية</u>
إلى / -----
<p>لقد دققنا المسؤولية الاجتماعية للشركة ، و التي تضمنت المعلومات المتعلقة بمختلف مجالات المسؤولية الاجتماعية الداخلية و الخارجية ، كما أنها تتضمن معلومات عن التأثيرات الموجبة و السالبة لأنشطة الشركة ، و أيضا يتمثل بين الأنشطة المسببة للتلوث و الضوضاء .</p> <p>و قد تمت عملية التدقيق وفقا للمعايير العامة للتدقيق أو معايير التدقيق الدولية، أو التشريعات المحلية، و حصلت على كل البيانات و الإيضاحات اللازمة للتدقيق</p>

المصدر : احمد حلمي جمعة ، مرجع سبق ذكره، ص 200

المطلب الثاني: معايير التدقيق الاجتماعي

ينبغي تنفيذ مهنة التدقيق الاجتماعي ضمن مجموعة من المعايير متفق عليها على النحو الآتي:

المجموعة الأولى: معايير المراجعة العامة

- 1- معيار التأهيل العلمي و العملي : يجب أن يكون المراجع مؤهلا لانجاز المراجعة الاجتماعية ، بالإضافة إلى إمكانية أن يستعين المراجع بخبير في الأمور الاجتماعية للتعامل إذا لزم الأمر
- 2- معيار الحياد و الاستقلالية: و يقصد به أن يكون المراجع محايدا بين الإدارة من جهة و الملاك و العاملين و المستهلكين و المجتمع من جهة أخرى.
- 3- معيار بذل العناية المهنية اللازمة ، و المسؤولية المهنية ، و يتمثل هذا المعيار في التحديد السليم لموقف المراجع تجاه المشاكل الاجتماعية ، و بذل العناية الكاملة أثناء عملية المراجعة الاجتماعية .<sup>29</sup>

### المجموعة الثانية : معايير العمل الميداني :

- 1- معيار التخطيط لمهمة التدقيق : من المهم شمول التخطيط على قيام المدقق برسم خطة للتدقيق و يضمنها جزء مخصص لفحص النواحي و المشاريع الاجتماعية للتعامل : و مسك الملفات الخاصة بالتدقيق الاجتماعي ، و أن يعتبر من ضمن عناصر ضبط جودة عملية التدقيق قيام المدقق بفحص الأداء الاجتماعي لعميله و أن لا يرتكب المدقق أي مخالفة مهنية للاشتراطات و الالتزامات الاجتماعية للمدقق ، على أن تقدم جوائز و منح للمدقق الكفا في التدقيق الاجتماعي و الأقل في القضايا التي تثار ضده في اتهامات بالتقصير بتدقيق النواحي الاجتماعية لعميله .
- 2- فحص نظام الرقابة الداخلية: يشمل فحص المدقق فهم نظام الرقابة الداخلية مدى عنايتها بالتدقيق الاجتماعي، و مدى قيام المدقق الداخلي بمهمة فحص نظام الرقابة الداخلية و شمولها للمساهمات الاجتماعية للتعامل، و ضرورة تدريب المدقق المالي و إكسابه المهارات اللازمة لممارسة التدقيق الاجتماعي.
- 3- الإثبات: من الضروري للمدقق جمع وسائل الإثبات المناسبة و الكافية لتصبح أساسا للرأي الذي سيديده المدقق الخارجي حول النشاط الاجتماعي للمنشأة و ستكون وسائل الإثبات كثيرة لكثرة الجهات التي يمكن الحصول منها على وسائل إثبات مادية، مثل المساهمين و المستهلكين و الجمهور و الملاك و المجتمع بصفة عامة و كثرة إجراءات التدقيق التي يمكن تطبيقها و سيشمل ذلك المصادقات و التأييدات و الفحوص الجوهرية و التحليلية إلى جانب فحوص الالتزام التي تشمل التزام الموظفين بالمهام الاجتماعية و التزام المدقق بفحصها و التزامه في عمله بالاشتراطات القانونية المنوطة به ، و من أهم الإثباتات التي يقوم بها المدقق ما يلي:<sup>30</sup>

<sup>29</sup> ميلاد رجب أشميلة ، إدراك و تطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره، ص143

<sup>30</sup> مراد سكاك ، دور التدقيق في بناء استراتيجية المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 170

1/3 **الاثبات المادي** : يقوم المدقق بملاحظة و معاينة حقيقة ظروف العمل من خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها للمصالح و الورشات للوقوف المادي عليها مع مراعاة الموضوعية في نقل الحقائق و الابتعاد عن الأشياء السطحية و التي ليس لها علاقة بالموضوع .

2/3 **الاثبات المستندي** : و هي إثباتات هامة في التدقيق نظرا لأنها تكون ملموسة و يمكن أن تأخذ الكثير من الأشكال مثل مستندات محاسبية ، إجراءات مكتوبة ، تقارير و عروض حال مرسله ، مذكرات ، مراسلات ... الخ .

3/3 **الاثبات التحليلي** : و هي تلك الإثباتات التي تنتج من خلال إجراء مختلف الحسابات و التحاليل و المقاربات التي يقوم بها المدقق .

4/3 **الإثبات التجريبي** : الشهادات التي يتوصل اليها المدقق من خلال اجراء مختلف المقابلات مع أفراد آخرين للاستدلال براءتهم .

### المجموعة الثالثة : معايير التقرير و الإفصاح

فالمدقق ملزم بتقديم تقرير عن فحصه للنشاط الاجتماعي للعميل ، و يجب أن يقدم لكل المهتمين مثل المساهمين و العاملين و العملاء و المجتمع ، علاوة على تحديد جهة واحدة محددة مثل وزارة التنمية الاجتماعية أو هيئة الأوراق المالية أو جمعية مدققي الحسابات أو الملاك لتتسلم هذا التقرير الاجتماعي و تناقش المدقق في ذلك<sup>31</sup>

### المطلب الثالث: الأدوات المطبقة في التدقيق الاجتماعي

يستعمل المدقق الاجتماعي مجموعة من الأدوات أو الوسائل التي يستعملها المدققين بصفة عامة ، لكن تخصصه الخاص بإدارة المورد البشري تقوده إلى أن يتحكم في وسائلها الخاصة ، حيث لا يمكن أن نقيم مجال ما بدون أن نعرف التقنيات المستعملة في إدارته .

### 1/التشخيص الأولي: توافق مرحلة جمع البيانات و المعلومات حول المشكلة محل البحث

الزيارة الميدانية للمؤسسة : للوقوف على الصورة الحقيقية للمؤسسة لا بد على المدقق أن يقوم بزيارة ميدانية للمؤسسة ليقف بنفسه على العوامل المادية المؤثرة ، لان ما يمكن أن يحمله إلى مسامعه و الحقيقة الفعلية قد يكونان متناقضان مما يلزمه التنقل إلى أماكن ممارسة الأعمال من إدارات و مكاتب ، ورشات العمل ، المخازن ، قاعة المطالعة ، قاعات التكوين إن وجدت .

<sup>31</sup> العقدة وسعادة ، مدى إدراك المدققين الأردنيين لمفهوم التدقيق الاجتماعي ، دراسة تحليلية ، الأردن ، 2004،ص11



للزيارة أهمية كبيرة لأنها تعتبر أحسن وسيلة و أفضل إطار مرجعي للمدقق في وضع برنامج التدخل و التعرف على بعض الأخطار و النقائص كالاكتظاظ داخل المكاتب أو الورشات ، الإنارة و الأمن .

كما أن خلال هذه الزيارات يتمكن المدقق من القيام بجمع الوثائق و تسجيل النقائص و المشاكل و الوقوف عليها بنفسه.<sup>32</sup>

المقابلات و المحادثات<sup>33</sup>: تعتبر من الوسائل المحبذة لدى المدقق الاجتماعي ، حيث يلجأ إليها في اغلب الأحيان ، لان التدقيق هو عملية الاستماع و الإصغاء إلى مختلف أفراد المنظمة حيث تختلف المقابلات و الملاحظات باختلاف الهدف من التدقيق ف نجد مقابلات فردية ، مقابلات اجتماعية ، مقابلات للحصول على معلومات دقيقة و محددة أو آراء عامة .

المقابلات الجماعية تساعد المدقق على ربح الوقت خاصة إذا تعلق الأمر بمجموعة متجانسة من الأفراد و تكون آراءهم مكلفة لبعضهم ، غير أن غالبا ما تتخذ المقابلات الشكل الفردي وجها لوجه .

المصادر المكتوبة: يستعمل المدقق السجلات الموجودة و المتعلقة بتعداد الأفراد بالإضافة إلى الملفات الفردية للموظفين و العمال ، القوائم العامة للعمال ، دفاتر الإجازات ، دفاتر حوادث العمل ، سجلات الزوار ، فهي تشكل مصادر أساسية للمعلومات كما يمكن للمدقق الاعتماد على تقارير رقابة أو تدقيقات أجرت سابقا أن وجدت . ويمكن تلخيص مصادر المعلومات المكتوبة وفقا للجدول أدناه:<sup>34</sup>

<sup>32</sup> لغواطي شريفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

<sup>33</sup>Jean-Marrie Perreti & Jacques Igalens ; Audit Social ; Edition d'organisation ; 2008 ,p.58

<sup>34</sup>مراد سكاك ، التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي و استراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 18

الجدول رقم (2/1): مصادر المعلومات في التدقيق الاجتماعي

مصادر	الوثائق المطلع عليها	مجالات البحث
مصلحة الأفراد	- قوائم الأفراد	<u>1-التوظيف</u>
	- سجلات الأفراد	- عدد الأفراد
	- قوائم مقدمة إلى السلطة الوصية	- هيكل توزيع الأفراد
مصلحة الميزانية	- قوائم الأجر المقدمة للضمان الاجتماعي	<u>2-الأجر</u>
مصلحة الأفراد و الميزانية	- كشوف فردية للأجر	- المكافآت و العلاوات
مصلحة الشؤون الاجتماعية	- كشوف التقيط	- المصاريف الاجتماعية
مصلحة الشؤون الاجتماعية	- مكافآت للأولاد الذين يدرسون	- دعم المتمدرسين
سجلات الأفراد	- الحوادث المهنية	<u>3-ظروف العمل</u>
مديرية الأفراد	- الأمراض المهنية	- التغيب
مصلحة الأفراد	- محاضر وتقارير	- اتصال و مشاركة
مصلحة الأفراد	- محاضرات	<u>4-التكوين</u>
	- تكوين خارجي/ميزانية التكوين	<u>5-التأمين و السلامة المهنية</u>
	- التأمين عن التقاعد	<u>6- مزايا المرأة العاملة</u>
	- التأمين الصحي	
	- إجازات الولادة	
	- ساعات الأمومة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على (صالحى محمد يزيد) مرجع سبق ذكره ، ص 113

2/ وسائل تحليل المعلومات : تعتبر خطوة تحليل المعلومات المجمع من أهم الخطوات و تحظى بأهمية قصوى لأنها تعكس إمكانيات المدقق على التحليل و التركيب ، و تعتمد على مجموعة من التقنيات و الأدوات كالأشكال و الرسومات البيانية ، المؤشرات و المرجعيات ... الخ

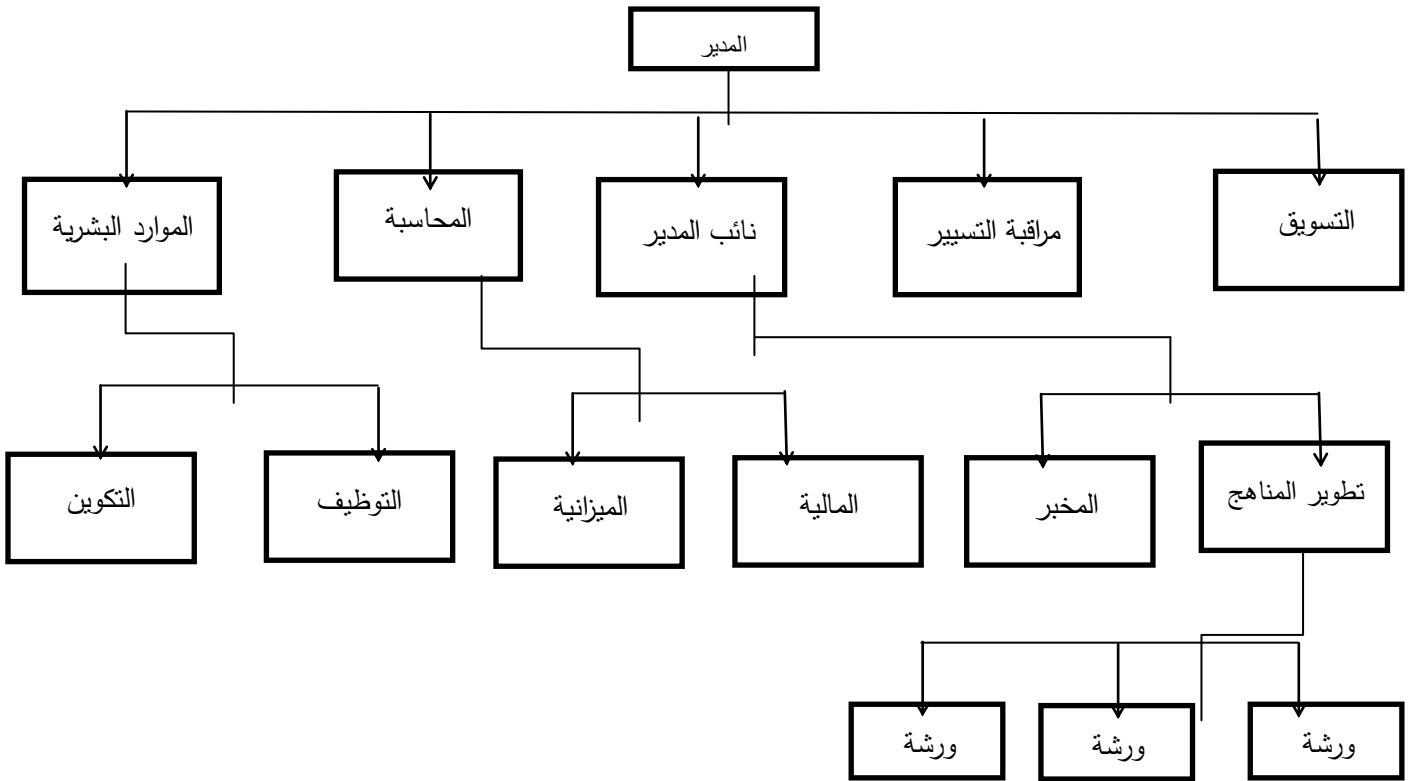
1-2 الأشكال البيانية: يعتبر هذا النوع من التحاليل من أبسطها و المدقق من خلالها يتمكن من اخذ نظرة شاملة عن تطور الظواهر من خلال الأهرامات الخاصة بالأعمار و الجنس ، الهياكل التنظيمية ... الخ<sup>35</sup> .

### 1-1-2 التحليل باستعمال الهيكل التنظيمي

يعكس الهيكل التنظيمي التنظيم الداخلي للمؤسسة ، تسلسل الوظائف و توزيع السلطات و الصلاحيات و من خلاله يتمكن المدقق من تحليل نسب التأطير و ملائمة الأعمال و التقسيم على حسب المصالح إذ يمكن تحديد عدد الرؤساء و الإطارات و أعوان التحكم .<sup>36</sup>

و تأخذ الهياكل التنظيمية على الشكل الهرمي المبين في الشكل الموالي :

شكل رقم (3/1) نموذج لهيكل تنظيمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على صالح محمد يزيدي ، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية , ص 124

<sup>35</sup> مراد سكاك، دور التدقيق في بناء إستراتيجية المنظمة ، مرجع ذكر سابقا ، ص 181-182

<sup>36</sup> صالح محمد يزيدي ، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 123

2-1-2 هرم الأعمار : أشكال بيانية حول المجتمع أو العينة و ذلك على حسب سن الأفراد و على حسب الأصناف المهنية .. الخ .

## 2-2 المؤشرات و المرجعيات

1-2-2 المؤشرات :<sup>37</sup> يوجد لدى المدققين الاجتماعيين عدد كبير من المؤشرات ، كل منها يستعمل حسب الظروف و الأهداف الخاصة بالظواهر ، لذلك كان من الضروري فهم طبيعة و شروط عمل المؤشرات لاعطاءها التفاسير اللائقة و الصحيحة .

و تستعمل المؤشرات في جميع ميادين تسيير الموارد البشرية و تخص المجالات التالية،

\* الخصائص العامة للمؤسسة كالأقدمية، التوزيع على حسب الجنس و السن... الخ

\* التوظيف: حركة الأفراد و تطورهم، الوظائف المتاحة ... الخ .

\* الأجور: المبلغ الإجمالي للأجور، العلاوات... الخ.

\* التكوين و الترقية: ميزانية التكوين، نوعية البرامج... الخ.

\* التصرفات و الحفز: التغيب، حوادث العمل، نوعية الاتصال.

## 2-2-2-2 المرجعيات و المعايير<sup>38</sup>

إن استعمال المؤشرات لوحدها لا يكفي، وبالتالي كان من اللازم القيام بعمليات مقارنة مع المعايير و المرجعيات من أجل استخراج الانحرافات الممكنة.

<sup>37</sup> sylvie Guerrero. « Les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines, foction de l'entreprise Dunod .2008 , p108

<sup>38</sup> الوردات ، خلف عبد الله ، \*التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق\* مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 245

إن عملية البحث عن الانحرافات يعتبر قلب عمل المدقق لأن عملية الاستغلال الأمثل و العقلاني تخضع لمبادئ النجاعة و الفعالية لذلك كان من اللازم تحديد المعايير والمرجعيات التي تستخرج أساسا من التشريعات، الاتفاقيات الممارسات، التقنيات المستعملة، أهداف المؤسسة، النماذج النظرية لتسيير الموارد البشرية ولإجراء المقارنات يمكن الاعتماد على

### \* المقاربة الخارجية في تحديد المعايير.

- القيمة القياسية للمؤشر مع نفس المؤشر في مؤسسات مماثلة.

- قيمة المتوسط القطاعي أو السوقي.

- قيمة المؤشر مقارنة مع المؤسسات الرائدة من نفس القطاع.

