

جامعة أحمد دراية\_ أدرار الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
ميدان العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية  
تخصص تدقيق ومراقبة التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
المعنونة بـ:

## التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العملية للاتصالات أدرار

إشراف الدكتور

جيلالي قالون

إعداد الطلبة

✓ ام الخير طيعاوي

✓ مباركة بوقرين

الموسم الجامعي: 2015/2016



جامعة أحمد دراية\_ أدرار الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
ميدان العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية  
تخصص تدقيق ومراقبة التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
المعنونة بـ:

## التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العملية للاتصالات أدرار

إشراف الدكتور

جيلالي قالون

إعداد الطلبة

✓ ام الخير طيعاوي

✓ مباركة بوقرين

الموسم الجامعي: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

في البداية نشكر الله عز وجل على أن من علينا بإنجاز هذا العمل، فالحمد والشكر لله.

ثم نتقدم بالشكر الجزيل للدكتور (جيلالي قالون) الذي أشرف على هذه المذكرة، وعلى النصائح والتوجيهات التي قدمها في سبيل الخروج ببحث علمي في المستوى المطلوب، فنسأل الله أن يجعلها في ميزان حسناته.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكافة عمال المديرية العملية للاتصالات أدرار، نخص بالذكر مدير