إن الاعتماد على المقاربة الخارجية يستلزم شروط وقواعد متساوية في القياس لدى المؤسسات و كمثل على ذلك ظاهرة التغيب لا يكون لها معنى إذا كانت الأسباب المأخوذة بعين الاعتبار ليست نفسها لدى المؤسسات و كذا التغير في الهيكل الخاص بتوزيع الأفراد حسب ( السن و الجنس ، المستوى التأهيلي الخ ) في كلتا المؤسستين.

### \* الاعتماد على المقاربة الداخلية: و تتعلق أساسا بتكوين مرجعيات خاصة بذات المنظمة:

-قيمة المؤشر للسنوات السابقة.

-الانحرافات عن النتائج لعمليات تمت خلال سنوات ماضية.

-نتائج التحقيقات الرائدة كتحليل العمل و عمليات خبرة و تدقيقات سابقة.

الإجراءات الموضوعة والمحددة من طرف المنظمة<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> PICARD .D : la vieille sociale, Vuibert gestion .paris 1991, P09.

### خلاصة

لقد سلطنا الضوء من خلال هذا الفصل على الأدبيات النظرية للتدقيق الاجتماعي ، فتم التطرق إلى مفاهيم التدقيق الاجتماعي ، تطوره ، أهدافه ، مجالاته ، مراحلها ، و متطلبات تدخل التدقيق الاجتماعي ، و يمكن تلخيص لأهم النقاط و النتائج التي تم التوصل لها من خلال هذا الفصل كما يلي :

- يعتبر التدقيق الاجتماعي من أحد أهم المراجعات التي يقوم بها المدقق لتوفير البيانات اللازمة للأداء الاجتماعي للموارد البشرية .

- يعمل التدقيق الاجتماعي على مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ السياسات التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها و ذلك باستخدام مجموعة من المعايير الأدوات و تقديم توصيات حول العمليات التي تمت مراجعتها .

- أن التدقيق الاجتماعي منهج لتأكيد صحة المعلومات المتاحة لاستخدامات المتعددة من عملية تقييم الأداء.

## تمهيد:

ان موضوع الأداء الوظيفي القى اهتمام جميع الباحثين و قد نتج عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهومه، و رغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، و من هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل موضوع الاداء حيث سنتطرق في المبحث الأول الى ماهية الاداء من خلال التعرف الى المفاهيم المرتبطة به و العناصر المحددة له، كما انه من الواجب ذكر أهم النظريات المفسرة للأداء و العوامل المؤثرة فيه، كذلك أنواعه و محدداته، ثم سيتم التطرق الى الجانب الأهم في المبحث الثاني و هو تقييم الأداء بالتعرف على مفهومه، طرقه، و الخطوات التي يمر بها، و كمبحث ثالث و أخير تم تخصيصه لاجراءات تحسين الأداء و للصعوبات التي تعترض تقييم الأداء و أثر التدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء.

المبحث الاول : ماهية الاداء الوظيفي.

المطلب الاول: مفهوم الاداء الوظيفي و العناصر المحددة له.

الفرع 1 : تعريف الاداء الوظيفي.

يعرف الاداء الوظيفي بانه مجموعة من السلوكيات الادارية ذات العلاقة، و المعبرة عن قيام الموظف باداء مهامه و تحمل مسؤولياته

عرفه "توماس غولبارت" بانه التفاعل بين السلوك و الانجاز، انه مجموع السلوك و النتائج معا، و هو اتخاذ السلوك و نتائجه او مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، او مجموعة من الاشخاص<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف الاداء على انه درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة للوظيفة، بحيث يمكن للفرد ان يشبع متطلبات هذه الوظيفة

حسب "دورون و باروت" فان الاداء يمكن ان يبقى تحت امكانية الشخص و لا يستخدم، و لكن لا يعني بالضرورة ترجمة فعلية لمكانته، و الاداء الوظيفي هو المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، اي انه مفهوم يربط بين اوجه النشاط و بين الاهداف التي تسعى هذه الانشطة الى تحقيقها<sup>2</sup>

يعرف الاداء ايضا: بانه درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة

من خلال استعراض المفاهيم السابقة نستنتج ان الاداء الوظيفي بمفهومه العام هو انعكاس لكيفية استغلال المؤسسة لمواردها البشرية لتحقيق اهدافها المسطرة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عصمت سليم القراية، "الحكمانية في الاداء الوظيفي" دار مجلس الزمان، الاردن، 2011، ص 48

<sup>2</sup> دراغو فاطمة، "علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالاداء"، مذكرة شهادة ماجستير، تخصص علم النفس و العمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2016، ص70

<sup>3</sup> بلابلية ربيع، "تحسين الاداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل"، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية 2، العدد 1، جامعة محمد الشريف، جوان



او هو عبارة عن محصلة و نتائج جهد الفرد العامل و الذي بدوره يكون نتاجا عن عوامل داخلية و اخرى خارجية، فالداخلية تتمثل في الاستعداد للعمل و اكتفاء العامل بجميع الحاجات و المتطلبات، اما العوامل الخارجية تتمثل في محيط العمل و العلاقات التي يقيمها العامل مع العمال الآخرين<sup>1</sup>

## الفرع 2 : عناصر الاداء الوظيفي

عندما يتم وصف الاداء بانه النتائج التي يحققها الموظف، تتضح الكثير من العوامل المساهمة او المساعدة في الاداء و من ابرز هذه العوامل ما يلي:

1. الموظف: ما يمتلك من معرفة و مهارات، و قيم تساعد علة الرفع من الاداء
2. الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات، و تحديات، و ما تقدمه من فرص عمل ممتعة، فيها تجد

## الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي

يمكن تلخيص العوامل المحددة للاداء الوظيفي في:

### اولا: العوامل الذاتية

و تتمثل في ثلاثة عوامل اساسية هي: الدافعية القدرات و الادراك<sup>2</sup>

- 1-1 الدافعية: ان الجهد المبذول من طرف الفرد لاداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للاداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لاداء العمل، فكلما كثف الفرد جهده كلما يعكس هذا درجة دافعيته لاداء العمل.
- 2-1 قدرات الفرد و خبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول
- 3-1 ادراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك و الانشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة .

<sup>1</sup> محمد الصالح، زديره خمار، "دور الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الوظيفي"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية و الادارية، العدد 2، ديسمبر 2014، ص 41

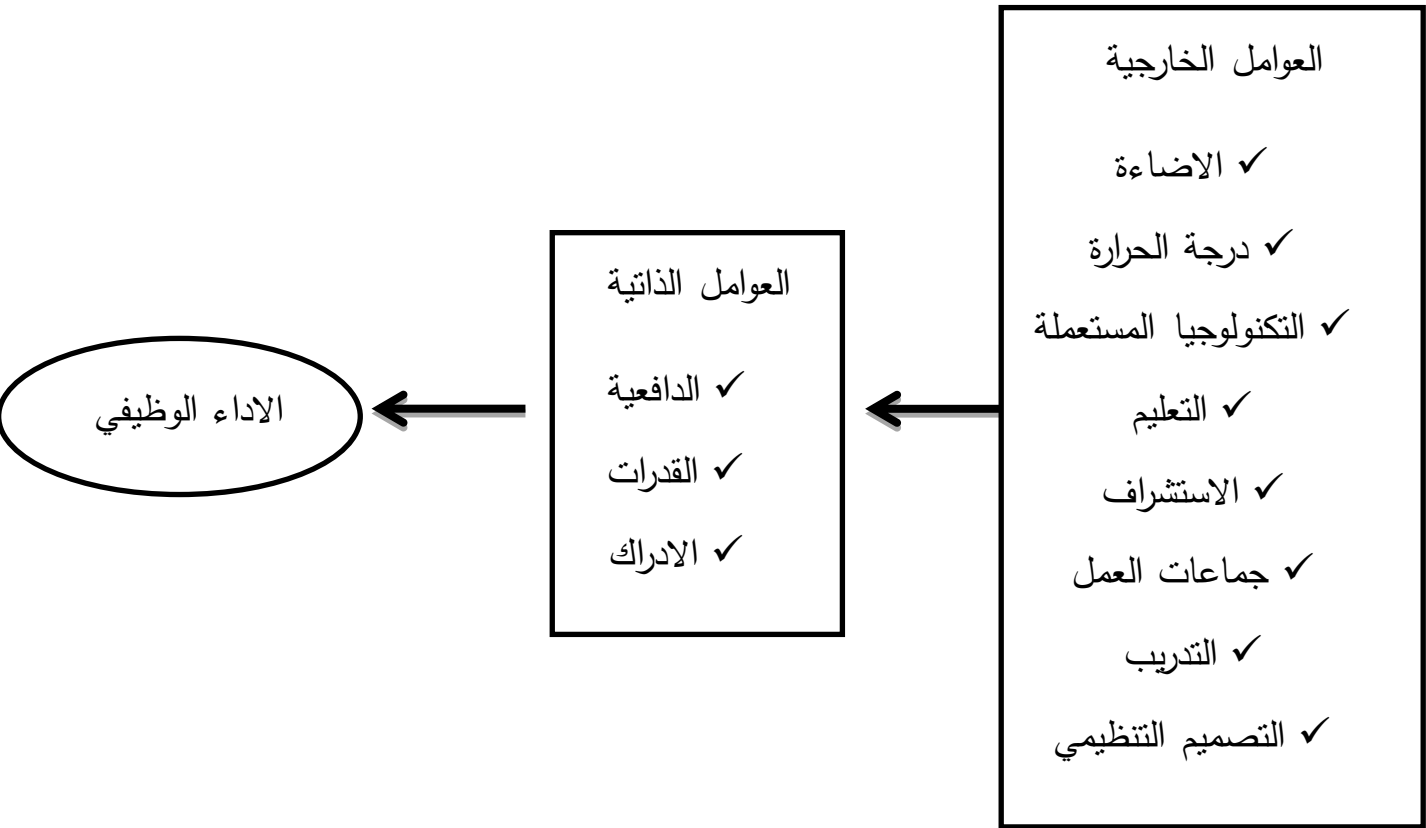
<sup>2</sup> شامي صليحة، "المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 66

ثانيا: العوامل الخارجية:<sup>1</sup>

ظروف العمل المادية: و تتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة ( النظافة، الحرارة، الاضاءة، جماعات العمل)

العوامل الاجتماعية: ظروف العمل الاجتماعية كالعلاقات الرسمية، الاستشراف، جماعات العمل)

الشكل رقم (1-2) العوامل المحددة في الاداء الوظيفي



المصدر: راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الاسكندرية، الدار الجامعي، 2003، ص

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 210

### المطلب الثاني : النظريات المفسرة للاداء الوظيفي

هناك العديد من النظريات المفسرة للاداء في التنظيم، اشهرها نظريات المدرسة الكلاسيكية التقليدية و السلوكية .

❖ **المدرسة الكلاسيكية:** ظهرت في اوائل القرن العشرين و سادت حتى اواخر الثلاثينات، تمثلت في اعتبار

الانسان آلة و حضور الجو الديمقراطي، تضمنت العديد من النظريات ابرزها:

#### 1-نظرية الادارة العلمية: <sup>1</sup>

يعد المهندس الامريكى فريدريك تايلور اول من نادى بنظرية الادارة العلمية التي نشأت في الولايات المتحدة الامريكية في الفترة بين 1900-1920، اقترنت هذه النظرية نتيجة لملاحظاته المكثفة لاساليب العمل في ذلك الوقت، اصبحت لديه قناعة بان الانتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع مايمكن انتاجه ، فباشر في تطبيق الاسلوب العلمي في ورشة العمل، و كانت لديه الرغبة في ايجاد الطريقة المثلى لاداء العمل، حيث اقام عدة دراسات حول طرق اداء الاعمال، و توصل في النهاية الى اربع مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل و هي:

- دراسة مختلف العمليات من حيث الحركات التي يتم انجازها و من حيث الوقت المستغرق في انجازها و تحديد الطريقة المثلى للاداء
- احلال الطرق العلمية محل الطرق العشوائية في تقويم العمل
- تقسيم العمل بين العمال و المديرين بشكل عادل بحيث تتولى الادارة مسؤولية التخطيط و الاشراف و يتولى العمال مسؤولية التنفيذ
- التعاون بين العمال و الادارة على اساس الطرق العلمية، و ذلك لتحقيق اهداف تنظيمية .

<sup>1</sup>حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2003، ص 20

## 2- نظرية المبادئ الادارية

و يطلق عليها اسم ( العملية الادارية ) : تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي ( هنري فيول ) الذي كان مهندسا عمل لمدة طويلة في احد منجم الفحم بفرنسا و قد سعى إلى تطوير نظرية عامة للادارة تركز على اربعة عشر مبدءا عالميا . و هذه المبادئ هي <sup>1</sup> :

1. تقسيم العمل و التخصص .
2. السلطة و المسؤولية.
3. الالتزام بالنظام .
4. وحدة الامر.
5. وحدة الهدف و التوجيه.
6. تقديم المصالح العامة على المصالح الشخصية.
7. مبدأ المكافأة و التعويض.
8. المركزية ( تركيز السلطة بيد الرؤساء )
9. تدرج السلطة(التسلسل)
10. الترتيب و التنظيم لموارد المنظمة.
11. المساواة في المعاملة .
12. الاستقرار الوظيفي .
13. تشجيع المبادرة.
14. تنمية روح الجماعة و التعاون.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 65-67

كما صنف فايول مجموعة من الوظائف الأساسية للإدارة و هي : التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق ، الرقابة .<sup>1</sup>

- التخطيط: أي رسم طريق العمل القريبة و البعيدة المدة من خلال القرارات المتخذة من أجل بلوغ أهداف المنظمة انطلاقاً من الموارد المتاحة .
- التنظيم : أي تحديد وتصنيف و ترتيب الأنشطة و المهام داخل المنظمة بما يخدم أهداف المنظمة.
- القيادة : وهو الاتصال بالعاملين و ارشادهم نحو أهداف المنظمة .
- التنسيق: و هو الربط و التوفيق بين المهام للعاملين بما يخدم أهداف المنظمة .
- الرقابة :أي متابعة أداء العاملين من فترة لأخرى و مقارنة أدائهم بالوجه المطلوب من أجل تدارك النقص و تقويم الأخطاء .

### 3-نظرية البيروقراطية \*ماكس فيبر \*(1864-1920):

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع ماكس فيبر إلى اهتم بدراسة المنظمات الكبيرة الحجم ، و التي كانت تنصف الكفاءة و تواجه العديد من المشكلات التنظيمية و قد اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية و اعتبره الأكثر كفاءة و دقة في تحقيق أهداف المنظمة ، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات كما اعتبر أن المعرفة و المقدرة أساساً للتنظيم بدلاً من المحاباة و المحسوبية .<sup>2</sup>

فالبيروقراطية لديه تعدد العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي و جاءت رداً على الذاتية و المصالح الشخصية و هي تحدد التسلسل الهرمي الإداري و نظام الحقوق و الواجبات ومبدأ تقسيم العمل و الية العمل لكل عناصر التنظيم ، و تتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية ، و يعتبر فيبر بأن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في المنظمات .<sup>3</sup>

مما جعله يطلق عليها \*النموذج المثالي\* ، وقسم السلطة في المنظمات إلى ثلاثة أقسام هي<sup>4</sup> :

- السلطة البطولية أو الكاريزماتية : و تكون أساساً من خلال الموصفات الشخصية الفطرية .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل ، عمان ، 2005 ، ص 372-376

<sup>2</sup> موسى خليل : الإدارة المعاصرة المبادئ و الوظائف و الممارسة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 ، بيروت 2005 ، ص 31-32

<sup>3</sup> حسين صديق : \* الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة المنظمات الاجتماعية ، عرض - وتقييم \* ، مجلة جامعة دمشق ، العدد الثالث و الرابع ، دبي ،

2011 ، ص 331

<sup>4</sup> مريم أرفيس :الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة- دراسة نظرية ، مجلة التغيير الاجتماعي ، العدد السادس ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2018 ، ص 494-495

- السلطة التقليدية : و تستند إلى مركز الفرد في التنظيم الاجتماعي بسبب العادات و التقاليد .

- السلطة القانونية الرشيدة : و تستند إلى الشكل البيروقراطي للتنظيم .

مع أن هذه النظرية قامت بتركيز سلطة اتخاذ القرار في فئة صغيرة على حساب الفئة الكبرى ، و أهملت تأثير المجتمع على التنظيم و بالتالي يعد نظاما ملقا لا يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة ، كما أن الالتزام بالبيروقراطية يءدي إلى الجمود و اعتبار الوسائل غايات بدل الأهداف الحقيقية ، كما أهملت الجانب الانساني للعامل ، و قضت على روح المبادرة و الابتكار .

❖ **المدرسة السلوكية** : لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها و اتجاهاتها الفكرية على الرشد و العقلانية

لتحقيق الكفاية الانتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل و التخصص الوظيفي و التسلسل الرئاسي و التنسيق و التأكيد على القوانين و الأنشطة ، الا انها أهملت الجانب السلوكي للأفراد و الجماعات في منظمات العمل و قد جاءت أفكار و آراء نظريات المدرسة السلوكية كرد فعل لما جاءت به المدرسة الكلاسيكية حول العنصر الوظيفي و ما يتعلق به من أداء و تنظيم للعمل . فتركز اهتمام منظري المدرسة السلوكية على دراسة و تحليل سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة .<sup>1</sup>

هذه المدرسة ركزت على مجموعة من النظريات أهمها :

**نظرية العلاقات الانسانية** : يعتبر ألتون مايو من مؤسس حركة العلاقات الانسانية و الذي حاول هو و زملاؤه في بداية الأمر اختبار فرضية حول العلاقات بين الظروف الفيزيقية للعمل و الأداء و بالتالي امكانية تأثير هذه الظروف على انتاجية العامل .

و بعد ذلك تطورت هذه الدراسات لتشمل جماعات العمل من حيث البناء و الروح المعنوية و الاتجاهات ، و القيم ، المعايير ، و الدافعية .<sup>2</sup>

و يمكن القول أن حركة العلاقات الانسانية قد أسهمت في اثراء الفكر التنظيمي و ذلك بتوسيع مجالات اهتمامه فأصبح ينظر إلى :

- التنظيم الرسمي و غير الرسمي و كيفية تفاعلها .

<sup>1</sup>حسين حريم : مرجع سبق ذكره ، ص 26

<sup>2</sup>رابح كعباش : علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال و التوجيه ، الجزائر ، 2006 ، ص 125-126

- أثر الجماعات غير الرسمية و العلاقات التي تنشأ بينها داخل و خارج العمل .
- المستويات التنظيمية العليا و الدنيا و علاقات التفاعل بينها.
- الحوافز المادية و المعنوية و تأثيرهما المتبادل و المشترك على انتاجية العمل .

من ها يتضح لنا أن كل الدراسات التي أجراها \* التون مايو\* صاحب نظرية العلاقات الانسانية ، قد أثبتت و أكدت أهمية العنصر الانساني و تأثيره على كفاءة و أداء المنظمات و تحقيقها لأهدافها ، فأبي منظمة من المنظمات سواء اكانت منظمة تعليمية أو انتاجية أو تجارية تعتمد في تحقيقها لأهدافها على مجموعة من العناصر الأساسية هي

- ✓ مجموعة الأفراد أو القوى البشرية العاملة .
- ✓ الموارد الاقتصادية و التي تتمثل في المواد الخام والآت و رؤوس المال .
- ✓ بناء تنظيمي مناسب (حسب طبيعة الأهداف).

✓ العوامل البيئية المحيطة<sup>1</sup>

❖ نظرية العاملين هيرزبرج<sup>2</sup>

اقترح فريدريك هيرزبرج سنة 1959 نظرية العاملين ، و ذلك لأنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية ، يجب اشباعها و هذه الحاجات يمكن تصنيفها على مجموعتين هما

المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (الأساسية) وتشمل:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- عدالة نظم المؤسسة.
- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
- الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاجات والإجازات ووسيلة المواصلات وغير ذلك.
- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

<sup>1</sup> سلاطينة بلقاسم : العلاقات الانسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الخامس ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، فيفري 2014 ، ص 25-26  
<sup>2</sup> مصطفى عشوي : اسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 106-107.

• ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية هي التي يسميها هيرزبرج (مجموعة الحوافز) ومنها:

• العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.

• التقدير، أي التقدير من الرؤساء والزملاء

• فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل

• تحمّل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

• الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أوكيفا.

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

- **نظرية تدرج الحاجات (ابراهيم ماسلو):** قدم ابراهيم ماسلو نظريته في تدرج الحاجات ، و استند في هذه

النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد و تعمل كمحرك و دافع للسلوك و تتلخص

النظرية في الخطوات التالية :

1- الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة

تسبب توتراً لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة،

وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك، والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا

تدفع السلوك الإنساني.

2- تنظيم الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم وتندرج في سلم من الحاجات

يعكس مدى أهمية ا، مدى إلحاح هذه الحاجات.

3- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بالتدرج بدءاً بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية)، ثم

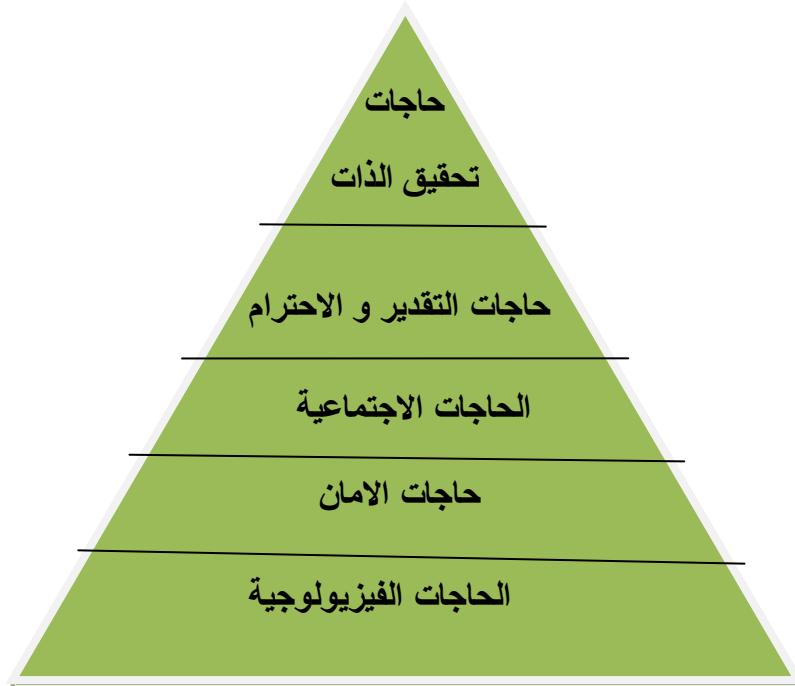
يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير وأخيراً حاجات

تحقيق الذات.



4- إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة حمة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلاماً نفسية، ويؤدي الأمر إلى عديد من الوسائل الدافعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط<sup>1</sup>.  
وقد رتبت هذه الحاجات إلى خمسة أنواع و ذلك حسب التسلسل الهرمي الذي قدمه ماسلو سنة 1954 تحت اسم هرم الحاجات . و هوميين في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-2) : هرم الحاجات



المصدر : سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2003، ص 169

1. **الحاجات الفيزيولوجية** : تتعد الحاجات الفيزيولوجية في ادنى السلم و هي عبارة عن حاجات للفرد ، مثل الحاجة للطعام و الشراب و المأوى و التخلص من الألم أو تجنبه ، و تتمثل هذه الحاجات في مكان العمل في الاهتمام بالأجر و ظروف العمل الأساسية كالتدفئة ، النظافة ، الاثاث و خدمات الاكل و غيرها<sup>2</sup>.
2. **حاجات الأمان** : عند تحقق أدنى اشباع للحاجات الفيزيولوجية ، فان المستوى الثاني المتمثل في حاجات الأمان تأخذ وضعها في الاهية كدوافع للعمل ، و تتمثل هذه الحاجات في محاولة تامين حياة الفرد و حمايته من أي

<sup>1</sup><https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1453&SecID=40>

<sup>2</sup>محي الدين الأزهرى ، الادارة و دور المديرين : أساسيات و سلوكيات ، دار الفكر العربي : القاهرة ، ط 1 ، 1993، ص 266

أخطار أو حوادث قد تحقق بحياته . ففي مجال العمل يمكن اشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة الأمان الصناعي و السلامة المهنية ، و ايضا من خلال ظروف عمل امنة و الزيادات في الأجور و مزايا العاملين ، و ايضا من خلال التامينات الاجتماعية و الرعاية و أنظمة المعاشاة .<sup>1</sup>

**3-الحاجات الاجتماعية:** حيث يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية , وحاجات الأمان بصفة أساسية , تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع رئيسي يوجه سلوكه وهذه الحاجات الاجتماعية تتعلق برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين , ويقبول الآخرين له وبالصدقة والمودة , في نفس الوقت الذي يرغب أيضا أن يعطي هو نفسه الصداقة والمودة للآخرين , وباختصار فالفرد يريد أن يشعر أنه مطلوب و أن الآخرين يحتاجون إليه , وقد أثبتت البحوث الطبية أن الطفل قد يموت إذا لم يحمل ويداعب ويحتضن وهو صغير وليس بالضرورة ان يكون الدعم جسديا فقد يكون عقليا او معنويا.<sup>2</sup>

**4- حاجات التقدير و الاحترام:** تظهر هذه الحاجة من خلال رغبة الفرد في الشعور بالاهمية و المكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الاقران ، و بقدرته على تحمل المسؤولية و التنفيذ و الانجاز ، بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات باكتساب مهارات و اضافة معلومات حيث يعزز ذلك لدى الفرد الشعور باحترام ذاته و من طرف المحيطين به .<sup>3</sup>

و قد اعتبر ماسلو أن الحاجات الثلاث المذكورة اعلاه من الحاجات الضرورية لحياة الانسان ، بينما اعتبر الحاجة إلى الاحترام و تقدير الذات و احترامها من الحاجات النفسية العليا عند الانسان العادي<sup>4</sup>

**5-حاجات تحقيق الذات:** يصف ماسلو مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى. وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. وهذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود.. وإنما هو

<sup>1</sup> مقدود وهيبية : التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم تسيير ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس ، 2008، ص 47-48.

<sup>2</sup><http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/320130>

<sup>3</sup> مصطفي عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 105

<sup>4</sup> شريفة جنان : عقود العمل و دورها في اشباع حاجات خورجي الجامعة حسب هرم ماسلو .:، مذكرة دكتوراه ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، تخصص علم النفس ، جامعة بسكرة ، 2016، ص 80

يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة.. وخلق الجمال.. وتحقيق النظام.. وتأكيد العدل.. الخ. مثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي ماسلو حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام.. والأمان.. والحب.. والتقدير. هي جزء لا يتجزأ من الإمكانيات الكامنة في الشخصية الإنسانية والتي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاتها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: انواع و محددات الأداء الوظيفي

#### الفرع الاول: انواع الاداء الوظيفي

يعتبر الاداء كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تصنيفه و تقسيمه الى انواع كثيرة

و يمكن تقييم انواع الاداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك فان نوع الاداء يكون حسب التقسيم و من ثمة يمكن تقسيم الاداء الى انواع حسب معيار المصدر اضافة الى معيار الشمولية<sup>2</sup>

#### 1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين التداء الداخلي و الاداء الخارجي :

✓ **الاداء الداخلي:** و يطلق على هذا النوع من الاداء باداء الوحدة اي انه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساس مما يلي :

✓ **الاداء البشري:** هو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الاداء التقني:** و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

✓ **الاداء المالي:** و يمكن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

✓ **الاداء الخارجي:** هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في

احداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع و كل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالايجاب او بالسلب و هذا النوع من الاداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها و هذا مهم اذا تعلق الامر بمتغيرات كمية اين يمكن قياسها و تحديد اثرها.

<sup>1</sup><https://acofps.com/vb/58320.html>

<sup>2</sup> عادل عيشي، " الاداء المالي للمؤسسة، قياس و تقييم"، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 05-06

2. حسب معيار الشمولية: و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما الاداء الكلي و الاداء الجزئي :

✓ الاداء الكلي: و هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها و لا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر و في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاتمرارية و الشمولية , الربح و النمو, كما ان الاداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل انظمتها الفرعية<sup>1</sup>.

✓ الاداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمنظمة و ينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى اداء وظيفة الافراد, اداء وظيفة التكوين , اداء وظيفة الانتاج, اداء وظيفة التسويق<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

ان الاداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد و التي تبدأ بالقدرات و ادراك الدور و المهام و يعني هذا ان الاداء هو انتاج موقف معين يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات و ادراك الدور الهام للفرد.<sup>3</sup>

و لهذا نجد ان محددات الاداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
  - القدرة التي يتمتع بها الفرد لاداء الوظيفة.
  - مدى ادراكه لمتطلبات وظيفته.
- 1- **الجهد:** يشير الجهد الى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهمته او وظيفته و لذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2- **القدرات:** تشير القدرات الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لاداء وظيفته او مهامه.

<sup>1</sup> دلروم سوسن، " تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين " ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة قلمة، 2017، ص 40

<sup>2</sup> عمر محمد تومي الشيبلي، " علم النفس الاداري "، الدار الغربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56

<sup>3</sup> راوية محمد حسن، مرجع سابق ذكره، ص 210

3- ادراك الدور: و يعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور باهميته في ادائه و لتحقيق مستوى مرض من الاداء لابد من وجود حد ادنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الاداء بمعنى ان الافراد عندما يبذلون جهودا قائمة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون ادوارهم فان ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح و بنفس الطريق فان الفرد يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى ادائه كاداء منخفض و هناك احتمال اخير و هو ان الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون ادائه مثل هذا الفرد ايضا منخفضا و بطبيعة الحال، ان اداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الاداء و ضعيف في مكون آخر.<sup>1</sup>

من خلال كل هذا يمكننا القول ان محددات الاداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز اعماله و ما يتمتع به من مهارات، معلومات و خبرات و مدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي اليها.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 216.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الاداء جزء من اجزاء عملية الادارة، اذ انها تعد من التطبيقات التي نالت اهتمام علماء الاجتماع، النفس و الادارة على حد سواء ، و على اختلاف مقارباته، اهدافه، و انه يبقى من الامور التي يشيع استخدامها في المؤسسات خاصة الكبرى منها

### المطلب الاول: مفاهيم عامة عن تقييم الاداء

سنستعرض في هذا المطلب تعاريف عن عملية تقييم الاداء، و اهم الخصائص الواجب توفرها في عملية التقييم

### الفرع الاول: تعريف تقييم الاداء

يعرف تقييم الاداء بانه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء الفرد العامل لعمله

و يعرف كذلك بانه: الحصول على حقائق او بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل و فهم اداء العامل في فترة زمنية محددة للنهوض باعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر و المستقبل<sup>1</sup>

كما يمكن ان نقول ان تقييم الاداء هو قياس كفاءة الاداء لفرد ما و الحكم عليه و استعدادده للتقدم<sup>2</sup>

عرفها انس عبد الباسط عباس : " ان تقييم الاداء هو دراسته و تحليل اداء العاملين لعملم و ملاحظة تصرفاتهم اثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم، و ايضا على امكانية النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات اكبر"<sup>3</sup>

كما يعرف تقييم الاداء الوظيفي : " بالعملية التي تتضمن الاجراءات المنظمة لتقييم اداء العاملين في اعمالهم الحالية و بحث امكانية تنميتها و تطويرها في المستقبل"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عصمت سليم القرابة ، مرجع سبق ذكره ، ص 54

<sup>2</sup> محمد سعيد انور سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 294

<sup>3</sup> انس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011. ص 149

<sup>4</sup> بلايلة ربيع، تحسين الاداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل، مقال

الفرع الثاني : أهمية و اهداف تقييم الأداء<sup>1</sup>

1- أهمية تقييم الاداء

تقوم المنظمات باستخدام انظمة لتقييم أداء العاملين فيها ، و ذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة ، و بالأخص الادارة المسؤولة عن الأفراد و الموارد البشرية ، و تكمن هذه الأهمية فيما يلي

1- التعرف على الأعمال و المهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة للفرد ، و ذلك في حالة احتياجها للقيام بهذه الأعمال و المهام .

2- تحديد امكانية اوجه القصور في أداء الفرد و مدى احتياجه إلى التطوير و التنمية و ذلك من خلال جهود التدريب .

كما يساعد التقييم على التعرف :

- ❖ الجدوى : حيث أن التقييم يوضح فيما اذا كانت الجهود المبذولة تتناسب مع نتائج العمل .
- ❖ الفعالية : حيث أن التقييم يوضح فيما اذا كانت الجهود المبذولة تم انجازها و ادارتها بالطريقة الصحيحة .
- ❖ التأثير : حيث أن التقييم يوضح فيما اذا كانت اعمالها حققت النتيجة المرجوة منها و احدثت التغيير المتوقع منها في المجتمع .

3- اهداف تقييم الأداء

يتضح من خلال ما سبق أن تقييم الاداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية من اجل تحقيق الأهداف التالية :

الأهداف على مستوى المنظمة<sup>2</sup> : من بين الأهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي :

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد جين ، \*تقييم الأداء في الادارات الصحية\* ، مذكرة دكتوراه ، تخصص إدارة صحية ، جامعة سات كليمانتس ، 2009، سوريا

<sup>2</sup> بعجي سعادة ، \*تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين\* ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة . 2007 ، ص

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل : اذ تساعد عملية تقييم الاداء على توضيح اساليب التعايش في المنظمة و تحسين علاقات العمل بها ، حيث يمكن القول أن تقييم الاداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام و الترابط بين الافراد و المنظمة ، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة و السلطوية و البيروقراطية .
- توفير التوثيق الملائمة للقرارات الادارية و الأسباب التي بنيت عليها .
- المساعدة في قياس الكفاءة الانتاجية
- تقييم برامج و سياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .<sup>1</sup>

### الأهداف على مستوى المديرين :<sup>2</sup>

- أ- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب اليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل
- ب- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و امكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل الي تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم .
- فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على ادائه لا تعتبر عملية سهلة و انما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنية مهاراتهم و امكاناتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الابداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم ، و ها ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب اليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم .

### على مستوى الفرد العامل<sup>3</sup>

- أ- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية و اخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم .
- ب- شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار .

<sup>1</sup> توفيق محمد عبيد محسن ، اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء ، مصر ، زقازيق ، دار الفكر العربي ، 2005

<sup>2</sup> شامي صليحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 78

<sup>3</sup> علي يونس ميا و اخرون ، \*قياس أثر التدريب في أداء العاملين\* مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، مجلد رقم 31، العدد 1، 2003، ص 3.



ت- تنمية الاحساس بروح المسؤولية و ذلك يقع تحت عملية التقييم و هذا الأمر يجعلهم يجتهدون اكثر في العمل .

ث- مقياس لأدائهم: قياس مستوى العاملين مقارنة بمعايير اخرى مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة و تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم .

### المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء

تقييم الأداء في الماضي كان يعتمد بدرجة كبيرة على ملاحظات الرئيس المباشر و رأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر بالعامل ، أي أن التقييم كان يركز على صفات الشخص و خصائصه ، مثل قدرته على أداء العمل ، التعاون مع زملاء العمل و غيرها من الصفات ، و مع مرور الزمن تطورت أساليب التقييم حيث أصبح يركز على نتائج أداء العاملين و ليس على العاملين بحد ذاته . وفيما يلي سنعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية و الحديثة في تقييم الأداء.

#### 1-1 الطرق التقليدية لتقييم الأداء

##### 1-طريقة الترتيب البسيط

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين تنازليا من الأداء الأفضل إلى الأداء الاسوء ، حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ، و يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا ، اعتمادا على أحسنهم كفاءة و اقلهم ، وذلك بإعطاء رقم 1 مثلا للأحسن ، ثم يتدرج حتى يصل على نهاية القائمة الذي يمثل الاسوء . وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي و ذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيرا<sup>1</sup>

##### 2-طريقة المقارنة بين العاملين

تعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد مع بقية الأفراد في المجموعة، فمثلا كان هناك خمسة أفراد فانه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني و الثالث و هكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل

<sup>1</sup>محموظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2014 ، ص 260

تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تزداد فعاليتها كلما قل عدد أعضاء المجموعة، وهذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى، مثل أغراض الترقية و النقل و التدريب، لعدم توافر أسس المقارنة.<sup>1</sup>

### 3- طريقة التدرج البياني

تعتبر هذه الطريقة من ابسط الطرق و أقدمها، حيث يقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة او صفات معينة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، التعاون.....

و تحدد الدرجات على أساس (1).....(5) أو (1).....(3) حيث يمثل الرقم (1) اقل درجة في التقييم ، و يمثل الرقم (5) أو (3) أعلى درجة .

بحيث يتم كتابة المعايير المراد تقييم أداء الموظف من خلالها في جدول ، ووضع الأوزان بجانب كل معيار ، و من ثم يتم ملئ استمارة لكل موظف .

#### مزايا هذه الطريقة :

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال .
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة ، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات .

#### عيوب هذه الطريقة :

- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال .
- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية و الحكم العادل من قبل الرئيس المباشر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوعيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية ، تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، جامعة متنوري محمود، قسنطينة، ص 89-90

<sup>2</sup> علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2003، ص 91-92

و الشكل التالي يبين نموذج طريقة التدرج البياني:

شكل رقم (2-3) : نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني

الادارة.....	اسم الموظف .....
اسم المقيم.....	المرتب .....
التاريخ.....	الوظيفة.....
عادات العمل	
بصفة عامة يصل هذا الفرد الى العمل :	
متأخرا للغاية 12 3 4 5 مبكرا للغاية	
بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل	
مبكرا للغاية 12 3 4 5 متأخرا للغاية	
سرعة العمل	
بطيء للغاية 12 3 4 5 سريع للغاية	
مستوى المجهود	
اقل من اللازم 12 3 4 5 أكثر من اللازم	
جودة العمل	
رديء 12 3 4 5 جيد	
ما مدى ثقة هذا الموظف بنفسه ؟	
غير واثق تماما 12 3 4 5 واثق تماما	
ما هي درجة نضوج هذا الفرد ؟	
غير ناضج 12 3 4 5 ناضج	
ما مدى مرونة هذا الفرد ؟	
جامد 12 3 4 5 مرن	
الى اي حد يبادر هذا الفرد بأفكار جديدة ؟	
مطلقا 12 3 4 5 غالبا	

المصدر : محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ،ص248

4- طريقة قوائم المراجعة :

حسب الرفاعي (2009) فان هذه الطريقة تعتمد على تحديد قائمة من الاسئلة التي تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تميز الاداء الكفئ للعمل، و يقوم الرئيس المباشر بوضع علامة امام كل سؤال اما بنعم ام لا، حسب رايه في الموظف، مع وضع قيم لكل سؤال على تكون تكون القيم سرية، و من حق الادارة فقط.

5- طريقة المقال الوصفي:

هي عبارة عن وصف دقيق لاداء الموظف يقوم به الشخص المكلف بعملية التقييم بواسطة تقرير واحد يجمع من خلاله معلومات عن الموظف تتضمن ملاحظته المباشرة و السجلات، و ملاحظات الزملاء و المراجعين و يلاحظ تاثر التقييم بهذه الطريقة بقدرة المقيم الكتابية، و كذلك اتجاه التقييم لان يكون متمحورا حول سلوكيات الموظف الادائية البارزة، دون شمول هذا التمحور للاعمال المتكررة التي يزاولها الموظف يوميا، كما ان هذا التقييم لا يرغبه المديرين و المشرفون لانه يحتاج الى جهد كبير ووقت لكتابته بدقة و تفسيره تفسيراً سليماً.<sup>1</sup>

6- طريقة الوقائع الحرجة :

هذه الطريقة تبنى على قيام المدير أو الرئيس المباشر بمتابعة العاملين بشكل مستمر ، و تسجيل الأحداث الاجابية و السلبية التي تصدر عنهم ، و يقوم بتسجيل سلوك كل فرد منهم اتجاه الأحداث المهمة في سجل خاص لهذا الغرض ، و بهذا تكون لدجى الرئيس معلومات مفصلة و دقيقة عن أداء الفرد ، بحيث يتمكن على أساسها من تقييم أدائه بدقة و موشوعية بعيدا عن التحيز و الحكم الشخصي .

و لنجاح هذه الطريقة يلزم عدة شروط اهمها :

- على المدير أن يكون مستوعبا لطبيعة عمل كل فرد من مرؤوسيه و ما يتضمنه من أحداث هامة و نقاط حرجة

<sup>1</sup> دراغو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالاداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة

- و أن يناقش هذه الحالات و الأحداث الحرجة و المهمة مع رؤوسيه و الاستماع إلى وجهة نظرهم فيها
- تأخير مناقشة الأحداث مع الأفراد قد يؤدي إلى افراغ هذه الطريقة من محتواها العلمي الهادف ، و التأخير و يفسح المجال أمام استمرار الأحداث السلبية و تكرار حدوثها<sup>1</sup>

## 1-2 الطرق الحديثة لتقييم الاداء:

### 1- مقياس التدرج على اساس سلوكي:

يرتبط هذا المقياس و يأخذ بالعناصر الاساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني و المواقف الحرجة حيث انه يتم تحديد و تصميم اعمدة لكل صفة او سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، و يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، و سلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات او السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الاساسية.

اضافة الى ذلك فانه يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليته، كان يكون اداء متميز او جيد او ضعيف، الى آخره، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل اثناء عملية التقييم.<sup>2</sup>

### 2- مقياس الملاحظات السلوكية:

حسب عباس (2003) بموجب هذا المقياس يقوم المقيم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، لذلك فان هذا المقياس يختلف عن سابقه في انه يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع، اي يتم متابعة و مراقبة العاملين و تسجيل سلوكياتهم بدلا من التاثير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقيم بسلوكات العاملين.

<sup>1</sup> سعد عامر أبو شندي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية"، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، 2011، ص 104-

105

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، "دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص36

## 3- طريقة الادارة بالاهداف: Management by Objectives

تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج ، فيهتم المدير بما استطاع أن يحققه العاملون من نتائج ، ويرى \*همبل J.Humble\* أن الادارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة و أهداف المديرين ، و تعتبر الادارة بالأهداف من طرق تقييم الأداء التي يشترك فيها الرئيس و المرؤوس، بدءا بتحديد الأهداف و انتهاء بتقوم مدى تحقيقها ، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي كما يلي :

تحديد النتائج أو الأهداف المطلوب تحقيقها ، و التي سيتم تقوم الأداء على أساسها ، وذلك بأن يجتمع المدير مع كل مرؤوس لوضع الأهداف و الاتفاق عليها ، و تحديد المدة التي سيتم تحقيق تلك الأهداف فيها .

على المدير أن يساعد العاملين في تحقيق الأهداف في اثناء التنفيذ ، و أنت يتابع تحقيق النتائج ، وذلك للتعرف على ما اذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة العامل عند نهاية المدة المتفق عليها ، أو عند وقت تقييم الأداء تتم مقارنة النتائج التي تحققت بتلك النتائج التي تم وضعها عند بداية المدة <sup>1</sup>.

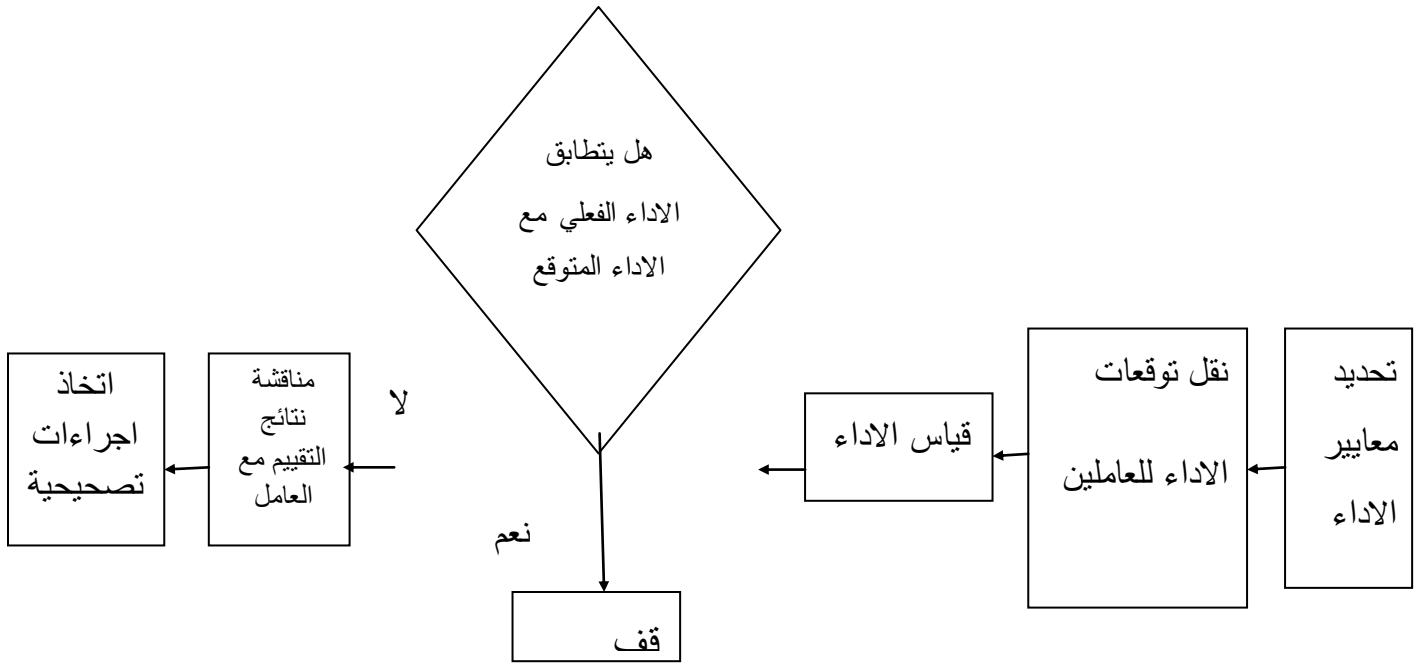
4- طريقة تقييم 360 درجة:حسب ماهر (2007) ايضا يتم في هذه الطريقة تقييم الاداء بواسطة كل المهتمين به، و بعدة طرق و بعدة ازمنة و في آن واحد، اي انه يتم بواسطة الرئيس و الزملاء و المرؤوسين و باستخدام عدة طرق ممثل قوائم التقييم و الادارة بالاهداف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعدعامر أبو شندي ، مرجع سبق ذكره ، ص 105-106

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الاردن، 1999، ص 239

المطلب الثالث : خطوات تقييم الاداء الوظيفي:

الشكل رقم (2-4) يمثل خطوات تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: بن عيشي، 2011، ص 36.

تبدأ عملية تقييم الاداء بتحديد معايير الاداء و من ثم مناقشة التوقعات في الاداء مع الافراد العاملين، و بعد ذلك قياس الاداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعه، و بعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الافراد العاملين لاتخاذ الاجراءات التصحيحية ان لزم الامر.<sup>1</sup>

1. تحديد معايير الاداء :

يقصد بمعايير تقييم الاداء "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم ، فمعايير تقييم الاداء تمثل مستوى الاداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في اعمالها المكلفة بما حيث على اساسها نحكم فيما اذا كان اداؤها وفق المطلوب ام لا، و هي في الحقيقة تمثل اهدافا يجب على هذه الموارد انجازها من خلال ادائها، و ذلك ضمن فترة زمنية محددة"

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

كما يقصد بمعايير تقييم الاداء " الاساس الذي ينسب اليه اداء الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه او هي المستويات التي يعتبر فيها الاداء جيدا و مرضيا، و ان تحديد هذه المعايير امر ضروري لنجاح عملية تقييم الاداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق اهداف المنظمة، و توجيه المديرين الى الامور التي ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الاداء"

و يقصد بمعايير تقييم الاداء " الاساس التي يركز عليها التقييم، و تكون هذه المعايير نسبية اذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، او تكون مطلقة اذا ارتبطت باهداف التقييم "

كما يقصد بمعايير تقييم الاداء " المستويات التي يعتبر عندها الاداء مرضيا ام لا، و يجب ان توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون اساسا للمقارنة بالنسبة للاداء الفعلي "

## 2. نقل توقعات الاداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للاداء الفعال لابد بتوضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة و توضيح ما يجب ان يعملوا، و ماذا يتوقع منهم، و من الافضل ان تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين : ان يتم نقل المعلومات من الرئيس الى مرؤوسيه و مناقشتها معهم و التأكد من فهمها، ثم ان تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين الى رئيسهم لغرض الاستفهام حول اية جوانب غير واضحة لديهم.

## 3. قياس الاداء:

و تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الاداء الفعلي، و هناك اربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للاداء الفعلي هي :

- ملاحظة الافراد العاملين.
- التقارير الاحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

ان الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الاداء.



#### 4. مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المعياري :

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الاداء المعياري و الاداء الفعلي و من الامور المهمة في هذه الخطوة هي امكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الاداء الفعلي للفرد العامل, و قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة, حيث ان نتائج التقييم التي يستلمها الافراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية و على تواصلهم بالاداء المستقبلي, و لذلك لا بد ان تتبع هذه الخطوة خطوة اخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية, و الخطوة التالية هي مناقشة مع الافراد العاملين.

#### 5. مناقشة تقييم النتائج مع الافراد العاملين :

لا يكفي ان يعرف الافراد العاملين نتائج عملية تقييم الاداء بل انه من الضروري ان تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم او المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل, و بصورة خاصة الجوانب السلبية في ادائه, كما و ان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الاداء السلبي, حيث ان التقييم الصادق و كما اشارت الكثير من الدراسات الى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين, حيث يشعر هؤلاء بان ادائهم اكثر مما حدده لهم الرئيس او المشرف المباشر.

#### 6. الاجراءات التصحيحية :

ان الاجراءات التصحيحية من الممكن ان تكون على نوعين : الاول مباشر و سريع , اذ لا يتم البحث عن الاسباب التي ادت الى ظهور الانحرافات في الاداء, و انما فقط محاولو تعديل الاداء ليتطابق مع المعيار, و لذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقي.

اما النوع الثاني من التصحيح او الاجراءات التصحيحية للاداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الاجراء التصحيحي الاساسي, حيث يتم البحث عن اسباب و كيفية حصول الانحرافات, اي تحليل الانحرافات بكافة ابعادها للوصول الى السبب الرئيسي وراء ذلك, و هذه العملية اكثر عمقا و عقلانية من الاسلوب الاول, كما و انها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عمار عيشي، مرجع سابق ذكره، ص 18 و 19

المبحث الثالث : اجراءات تحسين الاداء و صعوبات الني تعترض تقييم الأداء و اثر التدقيق الاجتماعي على تحسينه

### المطلب الأول : اجراءات تحسين الاداء

ان احد اهم الاهداف لعملية تقييم الاداء هو تحسين الاداء من خلال الخطوات الآتية:

#### 1. تحديد الاسباب الرئيسية لمشاكل الاداء : لابد من تحديد اسباب الانحراف في اداء العاملين عن الاداء المعياري،

اذ ان تحديد الاسباب ذو اهمية لكل من الادارة و العاملين، فالادارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الاداء، و فيما اذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل ان انخفاض الاداء عائد للعاملين ؟ او ان ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي

كما ان الصراعات بين الادارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الاسباب المؤدية الى انخفاض الاداء، و من هذه الاسباب الدوافع و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة و العمل و الفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون، اما الدوافع تتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثلا: الاجور و الحوافز، اضافة الى المتغيرات الذاتية (الحاجات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من التنظيمية المؤثرة على الاداء سلبا او ايجابا كنوعية المواد المستخدمة ، و نوعية الاشراف، و نوعية التدريب و ظروف العمل...الخ.

ان غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الاداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد اسباب الانخفاض في الاداء.<sup>1</sup>

#### 2. تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول: مثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الاداء و وضع

الحلول لها، التعاون بين الادارة و العاملين من جهة و الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الاداء، فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الاداء مباشرة الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين ادائهم و ازالة مشكلات الاداء.

#### 3. الاتصالات المباشرة : ان الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات اهمية في تحسين الاداء، و لابد من

تحديد محتوى الاتصال و اسلوبه و انماط الاتصال المناسبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> درلوم سوسن، مرجع سابق ذكره، ص 52.

و لتحسين اداء الافراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ- تحسين الموظف: و هو من اكثر العوامل اهمية، لان الموظف دائما بحاجة الى تحسين الاداء و ذلك عن طريق :

● التركيز على مواطن القوة و ما يجب عمله و اتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الاداء التي يعاني منها.

● التركيز على بين ما يرغب الفرد و بين ما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة و الاداء تؤدي الى زيادة الاداء الممتاز من خلال السماح للأفراد باداء الاعمال التي يرغبون فيها و يؤديها بشكل ممتاز.

● الربط بين الاهداف الشخصية ، حيث يجب ان يكون جوهر تحسين الاداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات و اهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال اظهار التحسين المرغوب.

ب- تحسين الوظيفة: ان التغيير في مهام الوظيفة يخلق فرصا كبيرة لتحسين الاداء حيث تساهم المحتويات الوظيفية اذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض اداء الفرد و نفوره منها، و بالتالي فان تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله و ادائه بالمستوى المرغوب و بذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الافراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف و ازالة الملل و هذا يعطي منفعة للموظف.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: صعوبات تقييم الأداء

من الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء ما يلي:

أ- عدم توثيق الأداء : من المشكلات الشائعة في تقييم الأداء غياب التوثيق الواضح و المحدد من قبل المقيمين لدعم نتائج تقييم الأداء ، فغياب التوثيق المحدد يؤثر سلبا على مصداقية التقييم بين الموظفين و يزيد من احتمالات الشكوى و التظلم من قبلهم .

ب- الخصائص الشخصية للمقوم: كثيرا ما ينجح المقيم إلى الحكم على الآخرين وفقا لنظرياته الشخصية . فكل مقوم تكون لديه شخصية عن الأداء المناسب ، و لهذا يعطي المقيمين أهمية مختلفة لعوامل التقييم ، طبقا لقناعتهم و منطلقاتهم الشخصية ، التي قد لا تمت بصلة إلى الموضوعية .

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، "ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 157-158.

<sup>2</sup> هاينز ماريون، "ادارة الاداء - دليل شامل للاشراف الفعال"، ترجمة محمود مرسى و زهير الصباغ، مطابع معهد الادارة العامة ، الرياض، دون سنة النشر، ص 275.

ت - صعوبة قياس بعض عوامل التقييم : و يحدث ذلك عندما تتضمن أداة التقييم بعض العوامل التي يصعب قياسها مثل : الأفكار الجديدة ، حسن التصرف ، المرونة .

ث - عدم وضوح المعايير المستخدمة لقياس عوامل التقييم : فكما أن وضوح عوامل التقييم يعد مهما لدقة التقييم ، فإن المعايير المستخدمة لقياس هذه العوامل ، مثل \*ممتاز\* أو \*متوسط\* أو \*ضعيف\* ، أو غيرها ، يجب أن تتسم بالوضوح ، فعدم وضوح معانيها بين المقيمين يقضى إلى عدم الاتفاق على دلالتها ، و عدم استخدام مرجع محدد و مشترك بين المقيمين لتحديد معاني مقاييس التقييم ، الأمر الذي يعني ظهور فروق غير حقيقة في نتائج التقييم .

ج - الأولوية و الحداثة : يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم ، أو يهمل أداء الفرد السابق و يهتم فقط بأحدث مستوى للأداء ، و في الحالتين تعتبر عملية التقييم غير دقيقة ، لأن عملية التقييم هي عملية مستمرة تستهدف رصد جميع التغيرات التي تحدث على الأداء ، سواء كانت سابقة أو حالية أو متوقعة مستقبلا ه- إهمال تقييم العوامل الأساسية : عندما تحمل العناصر الأساسية في العمل أو عدم إعطائها المرتبة أو الأولوية المناسبة ، أو تقدم عوامل لا تساهم في الأداء ، فإن هذا سيؤدي إلى فشل عملية التقييم .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين الاداء

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق الاستمرارية و البقاء في دنيا الأعمال في ظل المتغيرات الحالية ، و هناك كثير من المدخل لتحسين الأداء و التي تهدف جميعها إلى حماية المؤسسة من هذه المتغيرات زمن بين هذه المدخل مدخل الإدارة بالأهداف ، مدخل الإدارة بالنتائج ، و مدخل إدارة الجودة الشاملة و مدخل المراجعة و غيرها من المدخل و كلما تنوعت هذه المدخل يصبح الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو الاستمرارية و بالتالي فان اثر مراجعة إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء يكمن في تحقيق الخطوات التالية:

- مرحلة تحديد أهداف المؤسسة و مقياس الأداء : حيث يجب تحديد رسالة المؤسسة و الرؤية المستقبلية الخاصة و كذلك الاتفاق على معايير قياس الأداء لأهداف المؤسسة تحديد المستوى الحالي و مستوى الأداء المستهدف : حيث يتم تحديد المستوى الحالي للأداء من خلال المؤشرات التي يتم تحديدها ، و من ثم وضع

<sup>1</sup> عزال بن مطر الشمري ، \*العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين\* ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 38 ، جامعة حلب ، 2014 ، ص 200

البيانات المتاحة ثم وضع رؤية لما يستهدف في الفترة الزمنية القصيرة و الطويلة و على ضوء الفرق بين الحالي و المخطط يتم تحديد فجوة الأداء المطلوب اجتيازها لكل مؤشر من المؤشرات .

- تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة : حيث نميز بين نوعين من القوى التي تؤثر على أداء المؤسسة
- القوى المعوقة : و هي المشاكل التي تحد من تحقيق تحسين الأداء و من ثم اجتياز فجوة الأداء
- القوى الدافعة : و هي المزايا و الفرص التي تتوفر للمؤسسة و تمكنها من تحقيق أهدافه.

● المراجعة و التقييم و إعادة النظر في تقييم الأداء : تعتبر من أهم المراحل حيث يتم فيها التصحيح و المواجهة ، حيث يجب ان تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الحلول و الأساليب لها اثر مباشر في تحسين و تطوير الأداء ، و يجب ان يكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية عكسية مبكرة لنتيجة هذه الوسائل و لتقييم الناصر الحاصل في محاولة سد فجوة الأداء و يجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المخطط ، و بالتالي يتم الحصول على معلومات من التقييم التي يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى .<sup>1</sup>

أن استعمال التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية على مستوى المؤسسات يؤهلها لتحسين أداء الموارد البشرية و خوض المنافسة في اطار اقتصاد السوق ، حيث يعد التدقيق الاجتماعي وسيلة و أداة مهمة تنقذ من خلالها إدارة الموارد البشرية بجملة من التشريعات و الالتزامات القانونية الموحدة في اطار تنظيمي على المؤسسة احترامه و التقيد به .فالتدقيق الاجتماعي يسعى إلى إلى توعية إدارة الموارد البشرية ، و كذا من خلال تبني المؤسسات لهذه الألية ستحسن من الوضعية الاجتماعية و تراعي متطلبات العمال و من ها القبيل سيتحسن جهود المورد البشري و يطمح لأداء متميز كما أن محددات الأداء تزيد من التحسين .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الزغودي محمد السايح ، مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2009 ، ص 14

<sup>2</sup> وولاد سالم ندى ، مرجع سبق ذكره ، ص 15

خاتمة:

من خلال هذا الفصل قمنا بالتركيز على اساسيات الفصل و المتمثلة في الأداء الوظيفي، حيث عرفنا الاداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد و التي تبدأ بالقدرات ، و ادراك الدور و المهام يعني هذا أن الأداء هو انتاج موقف معين يمكن النظر اليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات و ادراك الدور الهام للفرد ، كما تم التطرق إلى كيفية تقييم الأداء و ذلك باتباع مجموعة من الطرق وفق خطوات معينة و خلصت الدراسة النظرية إلى اجراءات تحسين الأداء و مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسينه

**تمهيد:**

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى ماهية التدقيق الاجتماعي و الفصل الثاني إلى الأداء الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم على أرض الواقع من خلال دراسة مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري، فبدأنا أولاً بإعطاء لمحة تاريخية ثم بوضع الإجراءات المنهجية للدراسة المتمثلة في كل من طريقة و أدوات جمع البيانات التي يمكن من خلالها التوصل للمعطيات و تلخيصها و معالجتها ، و بعد هذه الخطوة قمنا بعرض و تحليل و تفسير النتائج التي تم التوصل إليها في دراستنا

المبحث الأول: تقديم عام حول الديوان الترقية والتسيير العقاري.

في هذا المبحث سنتطرق إلى لمحة عن مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري , نشأته ، بعد ذلك نتجه نحو مهام الديوان و الهيكل التنظيمي له .

المطلب الأول: التعريف بالديوان ونشأته

- تقديم مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري :

يقع ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين تموشنت في شارع محمد بوضياف وقد تم تأسيسها في 1985/01/1 وبمفعول مراسيم التالية :

-المرسوم رقم 85 / 75 الصادر في 18/04/1984 المتضمن تغيير وتكميل المرسوم رقم 93/143 الصادر في 23/10/1967 المتعلق بإنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري للولايات الجديدة .

-نظرا للقانون رقم 90/11 الصادر في 21/04/1990 المتضمن علاقة العمل ومعدل والمتمم للقانون رقم 91/29 بتاريخ 21/12/1991 بالأمر رقم 91/29 بتاريخ 09/07/1996 والأمرين رقم 97/02 و 97/03 المؤرخين في 11/01/1997.

-نظرا للمرسوم التنفيذي رقم 91/197 الصادر في 12/05/1991 المتضمن تغيير الحالة القانونية للقانون الأصلي لديوان الترقية والتسيير العقاري وكفنيات تنظيمها وتسييرها المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 83/08 المؤرخ في 02/01/1993 .

المطلب الثاني : مهام الديوان

تكمن مهمة ديوان الترقية والتسيير العقاري ، في تسيير ومتابعة المساكن الاجتماعية كما تهتم كذلك بـ :

- الترقية العقارية لسكنات ومرافق عمومية وخدماتية
- تسيير برامج السكن .
- التهيئة العمرانية .
- المساهمة في إعداد وتنفيذ برامج السكن الاجتماعي والتساهمي
- مساهمة بلدية الولاية في تحضير وسائل التعمير والتهيئة ، والسهر على إعداد تنفيذها .
- كما يمثل الهدف الرئيسي لديوان في ترقى وبناء المساعدة الاجتماعية كما يعمل على تسيير الحظيرة و السكن على مستوى ولاية عين تموشنت .

يتضمن ديوان الترقية والتسيير العقاري 272 عاملا مقسمين كالآتي :



- الإطارات 84 عامل .
- أعوان التنفيذ 105 عامل .
- أعوان التحكم 83 عامل .

#### المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تحت سلطة المدير العام وتنظيم الهياكل لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين تموشنت يشمل :

- دائرة التسيير وصيانة الحظيرة.
- دائرة التحكم في إنجاز المشاريع.
- دائرة التنمية العقارية والعقار.

➤ بموجب أحكام المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 147/91 ل 12/05/1991 المعدل والمكمل على تحويل

الصيغة القانونية لديوان الترقية والتسيير العقاري والتصميم من حيث تنظيمها.

#### المدير العام مسؤول عن:

- ضمان تقديم المكتب بالنسبة الأطراف الثالثة ، أي يمكنه التوقيع على أي وثيقة تخص المكتب .
- ضمان تحقيق الأهداف المسندة إلى المكتب ، تنفيذ قرارات مجلس الإدارة
- ضمان تشغيل المصالح وممارسة سلطة الإشراف على جميع العاملين في المكتب ، يعين ويصرف الموظفين وفقا لما تنصه الشروط المعمول بها
- اتخاذ الإجراءات وممارسة العمليات القضائية.
- الإنشاء وتقديرات الإيرادات والنفقات إلى المجلس للموافقة عليها.
- إعداد وتقديم الميزانية و بيانات الدخل إلى مجلس الإدارة للموافقة عليها.
- تمرير جميع العقود والاتفاقات ضمن الإطار التنظيمي المعمول به.
- تقديم في نهاية كل عملية تقرير سنوي عن الأنشطة إلى جانب الميزانية العمومية وبيانات الدخل الموجهة إلى السلطة المشرفة بعد موافقة مجلس الإدارة.
- إنشاء وتقديم الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمكتب إلى مجلس لضمان مصداقيتها.
- كما أن هناك خلية التنظيم والإعلام الآلي والاتصال.
- خلية التدقيق الداخلي.

- خلية الشؤون القانونية والمنازعات.

### إدارة الموارد البشرية والوسائل العامة المسؤولة عن :

تصميم وتنفيذ سياسة تسيير الموارد البشرية والمادية تشمل مصلحتين هما :

#### 1) مصلحة الموارد البشرية المسؤولة عن :

- ✓ التنظيم الإداري للموظفين.
- ✓ تعريف وتنفيذ سياسات التدريب وتمرس موظفي الديوان.
- ✓ إعداد وتجهيز وترتيب الجدول الزمني للأجور.

#### 2) مصلحة الوسائل العامة مسؤولة عن:

- إدارة الموارد المالية للديوان
- اعداد التقرير الدوري للوسائل اللازمة لتوفيرها لمختلف الهياكل.
- تموين و تسيير المخازن، و الحفاظ على سجلات الجرد.
- الصيانة و الاستخدام السليم للمعدات المتداولة او المستخدمة.
- ضمان منح عقود التامين العقاري على معدات و الافراد في اطار المسؤولية المهنية.
- ايداع و حفظ جميع الوثائق او الرسومات الخاصة بإدارة الديوان.

#### I. دائرة المالية و المحاسبة مسؤولة عن:

- تحديد و تنمية الاستراتيجية المالية للديوان .
- ضمان المعاملات المالية و المحاسبية.
- تحديد الميزانية المطلوبة لتنفيذ مهام الديوان و متابعة تنفيذها تشمل المصالح هما:

#### 1. المصلحة المالية:

- مراقبة و دفع النفقات و التكاليف المرتبطة ببرامج الاستثمار، المتابعة المالية للاستثمارات.
- الحفاظ على العلاقات مع المؤسسات المالية.

- تحتك هذه المصلحة بأطراف خارج الديوان و داخله ، فخارجيا من طرف البنوك او مصلحة الضرائب ، اما داخليا في اتخاذ القرارات و الاستشارات.

## 2. مصلحة المحاسبة:

- ضمان صيانة و تحديث المحاسبة و الشؤون المالية الخاصة بالديوان.
- تحصيل الإيرادات و تسوية نفقات الديوان.
- مركزية السجلات المحاسبية للديوان لإنشاء حسابات الميزانية العمومية و نتائج تحليلها.

## 3. مصلحة الاستثمار:

- من مهام الديوان الإشراف على المشاريع المتمثلة في السكنات مثل: السكن الاجتماعي. من مهام هذه المصلحة هي متابعة و مراقبة وضعية اشغال المقاولين و تسديدها الى حين نهاية المشروع و تسليم مؤقت او نهائي بما يتوافق مع الميزانية المقدرة للمشروع.

## 4. مصلحة التحصيلات:

- مراقبة الأشخاص الطبيعيين إذا دفع قروض للسكنات الاجتماعية.
- تحصيل مؤخرات الإيجار الخاصة بالسكنات الوظيفية المملة من طرف مختلف الإدارات في ولاية عين تموشنت.
- إرسال متكون من ستة أشخاص لتذكير المواطن بالزامية دفع مستحقات الإيجار الخاصة بالسكنات الاجتماعية و الوظيفية.
- الحرص على بحث جميع الإحصائيات و المعلومات إلى وزارة السكن من اجل المراقبة.

## II. دائرة التسيير و صيانة الحظيرة:

مسئولة عن:

تسيير السكنات العمومية التجارية و المحلات العمومية التجارية كما تشمل على المصالح التالية:

## 1. مصلحة استغلال الملفات:

و هي مسئولة عن:

- تحرير العقود الإيجابية الخاصة بعملية محي السكنات العمومية الايجارية.
- تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين:

• فرع تسيير السكنات.

• فرع تسيير المحلات.

## 2. مصلحة التنازل:

و هي مسؤولة عن:

- التنازل عن الممتلكات ( السكنات و المحلات) التابعة لديوان الترقية و التسيير العقاري لفائدة مستأجريها وفقا للمراسيم و التشريعات المعمول بها.

## 3. مصلحة الصيانة و المحافظة العقارية و هي مسؤولة عن:

- أشغال الصيانة بالنسبة لمختلف السكنات و المحلات المسيرة من طرف ديوان الترقية و التسيير العقاري.

- الترميم و إصلاح قنوات الصرف و التهئة العمرانية.

## III. دائرة التحكم في انجاز المشاريع مسؤولة عن:

- ضمان ضبط المشاريع لبرامج البناء.

- القيام بإضفاء الطابع الرسمي على وثائق العقود.

- مراقبة و ضمان تطابق العمل مع تنفيذ شروط العقد و المعايير المقبولة للبناء. يشمل ثلاثة مصالح و هي:

## 1. مصلحة الدراسات و البرمجة:

تتم بجميع عمليات الالتزام المختلفة ببرامج الاستثمار إلى جانب مراقبة الدراسات المباشرة للمشروع حتى تتم الموافقة على المشروع التمهيدي، و توم هذه المصلحة بإجراء مسابقات للمهندسين المعماريين. و مكاتب الدراسات المتخصصة لاختيار أحسن المخططات المقدمة و التي تتماشى مع المشروع و شروطه المطلوبة و الأهداف المسطرة له، عند الانتهاء من عملية الاختيار يتم إبرام عقود الدراسات معهم.

## 2. مصلحة الأسعار و الصفقات:

يحدد مكتب الدراسات الذي سوف يتعامل مع الديوان من طرف مصلحة الدراسات و البرمجة، تبدأ المصلحة بطرح مناقصة، و تقوم بالإعلان عنها، كما تضع المصلحة المتعاقدة هذه الوثائق تحت تصرف أي مؤسسة يسمح لها بتقديم العروض. و يمكن ان ترسلها إلى المترشح الذي يطلبها، حيث تحتوي هذه الوثائق على جميع المعلومات الضرورية التي

تمكن المرشحين من تقديم عروض مقبولة، و من اجل اختيار المقاولين الذين يقدمون أفضل العروض، بأقل تكلفة و أكثر جودة و في اقل وقت ممكن.

- إيداع العروض من قبل المتعاملين
- إثبات صحة التسجيلات في دفتر خاص.
- مراجعة العروض من حيث المصدقية و الصلاحية.
- تشكيل وثائق التعاقدية و الصفقات التي تقوم بمتابعتها الناحية التقنية.
- إقامة عملية جرد العمارات التي هي طور الانجاز و بعد ذلك تسليمها.

### 3. مصلحة متابعة العمليات:

- متابعة مراحل انجاز المشروع منذ بدايته إلى غاية إنجازه.
  - مراقبة وتأكد من تنفيذ بما يتمشى و البنود التعاقدية.
  - ضبط العناصر التقنية و التخطيطية للوثائق التعاقدية التي يتشكل منها مشروع البناء.
  - استلام المؤقت و النهائي للعقارات المنتهية.
- دائرة التنمية العقارية و العقار مسؤولة عن:**
- إعداد دراسات الجدوى و المسائل المتوالية لمشاريع التنمية العقارية.
  - إجراء عمليات مسح الأراضي.
  - الشروع في إخفاء الطابع الرسمي على وثائق العقود.
  - مراقبة و متابعة تنفيذ المشاريع الخاصة بالترقية.
- كما أنها تنقسم إلى مصلحتين هما: المصلحة التجارية و مصلحة الترقية و التسيير العقاري.

### 1. مصلحة الترقية العقارية و العقار المسؤولة عن:

- التقييم و التفاوض بشأن المناقصات و العطاءات الواردة.
- الشروع في عمليات الشراء أو الاتفاقيات المدروسة و المتابعة و التنفيذ.
- إخفاء الطابع الرسمي على جميع العناصر التقنية و الإدارية من وثائق العقود إضافة إلى ضمان المتابعة.

### 1. خلية المنازعات و الشؤون القانونية مسؤولة عن:

- معالجة قضايا المنازعات الديوان مع الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين لا يلتزمون بدفع الاستحقاق الواجب عليهم في التاريخ المحدد أو أي نزاع أخر يكون الديوان طرف فيه
- متابعة جميع القضايا سواء المتعلقة بالتعدي على ملكية عقارية أو قضايا المقاولين والقضايا الاجتماعية ومختلف القضايا الأخرى.
- متابعة جميع الأحكام النهائية الموضوعية ضد التنفيذ لدى المحضرين القضائيين

## 2. خلية التنظيم، أنماط الإعلام والاتصال

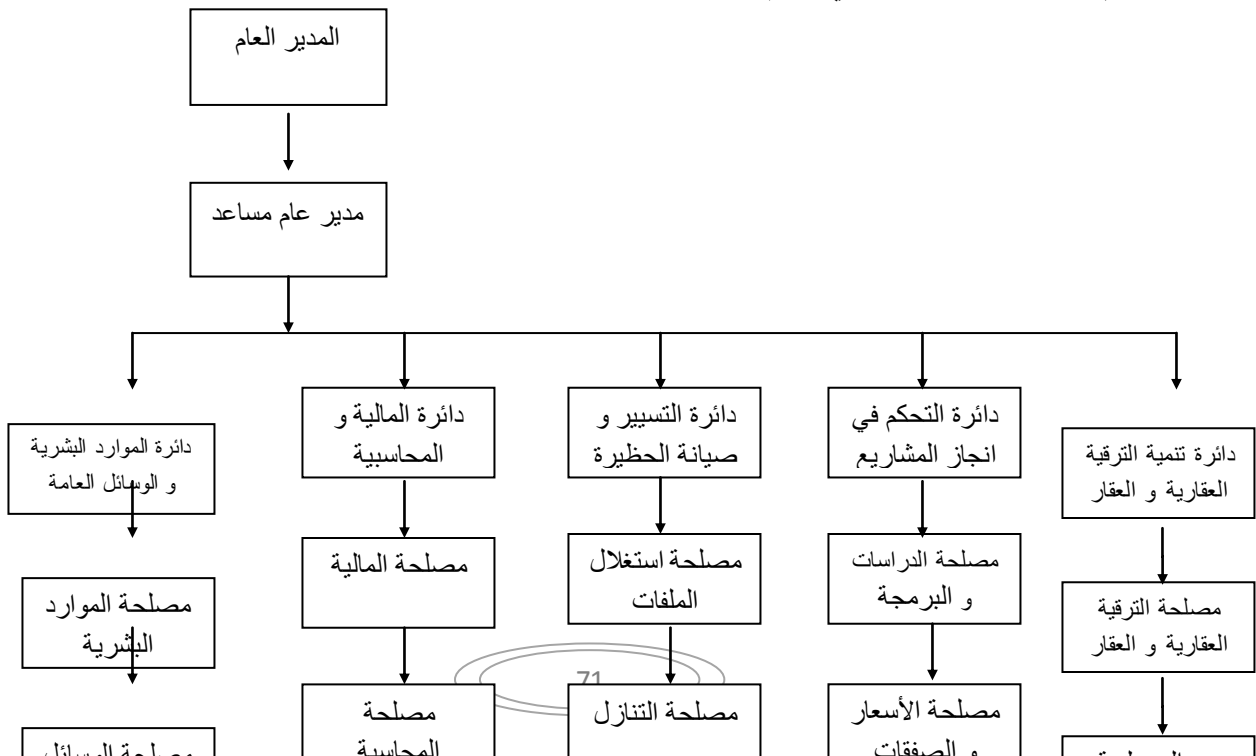
- تطبيق المعلومات والملفات على مستوى مختلف مصالح الديوان وحصرها في ملفات وإدخالها الحاسوب وذلك تسهيلا لاستخراج وثائق عمل الديوان بسرعة ودقة أكبر وكمثال على ذلك إعداد الوضعيات المالية والدستورية والتي ترسل شهريا إلى الوزارة الوصية أو إعداد برامج متابعة وضعية زبائن الديوان مؤجرا ومتنازل لهم .

## 3. خلية الأمن الداخلي المسؤولة عن:

- متابعة التحركات اليومية لدخول وخروج العمالة
- التعرف على هويات الزبائن في مدخل الديوان.
- مراقبة جميع المكاتب والسهر على أمنها.
- إعداد جدول الحراسة الأسبوعي والمناوبات الليلية وهذا بالتنسيق مع مصلحة الموارد البشرية.

الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري :

الشكل رقم ( 3-1) الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين تموشنت سنة 2016



### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للبحث

تشمل الإجراءات المنهجية للبحث على عدة عناصر أهمها تحديد منهج البحث، مجتمع البحث، الأسلوب الإحصائي لتحليل البيانات و سوف نتناول هذه العناصر فيما يلي:

#### المطلب الأول: تحديد منهج و مجتمع و عينة البحث

في ضوء طبيعة الدراسة التي تعالج موضوعا هاما ألا و هو التدقيق الاجتماعي وعلاقته بتحسين الأداء في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين تموشنت . استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ، حيث يعرف بأنه ذلك النوع من البحوث الذي تتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم ، و ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها و درجة وجودها".

#### المطلب الثاني : مجتمع البحث و خصائصه

**1-مجتمع الدراسة:** " يقصد به جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذي يشكلون موضوع مشكلة البحث و هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة".<sup>1</sup>

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع الإطارات ( الأفراد ) العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري و البالغ عددهم 142 عامل .

**2-عينة الدراسة:** و تعني أنها "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة التي يتم إجراء الدراسة عليها".<sup>2</sup>

و قمنا في دراستنا باختيار عينة عشوائية تتمثل في 36 عامل ، و ذلك من أجل مراعاة التمثيل الجيد لمختلف أفراد المجتمع و لمعرفة آرائهم حول موضوع البحث محل الدراسة.

#### المطلب الثالث : أداة الدراسة المستخدمة في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين تموشنت

من أجل إيجاد العلاقة بين التدقيق الاجتماعي و تحسين الأداء في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين تموشنت قمنا بإعداد أسئلة لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة عن طريق استبيان و كانت خطوات إعدادها كالتالي :

<sup>1</sup> مهدي محمد جواد محمد أبو عال، "مجتمع البحث و عينته"، محاضرة نظام التعليم الإلكتروني، جامعة بابل، 16:17 2018/10/23، web

Development/ Chancellor Office 2016-2015.

<sup>2</sup> غالية أبو الشامات، "مبادئ البحث العلمي"، محاضرة العينات و أنواعها، جامعة الجزيرة الخاصة، 15:20 2019/05/16، ص

www.jude.eud.sy/assets/uploads/lecteurs/77.03

### أولاً: خطوات إعداد استمارة الاستبيان

- 1- إعداد قائمة أولية من الأسئلة على شكل استبيان من اجل استخدامها في جمع البيانات من مجتمع الدراسة في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين تموشنت .
- 2- عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع المعلومات؛
- 3- تعديل قائمة الأسئلة حسب المناقشة التي تمت مع المشرف عملاً بتوجيهاته؛
- 4- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبيان و إجراء تعديلات نهائية حسب النقائص الموجودة في الأسئلة؛
- 5- بعد أن أصبح الاستبيان جاهز لجمع المعلومات تم توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة.

### ثانياً: محتوى أداة الدراسة

3 أجزاء: لقد استعملنا في استمارة الاستبيان.

في الجزء الأول قمنا بوضع مقدمة تتضمن ذكر اسم جامعتنا، تحية للمستجوبين، ذكر سبب توزيع الاستبيانات، ذكر عنوان مذكرتنا، و شكر المستجوبين على تعاونهم معنا.

بينما في الجزء الثاني وضعنا قائمة أسئلة فيها معلومات أولية خاصة بمفردات مجتمع الدراسة.

أما الجزء الثالث خصصناه لقياس أثر التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين تموشنت وقسمنا هذا الجزء إلى محورين يغطي كل منها على مجموعة من الأسئلة .

و هكذا تضمنت أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها المبدئية 24 عبارة

### ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم تحليل أسئلة الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات حيث استخدمت لتحليل البيانات الأولية لمجتمع الدراسة؛
  - اختبار Alpha Cronkbach لمعرفة ثبات فقرات أسئلة الاستبيان؛
  - حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري؛
  - حساب معامل الارتباط لمعرفة مدى الارتباط بين محاور الدراسة.
- كذلك قد تم استخدام نموذج "ليكارث" الخماسي من اجل الإجابة على محاور الدراسة، و قد تم بناء المقياس كالتالي:
- غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).



نستخدم هذه الطريقة من اجل تبين إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، و ما هي استمراريته و انسجامه عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة و على أشخاص مختلفين.

#### رابعا : صدق و ثبات أداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق و الثبات.

و يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه،<sup>3</sup> أما الثبات فيشير إلى الانتظام أو إلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهما صحيحا، أي بمدى دقة النتائج و علو درجة التوافق في حالة تكرارها، في وقت آخر من طرف باحث آخر، و من تم قابلية تعميمها.<sup>4</sup> و قد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان عن طريق:

- **الصدق الظاهري للأداة:** تم استخدام الصدق الظاهري للتأكد من صدق أداة الاستبيان بأنها تقيس ما أعدت لأجله، و لهذا قمنا بعرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة و الاختصاص لأخذ وجهات نظرهم و الاستفادة من آرائهم في تعديله و التحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، و مدى سلامة و دقة الصياغة اللغوية و العلمية لعبارات الاستبيان، و مدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة و تحقيق أهدافها، و في ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات و إضافة عبارات أخرى، و ترتيبها ليصبح الاستبيان في شكله النهائي القابل للتوزيع على أفراد عينة الدراسة ( حسب ما هو موضح في الملحق رقم 03 ).

- **الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان:** و هذا من خلال تحديد معاملات الارتباط لعبارات محاور الاستبيان كما يلي:

-دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول (مهام المدقق):

الجدول رقم (3-1): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعدهم "مهام المدقق":

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
-------------	----------	----------------	-----------------------

<sup>3</sup> أحمد محمد برقعان، "القواعد العامة و إجراءات النشر"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الأندلس، العدد 05، المجلد 09، 2015/01، ص 13.

<sup>4</sup> فضيل دليو، "معايير الصدق و الثبات في البحوث الكمية و الكيفية"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، العدد 85، 2014/12/19، ص 03.

	spermane		
0.000	**0.605	يقوم المدقق بمراجعة الأهداف الإستراتيجية لأنشطة التوظيف، التكوين، الترقية... الخ	1
0.003	**0.462	يقوم المدقق بالتأكد من مدى اعتماد المؤسسة على عملية التقييم بصفة دورية	2
0.000	**0.549	يتأكد المدقق من أن المؤسسة تهتم بالراحة النفسية و الصحية للموظفين	3
0.000	**0.764	يتأكد المدقق من أن للمؤسسة الخدمات الاجتماعية المناسبة لموظفيها	4
0.15	**0.522	يهتم المدقق بالتأكد من أن المؤسسة تسعى للحفاظ على الجانب الصحي لموظفيها	5
0.002	**0.475	يتحقق المدقق من مدى الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليقات السارية التي تضعها الإدارة العليا	6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss v.25\*: دالة الارتباط عند مستوى دلالة 0.05 \*\*: دالة الارتباط عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط البعد الأول (مهام المدقق) للمحور الأول (التدقيق الاجتماعي) وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد (مهام المدقق)، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، ما عدا العبارة رقم (05) فهي تمثل علاقة إرتباطية عكسية أي ليس لديها دلالة إحصائية. و هذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات البعد الأول (مهام المدقق) للمحور الأول ( التدقيق الاجتماعي)، و الذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.05، مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3-2): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد "مزايا التدقيق الاجتماعي "

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط spermane	القيمة الاحتمالية sig

0.000	**0.730	يضمن التدقيق الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية التحكم في الموظفين والتأثير عليهم داخل المنظمة.	7
0.000	**0.684	يسعى التدقيق إلى رفع فاعلية أداء الموظفين من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد العقبات والعراقيل وتقديم الاقتراحات.	8
0.000	**0.774	يساعد التدقيق في التسيير الموضوعي للحياة الوظيفية للفرد مع تحقيق فرص عادلة للترقية	9
0.000	**0.728	يساعد التدقيق الاجتماعي في التحقق من التكاليف و المنافع الاجتماعية ، و بالتالي يساعد في تحديد نتيجة أداء المؤسسة	10
0.000	**0.588	يساهم التدقيق الاجتماعي في التنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطار التي قد تواجه الموظفين قصد تفاديها	11
0.000	**0.811	يسهم التدقيق الاجتماعي في التنسيق بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة ويدعم المسيرين عند اتخاذ القرارات	12
0.000	**0.671	يوفر التدقيق كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق الولاء و انتماء الموظفين للمؤسسة	13
0.000	**0.540	يمكن التدقيق الاجتماعي للمؤسسة من تحسين أدائها الاجتماعي سنة بعد أخرى، كما يشجعها على الاستمرارية في ذلك.	14

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss\*: دالة الارتباط عند مستوى دلالة 0.05\*\*: دالة الارتباط عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد (مزايا التدقيق الاجتماعي)، و جميع معاملات الارتباط للعبارات في هذا البعد دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

2-دراسة صدق الإتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني ( الأداء الوظيفي):

الجدول رقم (3-3): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط spermane	القيمة الاحتمالية sig
15	يحرص الموظفون على انجاز العمل في الوقت المحدد	**0.570	0.000

16	يلتزم ويتقيد الموظفون بأنظمة وقوانين العمل	**0.589	0.000
17	يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للخطة و البرامج المرسومة	**0.661	0.000
18	يلتزم الموظفون بأوقات العمل الرسمية	*0.353	0.028
19	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي	**0.662	0.000
20	يتابع الموظفون ما يحدث من متغيرات في مجال العمل و يحاولون الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	**0.695	0.000
21	نجاح أو فشل الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها	**0.496	0.001
22	القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيام بأداء العمل	**0.511	0.001
23	القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	*0.375	0.019
24	القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	*0.376	0.018

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss\*: دالة الارتباط عند مستوى دلالة 0.05\*\*: دالة الارتباط عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية إيجابية أي يوجد اتساق داخلي بين عبارات محور الأداء الوظيفي، و جميع معاملات الارتباط في هذا المحور دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05.

و من خلال التحليل السابقة يظهر الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة و قوية بين عبارات كل محور من محاور الدراسة مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث، أي جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05، و عليه تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضع لقياسه

• ثبات أداة الدراسة. طريقة Alpha Cronkbach

جدول رقم (3-4): معامل الثبات (طريقة Alpha Cronkbach):

معامل الثبات	عدد الفقرات	محتوى الدراسة
0,833	24	جميع محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم (05) اتضح لنا معامل الثبات لأداة البحث مرتفع بحيث بلغت قيمته 0,83 أي بنسبة 83% و هي قيمة تفوق 0,7 أي الحد الأدنى المقبول في العلوم الاجتماعية. و عليه فان قائمة الأسئلة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### المبحث الثالث: تحليل الإجراءات المنهجية و تفسيرها

حتى يتسنى لنا إيجاد تأثير التدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين تموشنت قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.

#### المطلب الأول : تحليل البيانات و المعلومات الشخصية

##### - توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

يوضح الجدول رقم(1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

##### الجدول (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

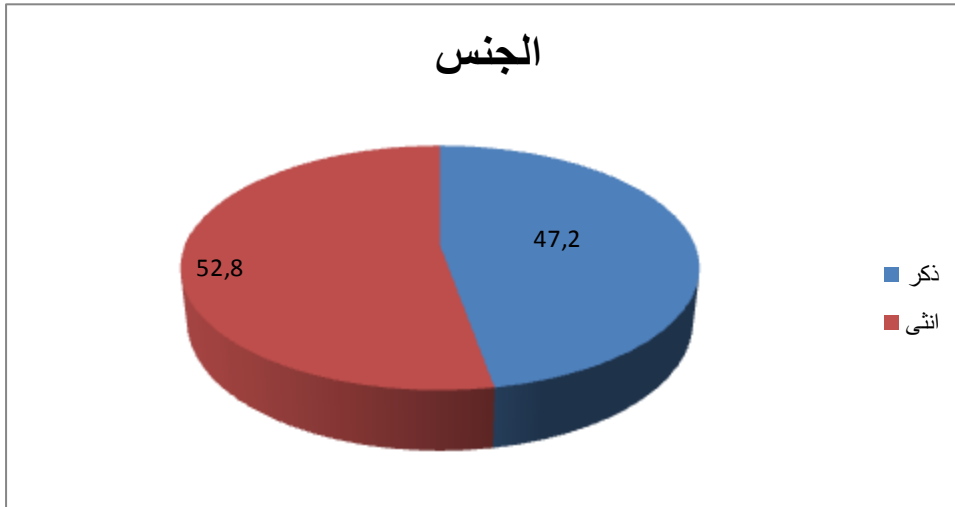
النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
47.2	17	ذكر
52.8	19	أنثى

المجموع	36	% 100
---------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي spss

اعتمادا على الجدول رقم (5) لاحظنا أن أغلبية العمال في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين تموشنت من الإناث بنسبة 52.8% في حين بلغت نسبة الذكور 47.2%. و بالتالي فان نسبة الإناث تغلب على نسبة الذكور و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الخدماتي و الذي يحتاج إلى الإناث أكثر من الذكور كون الإناث لديهم أسلوب اللطافة و حسن المعاملة في تقديم الخدمات .

الشكل رقم (3-2): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي spss

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن:

يوضح الجدول رقم(6) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن.

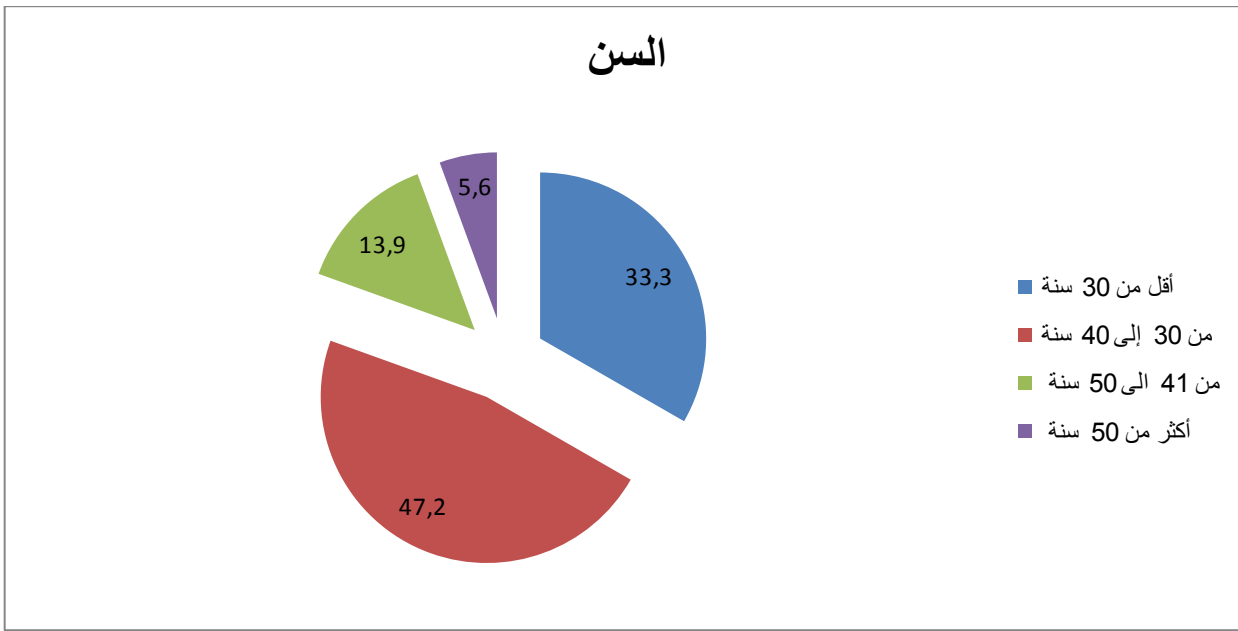
الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
33,3%	12	اقل من 30 سنة
47,2%	17	من 30 إلى 40 سنة
13,9%	5	من 41 إلى 50 سنة
5,6%	2	أكثر من 50 سنة
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة مجتمع الدراسة التي تركز أساسا في الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 47.2% وهذا ما يوضح أن اغلب العمال في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري عمرهم يزيد عن 30 سنة وهي الفئة العمرية التي تتصف بالحيوية و النشاط و لديهم الرغبة في اظهار كامل قدراتهم و طاقاتهم، تليها الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة بنسبة 33,3% بعد ذلك الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 13,9% في حين تبقى النسبة الضئيلة من العمال التي تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة 5,6.

الشكل رقم (3-3): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

**- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:**

يوضح الجدول رقم (7) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
22,2%	8	مستوى ثانوي
52,8%	19	مستوى جامعي
16,7%	6	دراسات عليا
8,3%	3	شهادات اخرى
100%	36	المجموع

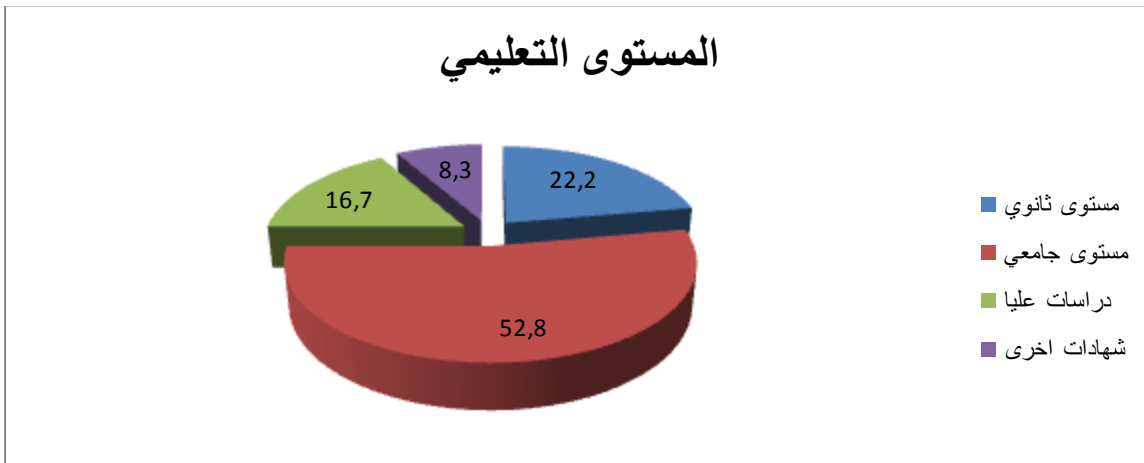
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي spss



الجدول رقم (07) يبين توزيع أفراد عينة مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي حيث نلاحظ أن معظم العمال في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين تموشنت من مستوى جامعي بنسبة تقدر 52.7% تليها الفئة ذات مستوى ثانوي و هو مستوى مقبول بنسبة 22.2%, تليها الفئة ذات مستوى دراسات عليا بنسبة 16.7% و يبقى في الأخير مستوى شهادات أخرى بنسبة 8.3%.

مما سبق يمكن القول أن المستوى الجامعي هو الطاغبي على عينة الدراسة و هذا طبعاً لنوعية وطبيعة الوظيفة التي تحتاج إلى إطارات جامعية .

الشكل رقم (3-4): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج spss

#### - توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة

يوضح الجدول رقم(8) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة .

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

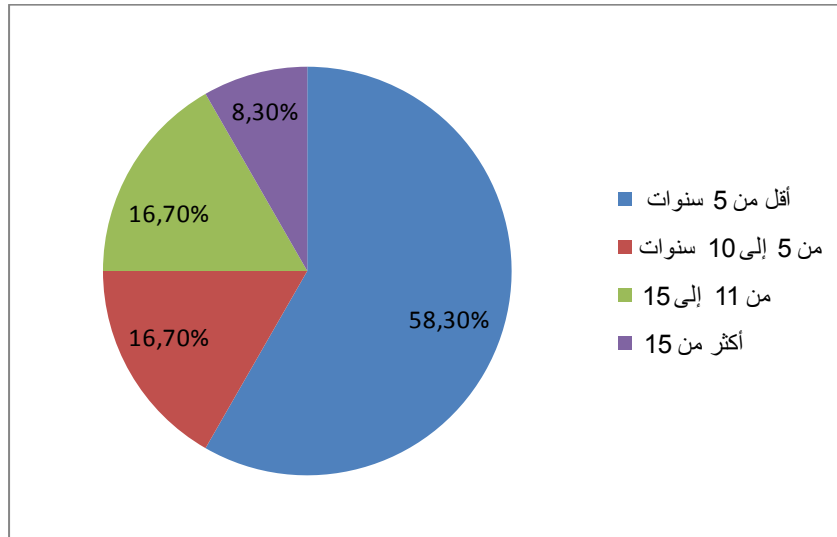
النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
58,3%	21	أقل من 5 سنوات
16,7%	6	من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15	6	16,7%
أكثر من 15	3	8,3%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول فيما يتعلق بمستوى الخبرة بأن أغلبية عينة الدراسة لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات بنسبة 58.3% مقارنة بالنسب التي تقدر ب 16.7% الحائزة على سنوات الخبرة المحددة من 5 سنوات إلى 10 سنوات و من 11 إلى 15 سنوات . و في الأخير أدنى نسبة و التي تعادل 8.3% الحائزة على خبرة أكثر من 15 سن.

الشكل رقم (3-5): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج محاور الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في التدقيق الاجتماعي و الذي يتكون من بعدين و الأداء الوظيفي ، و قمنا بالتحليل عن طريق المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري بالاستعانة ببرنامج spss.

أولاً - تحليل نتائج بعد مهام المدقق الاجتماعي

الجدول رقم (3-9): تحليل عبارات المحور الأول (البعد الأول) « مهام المدقق

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسطة	1.228	3.25	يقوم المدقق بمراجعة الأهداف الإستراتيجية لأنشطة التوظيف، التكوين، الترقية... الخ
مرتفعة	1.132	3.44	يقوم المدقق بالتأكد من مدى اعتماد المؤسسة على عملية التقييم بصفة دورية
متوسطة	1.396	3.11	يتأكد المدقق من أن المؤسسة تهتم بالراحة النفسية و الصحة للموظفين
متوسطة	1.228	3.08	يتأكد المدقق من أن للمؤسسة الخدمات الاجتماعية المناسبة لموظفيها
متوسطة	1.369	3.19	يهتم المدقق بالتأكد من أن المؤسسة تسعى للحفاظ على الجانب الصحي لموظفيها
مرتفعة	1.025	3.58	يتحقق المدقق من مدى الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات السارية التي تضعها الإدارة العليا
متوسطة	1.764	3.277	استجابات أفراد العينة للمحور الأول (مهام التي يقوم بها المدقق)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي لمحور التدقيق الاجتماعي (مهام المدقق الاجتماعي في انجاز عملية التدقيق) كانت تشير إلى توسط درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي

3.277 بينما الانحراف المعياري 1.767 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي ( 2.61 الى 3.40) أي بدرجة متوسطة هذا يدل على أن استجابات أفراد العينة محتوى عبارات البعد الأول ( مهام المدقق في انجاز عملية التدقيق الاجتماعي ) تميل إلى قبول متوسط

يتضح أيضا من خلال الأوساط الحسابية لهذا البعد أن أغلب الفقرات تدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد العينة حيث احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة المدروسة ذات متوسط الحسابي 3.58 و انحراف معياري 1.025 ، مما يدل أن المدقق يتحقق بمدى التزام المؤسسة بتطبيق القوانين و الأنظمة و التعليمات السارية التي تضعها الإدارة العليا ، في حين احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.44 و انحراف معياري 1.132 و التي تدل على أن المدقق يقوم بالتحقق من مدى التزام اعتماد المؤسسة على عملية التقييم بصفة دورية على عمالها , كما هو موضح في الملحق رقم 2.

لتحتل باقي الفقرات المرتبة الثالثة لتوسط درجة استجابة عينة الأفراد المدروسة.

الجدول رقم (3-10): تحليل عبارات المحور الأول (البعد الثاني) :مزايا التدقيق الاجتماعي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
متوسطة	1.274	3.29	يضمن التدقيق الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية التحكم في الموظفين والتأثير عليهم داخل المنظمة.
متوسطة	1.194	2.94	يسعى التدقيق إلى رفع فاعلية أداء الموظفين من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد العقبات و العراقيل و تقلمم الاقتراحات.
منخفضة جدا	0.554	1.58	يساعد التدقيق في التسيير الموضوعي للحياة الوظيفية للفرد مع تحقيق فرص عادلة للترقية
متوسطة	1.369	3.19	يساعد التدقيق الاجتماعي في التحقق من التكاليف و المنافع الاجتماعية ، و بالتالي يساعد في تحديد نتيجة أداء المؤسسة
مرتفعة	0.854	3.89	يساهم التدقيق الاجتماعي في التنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطار التي قد تواجه الموظفين قصد تفاديها
متوسطة	1.228	3.08	يسهم التدقيق الاجتماعي بالتنسيق بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة ويدعم المسيرين عند اتخاذ قرارات
متوسطة	0.893	3.08	يوفر التدقيق كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق الولاء و انتماء الموظفين للمؤسسة
مرتفعة	1.248	4.06	يمكن التدقيق الاجتماعي المؤسسة من تحسين أدائها الاجتماعي سنة بعد أخرى، كما يشجعها على الاستمرارية في ذلك.
متوسطة	0.686	3.14	استجابات أفراد العينة للمحور الأول (مزايا التدقيق الاجتماعي)

يتبين من الجدول رقم (10) أن نتائج التحليل الإحصائي لمحور التدقيق الاجتماعي (مزايا التدقيق الاجتماعي) تشير إلى توسط استجابة عينة الأفراد حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.14 و الانحراف المعياري 0.686 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (2.61 إلى 3.41) وهذا ما يدل على استجابات أفراد العينة للبعد الثاني مزايا التدقيق الاجتماعي ( في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري تميل إلى متوسط قبول محتوى العبارات الدالة للبعد الثاني .

الجدول رقم (3-11): تحليل عبارات المحور الثاني « الأداء الوظيفي »

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفعة	1.248	3.61	يحرص الموظفون على إنجاز العمل في الوقت المحدد
مرتفعة	0.893	4.06	يلتزم ويتقيد الموظفون بأنظمة وقوانين العمل
مرتفعة	0.878	3.97	يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للخطة و البرامج المرسومة
مرتفعة	0.867	3.86	يلتزم الموظفون بأوقات العمل الرسمية
مرتفعة	0.828	4.00	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي
مرتفعة	0.926	3.67	يتابع الموظفون ما يحدث من متغيرات في مجال العمل و يحاولون الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل
مرتفعة	1.186	3.72	نجاح أو فشل الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها
مرتفعة	0.828	4.00	القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيان بأداء العمل

مرتفعة	0.893	4.06	القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل
مرتفعة	0.893	4.06	القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل
مرتفعة	0.558	3.90	استجابات أفراد العينة للمحور الثاني ( الأداء الوظيفي)

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ (3.90) بأهمية نسبية مرتفعة ، و بانحراف معياري قدر ب 0.558، كما نلاحظ أن جميع فقرات هذا المحور جاءت مرتفعة مما يدل على فهم ووعي أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة لمفهوم الأداء ، فمن خلال الجدول تعد إجابات المورد البشري مؤشرا ايجابيا لمدى التزام عمال المؤسسة محل الدراسة بأداء مهامهم و المواظبة في تحقيق الأهداف العامة و الرغبة في تنفيذ المهام على أكمل صورة و في الوقت المناسب .

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب يتم اختبار فرضيات الدراسة، حيث يتم قبولها أو رفضها و ذلك باستخدام معامل الارتباط، تحليل نتائج التباين الأحادي ANOVA و معامل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج spss.

الفرضية الرئيسية:تمثلت في :

يوجد أثر للتدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري.

الفرضيات الجزئية:تمثلت في:

-يوجد أثر لمهام المدقق على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري

-يوجد أثر لمزايا التدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري

1-اختبار الفرضية الأولى :

لمعرفة أثر مهام المدقق على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين تموشنت تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض احدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين :

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمهام المدقق على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمهام المدقق على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بعين تموشنت  $\alpha=0.05$

للإجابة على الفرضية نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير :

$$Y = a_0 + a_1 x_1 + \varepsilon$$

الجدول رقم 12/3 نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار(الفرضية 01)

قيمة الارتباط	معامل التحديد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط الحسابات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة a
0.308 <sup>a</sup>	0.095	بين المجموعات	1.035	1.035	1	3.574	0.047 <sup>a</sup>
		داخل المجموعات	9.845	0.290	34		
		المجموع	10.880		35		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع الأداء الوظيفي و المتغير المستقل مهام التدقيق ، تشير  $R$  إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين و التي تساوي 30.8 % و هي درجة ارتباط منخفضة، كما أن معامل التحديد  $R^2$  تشير إلى أن المتغير المستقل مهام المدقق يفسر 9.5 % من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء الوظيفي .

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig0.047 اصغر من 0.05 و عليه نقول انه يوجد هناك دلالة معنوية كلية للنموذج .

الجدول رقم (13/3) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مهام المدقق على تحسين الأداء

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة F المعنوية	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي	الجزء الثابت	3.163		7.901	0.000
	مهام التدقيق	0.225	0.308	2.415	0.047

يبين من خلال الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية بين المتغيرين من خلال معاملات المعادلة، و هذا ما يبين وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين (التابع و المستقل)، حيث بلغ معامل الانحدار B لمهام المدقق 0.308 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (مهام المدقق ) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار قيمته 0.308 من المتغير التابع ( الأداء الوظيفي ) .

كما أن قيمة F المعنوية تساوي 2.415 و هي أكبر من F الجدولة 1.96، كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig=0.047 و هي أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن المتغير التابع هو متغير مفسر للمتغير المستقل، و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (مهام المدقق ) على المتغير التابع (الأداء

الوظيفي ) بما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و المتمثلة فيما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha=0.05$  لمهام المدقق على تحسين الأداء في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري .<sup>٢</sup>

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين مهام المدقق و الأداء الوظيفي

$$Y = 3.163 + 0.225$$

### اختبار الفرضية 02

لمعرفة أثر مزايا التدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين تموشنت تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين :

**$H_0$** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمزايا التدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $a=0.05$

**$H_1$** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمزايا التدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بعين تموشنت  $a=0.05$

الجدول رقم (3-14) نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار (الفرضية 02)

قيمة الارتباط	معامل التحديد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط الحسابات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة a
0.507 <sup>a</sup>	0.257	بين المجموعات	2.800	2.800	1	11.784	0.002 <sup>b</sup>
		داخل المجموعات	8.080	0.238	34		
		المجموع	10.880		35		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع الأداء الوظيفي و المتغير المستقل مزايا التدقيق الاجتماعي ، تشير  $R$  إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين و التي تساوي 50.7 % و هي درجة ارتباط منخفضة، كما أن معامل التحديد  $R^2$  تشير إلى أن المتغير المستقل مهم المدقق يفسر 25.7 % من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء الوظيفي.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig 0.002 أصغر من 0.05 و عليه نقول انه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (15/3) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مزايا التدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء الوظيفي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة F المعنوية	مستوى الدلالة Sig
----------------	---------	------------------	------------	-----------------	-------------------

الأداء الوظيفي	الجزء الثابت	2.603		6.739	0.000
مزاي التدقيق الاجتماعي		0.412	0.507	3.433	0.002

يبين من خلال الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية بين المتغيرين من خلال معاملات المعادلة، و هذا ما يبين وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين (التابع و المستقل)، حيث بلغ معامل الانحدار B لمزاي التدقيق الاجتماعي 0.308. الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (مزاي التدقيق الاجتماعي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار قيمته 0.308 من المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما أن قيمة F المعنوية تساوي 3.433 و هي أكبر من F الجدولة 1.96، كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig=0.002 و هي أصغر من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن المتغير التابع هو متغير مفسر للمتغير المستقل، و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (مزاي التدقيق الاجتماعي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بما يعني رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و المتمثلة فيما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha=0.05$  لمزاي التدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري .<sup>٢</sup>

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين مهام المدقق و الأداء الوظيفي

$$Y = 2.603 + 0.412X$$

( مزاي التدقيق الاجتماعي )

و أخيرا نلاحظ من خلال النتائج أن معاملات الارتباط بين البعدين للمحور الأول التدقيق الاجتماعي (مهام المدقق، مزاي التدقيق الاجتماعي) و بين المحور الثاني الأداء الوظيفي كانت بالترتيب (0.308 و 0.507) و هذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية : يوجد أثر للتدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء الوظيفي.

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء المورد البشري، كما حاولنا تحديد ضرورته في المؤسسة محل الدراسة من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، و كان الغرض من ذلك هو الاجابة على الاسئلة المطروحة و التي تتمحور حول "ما مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة " بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية و متطلبات و أهداف التدقيق الاجتماعي و كذا دوره في تحسين أداء الموارد البشرية، و كذا التعرف على العوامل التي تحسن من أداء المورد البشرية و مدى وعي الأفراد لمفهوم الأداء في المؤسسة محل الدراسة .

و قد تم اختيار مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات ذات جانب اقتصادي و خدماتي الممارسة لعملية التدقيق بشكل منتظم .

و بعد التطرق و دراسة الموضوع من جانبه النظري و التطبيقي تم التوصل الى جملة من النتائج التي يمكن من خلالها اختبار فرضيات الدراسة و التأكيد على أثر التدقيق الاجتماعي على تحسين الاداء الوظيفي، نوردتها فيمايلي:

### ● مناقشة الفرضيات :

● **الفرضية الأولى :** يوجد علاقة وثيقة بين المهام التي يقوم بها المدقق و تحسين الأداء حيث يهتم المدقق في المؤسسة محل الدراسة بالجانب الصحي و النفسي للعمال ، كما انه يقوم بالتأكد من مدى اعتماد المؤسسة على عملية التقييم بصفة دورية ، بالإضافة إلى مراجعة الأهداف الإستراتيجية لأنشطة التوظيف ، التكوين ، الترقية . وعليه توصلنا إلى أن الفرضية الأولى صحيحة من خلال الاختبارات الإحصائية الواردة في الفصل الثالث.

● **الفرضية الثانية:** تأكد لنا أن المزاي التي يقدمها التدقيق الاجتماعي للأفراد تحسن من مستواهم الوظيفي حيث يجعلهم يثقون و يمارسون أعمالهم على أكمل وجه ، و بالتالي نقول أن المؤسسة تولي اهتمامها بالتدقيق

الاجتماعي لتحسين أداء أفرادها . و عليه توصلنا إلى أن الفرضية الثانية هي كذلك صحيحة من خلال الاختبارات الإحصائية الواردة سابقا.

كل هذه الاستنتاجات تقودنا إلى إثبات صحة الفرضية الفائلة بوجود أثر للتدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء الوظيفي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

### ● نتائج نظرية:

- نجاح التدقيق الاجتماعي في أي مؤسسة يتوقف على مدى التزام الممارسين له بالخطوات و الإجراءات المتبعة ، و هدفه في النهاية الوقوف على المخاطر و الرقابة عليها ثم اقتراح الحلول اللازمة .
- يقوم التدقيق الاجتماعي على اكتشاف نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و بالتالي تحقيق النتائج المرجوة و الوصول إلى الهدف.
- يساهم التدقيق الاجتماعي في وضع الخطط و البرامج و رسم الأهداف إستراتيجية في ميدان تسيير الموارد البشرية أن استخدام التدقيق الاجتماعي بطريقة فعالة يؤدي به إلى تحقيق ميزة تنافسية و بناء إستراتيجية المؤسسة ككل من خلال ما يتيح للمؤسسات من تنسيق و تكامل للأنشطة الاجتماعية .
- أن لأداء المورد البشري مجموعة من المحددات و الأبعاد التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي .

### ● نتائج ميدانية:

- أن أغلبية الإطارات الموجودة بالمؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية اذ بلغت نسبتهم أكثر من إجمالي العينة
- أن المؤسسة محل الدراسة على وعي تام بأن الإشراف و المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستواهم الوظيفي .
- أن المؤسسة محل الدراسة تهتم براحة العامل بحيث تقدم له كل الوسائل المساعدة كما أنها تقوم بمراجعة و متابعة كل الأمور المتعلقة بمواردها البشرية .

- أن التدقيق الاجتماعي أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير حيث يلعب دور مهم في التنبؤ السريع و في الوقت المناسب بالأخطار التي تواجه الموظفين قصد تفاديها.

### ● التوصيات:

- ضرورة تنفيذ التدقيق الاجتماعي و ممارسته بشكل منتظم و ليس مرة واحدة .
- عقد دورات تدريبية و ندوات فكرية يتم من خلال تكوين الأفراد في التدقيق الاجتماعي و تدقيق أنشطة الموارد البشرية
- ضرورة التركيز المدقق الاجتماعي على الجانب البيئي للمؤسسة .
- الاستفادة من تجارب بعض الدول ذات الواقع الاقتصادي و الاجتماعي المشابه للجزائر في كيفية التوعية لأهمية التدقيق الاجتماعي و أثره على تحسين أداء المورد البشري.

## قائمة المراجع

### أولاً: قائمة الكتب

#### أ- قائمة الكتب باللغة العربية:

1. انس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011.
2. توفيق محمد عبيد محسن ، اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء ، مصر ، زقازيق ، دار الفكر العربي ، 2005.
3. حسين حريرم :إدارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2003
4. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. سعد عامر أبو شندي ، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية" ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن - عمان، 2011.
6. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي" ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
7. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
8. صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان.
9. عصمت سليم القرابة، "الحكمانية في الاداء الوظيفي" دار جليس الزمان، الاردن، 2011،
10. عمر محمد تومي الشبيلي ، " علم النفس الاداري " ، الدار الغربية للكتاب، طرابلس، 1988.



## قائمة المراجع

11. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل ، عمان ، 2005.
12. محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2014.
13. محمد بوتين : المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2003.
14. محمد سعيد انور سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
15. محي الدين الأزهري ، الادارة و دور المديرين : أساسيات و سلوكيات ، دار الفكر العربي : القاهرة ، ط1 ، 1993.
16. مصطفى عشوي : اسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ،
17. موسى خليل : الادارة المعاصرة المبادئ و الوظائف و الممارسة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 ، بيروت 2005.
18. هاينز ماريون، "إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال" ، ترجمة محمود مرسي و زهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة ، الرياض، دون سنة النشر.
19. الوردات ، خلف عبد الله ، \*التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق\* مؤسسه الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.

## قائمة المراجع

### ب- قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

20. Jacques Igalens et Jean Marie Peretti, Audit social . Meilleurs Pratiques. Méthodes .Outils. Editions organisation, Paris, France, 2008.
21. Jean-MarriePerreti& Jacques Igalens ; **Audit Social** ; Editition d'organisation ; 2008.
22. PICARD .D : **la vielle sociale**, Vuibert gestion .paris 1991.
23. sylvie Guerrero.**Les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines**, foction de l'entreprise Dunod .2008.

### ثانيا: قائمة الأطروحات و الرسائل.

24. باباي هاجر، دور المراجعة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
25. بعجي سعادة ، \*تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين\* ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة . 2007.

## قائمة المراجع

26. بوعريط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية ، تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري محمود، قسنطينة .
27. دراغو فاطمة، "علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء"، مذكرة شهادة ماجستير، تخصص علم النفس و العمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2016 .
28. دلروم سوسن، " تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين " ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة قلمة، 2017.
29. سكاك مراد، التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي و استراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2001.
30. سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة، أطروحة دكتوراه— جامعة فرحات عباس، سطيف.
31. شامي صليحة، "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010 .
32. شريفة جنان، عقود العمل و دورها في اشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو:، مذكرة دكتوراه ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، تخصص علم النفس ، جامعة بسكرة ، 2016.
33. عادل عشي، " الاداء المالي للمؤسسة، قياس و تقييم "، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.

## قائمة المراجع

34. عبد الوهاب محمد جين ، \*تقييم الأداء في الادارات الصحية\* ، مذكرة دكتوراه ، تخصص إدارة صحية ، جامعة سات كليمانتس ، 2009، سوريا.
35. عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب" ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة .
36. لغواطي شريفة، التدقيق الاجتماعي كأداة تقييم الموارد البشرية على مستوى مؤسسة صناعية خاصة، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2013.
37. محمد حسني عبد الجليل صبحي ، الاطار العلمي للمراجعة الاجتماعية ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ، جمهورية مصر العربية، 1995 .
38. مقدود وهيبية : التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم تسيير ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس ، 2008.
39. ياسمين حمدان كرم ، التدقيق الاجتماعي و البيئي من وجهة نظر مدققي الحسابات الاردنيين في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، محاسبة و تمويل ، 2012.
40. يعقوب ولد الشيخ محمد، التدقيق المحاسبي في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان ، 2014.

## قائمة المراجع

### ثالثا: الملتقيات و المجلات

41. احمد فيصل خالد الحايك، التدقيق الاجتماعي الداخلي مجالاته، محدداته، تطبيقه من قبل المدققين الداخليين، مجلة الجامعة الجزائرية الإسلامية - العدد 1، الأردن ، 2015.
42. احمد قايد نور الدين، دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الشركات، الملتقى الوطنيحول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و الآلي، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، يومي 06 و 07 ماي 2012.
43. بلابلية ربيع، "تحسين الاداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل"، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية 2، العدد 1، جامعة محمد الشريف ، جوان 2017 .
44. حسين صديق : \* الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية ، عرض - وتقويم\*، مجلة جامعة دمشق ، العدد الثالث و الرابع ، دبي ، 2011.
45. حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004
46. رابح كعباش : علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال و التوجيه ، الجزائر ، 2006.
47. رواجي عبد الناصر ، أهمية تقييم المؤسسات الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر.
48. سكاك مراد، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 11، 2011.

## قائمة المراجع

49. سلاطنية بلقاسم : العلاقات الانسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الخامس ،  
جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، فيفري 2014
50. صادق الحسني (2003)، تدقيقاً لأداء الاجتماعي للمنشآت في ضوء معايير المراجعة  
الدولية الأمريكية ،مجلة الإداري ، العدد 93،معهد الإدارة العامة ،سلطنة عمان.
51. عدال بن مطر الشمري ، \*العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين\* ، مجلة كلية بغداد  
للعلوم الاقتصادية ،العدد 38، جامعة حلب ، 2014.
52. العقدة وسعادة ، مدى إدراك المدققين الأردنيين لمفهوم التدقيق الاجتماعي ، دراسة  
تحليلية ، الأردن ، 2004..
53. علي يونس ميا و اخرون ، \*قياس أثر التدريب في أداء العاملين\* مجلة جامعة تشرين  
للبحوث و الدراسات العلمية ، مجلد رقم 31، العدد 1، 2003.
54. محمد الصالح، زديره خمار، "دور الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الوظيفي"، مجلة  
الدراسات المالية المحاسبية و الادارية، العدد 2، ديسمبر 2014 .
55. محمد نبيل علامي ، حدود المسؤولية الاجتماعية :اطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي  
لمنظمات الأعمال في العالم النامي ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 72 ، المملكة العربية السعودية .
56. مراد سكاك، فارس هباش ، دور التدقيق الاجتماعي في اطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا  
في ظل الانفتاح الخارجي ،ملتقى دولي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، يومي 20-21 ،  
سطيف.

## قائمة المراجع

57. مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية ، مجلة التغير الاجتماعي ،

العدد السادس ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2018.

58. ميلاد رجب اشميلة ، إدراك و تطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة

الاجتماعية ، المجلة الجامعة ، العدد 16 ، كلية الاقتصاد و التجارة ، ليبيا.

### رابعاً: المواقع الالكترونية

59. <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1453&SecID=40>

60. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/32013>

0

61. <https://acofps.com/vb/58320.html>

62. [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

الملحق رقم (01)

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تحت عنوان \* دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي \*. قمنا بإعداد هذا الاستبيان الذي يحتوي على ثلاث محاور، لذا نرجوا منكم الإجابة على هذا الاستبيان بقدر من الموضوعية حتى تكون النتائج دقيقة و ذات مصداقية ونحيطكم علما أن المعلومات ستحاط بقدر كبير من السرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . و في الأخير نشكركم جزيل الشكر على مساعدتكم في إتمام هذه المذكرة.

❖ يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب

المعلومات الشخصية

1-الجنس:

ذكر -  أنثى

2-السن:

أقل من 30 سنة  - من 30 إلى 40 سنة  - 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50

3-المؤهل العلمي:

-مستوى ثانوي  مستوى جامعي  باعليا (ماجستير، دكتوراه)  شهادات أخرى

4-عدد سنوات الخبرة:



## الملاحق

-أقل من 05 سنوات  05 إلى 10 سنوات  1 إلى 15 سنة  -أكثر 15 سنة

المحور الأول: تطبيق التدقيق الاجتماعي في المؤسسة

الجزء الأول: المهام التي يقوم بها المدقق

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يقوم المدقق بمراجعة الأهداف الإستراتيجية لأنشطة التوظيف، التكوين، الترقية... الخ					
02	يقوم المدقق بالتأكد من مدى اعتماد المؤسسة على عملية التقييم بصفة دورية					
03	يتأكد المدقق من أن المؤسسة تهتم بالراحة النفسية و الصحية للموظفين					
04	يتأكد المدقق من أن للمؤسسة الخدمات الاجتماعية المناسبة لموظفيها					
05	يهتم المدقق بالتأكد من أن المؤسسة تسعى للحفاظ على الجانب الصحي لموظفيها					
06	يتحقق المدقق من مدى الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات السارية التي تضعها الإدارة العليا					

الجزء الثاني : مزايا التدقيق الاجتماعي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يضمن التدقيق الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية التحكم في الموظفين والتأثير عليهم داخل المنظمة.					
02	يسعى التدقيق إلى رفع فاعلية أداء الموظفين من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد العقبات والعراقيل و تقديم الاقتراحات.					
03	يساعد التدقيق في التسيير الموضوعي للحياة الوظيفية للفرد مع تحقيق فرص عادلة للترقية					
04	يساعد التدقيق الاجتماعي في التحقق من التكاليف و المنافع الاجتماعية ، و بالتالي يساعد في تحديد نتيجة أداء المؤسسة					
05	يساهم التدقيق الاجتماعي في التنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطار التي قد تواجه الموظفين قصد تفاديها					
06	يسهم التدقيق الاجتماعي في التنسيق بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة ويدعم المسيرين عند اتخاذ القرارات					
07	يوفر التدقيق كافة العوامل اللازمة لخلق و تعميق الولاء و انتماء الموظفين للمؤسسة					
08	يمكن التدقيق الاجتماعي المؤسسة من تحسين أدائها الاجتماعي سنة بعد أخرى، كما يشجعها على الاستمرارية في ذلك.					

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يحرص الموظفون على إنجاز العمل في الوقت المحدد					
02	يلتزم ويتقيد الموظفون بأنظمة وقوانين العمل					
03	يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للخطة و البرامج المرسومة					
04	يلتزم الموظفون بأوقات العمل الرسمية					
05	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي					
06	يتابع الموظفون ما يحدث من متغيرات في مجال العمل و يحاولون الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل					
07	نجاح أو فشل الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها					
08	القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيام بأداء العمل					
09	القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل					
10	القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل					

شكرا لحسن تعاونكم معنا.

# الملاحق

الملحق رقم (02)

تقييم الأداء بطريقة النقاط

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

OPGI AIN TEMOUCHENT  
AFFECT : DGMP  
LES ETANCHEISTES

FICHE DE NOTATION (P R I)  
MOIS DE 2019

N°	CODE	NOM & PRENOM	FONCTION	QUANTITE				QUALITE				ASSIDUITE	TOTAL	SIGNATURE
				TB	B	MO	ME	TB	B	MO	ME			
				6Pts	5 Pts	3Pts	1 Pts	6Pts	5 Pts	3Pts	1Pts			

Toute notation complaisante verra son auteur sévèrement sanctionné

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى توضيح مدى تطبيق التدقيق الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية ، و تأثيره في تحسين الأداء الوظيفي و هذا من خلال توزيع الاستبيانات على جميع إطارات إدارة الموارد البشرية، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (36) عامل من عمال مؤسسة ديوان الترقية و التسيير ، و تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة (spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، تحليل الانحدار المتعدد . و قد توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها : هناك أثر بين المهام التي يقوم بها المدقق و تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، و أن التدقيق الاجتماعي يقدم مزايا للفرد العامل و المؤسسة .... كما أنه يوجد علاقة بين التدقيق الاجتماعي و أداء المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: تدقيق ، تدقيق اجتماعي ، أداء المورد البشري

## Résumé :

Le but de cette recherche est de préciser dans quelle mesure l'audit social a été appliqué dans les institutions algériennes et son impact sur l'amélioration des performances au travail par la distribution de questionnaires à tous les cadres de gestion des ressources humaines, à savoir 36 travailleurs du Bureau de la promotion et de la gestion, Les données des questionnaires ont été analysées en utilisant spss sur la base de moyennes arithmétiques, d'écart-types et d'une analyse de régression multiple. Enfin, nous avons atteint un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont les suivants: Il existe un impact entre les tâches exécutées par l'auditeur et l'amélioration des performances au travail dans l'institution étudiée, et l'audit social présente des avantages pour le travailleur individuel et pour l'institution. Performance des ressources humaines.

Mots-clés : audit, audit social, performance des ressources humaines

## Abstract :

The present research study aims to clarify the extent of practicing social auditing in the Algerian Institutions, and its impact on improving functionality. It was realised through dispatching questionnaires to human Resource management frameworks. Our informants were 36 accredited workers (spss) in Promotion and Management Office .We analysed the collected data using the package. The main results were : There is an impact on Account Averages ,Standard Deviations, Multiple Regressions Analysis between the tasks of the auditing officer and the improvement of functionality in the institution of our study. Also, the social auditing is of great benefits since there is a relationship between social auditing and Human Resource Performance of the worker and the enterprise.

Keywords: Auditing-social auditing-human resource performance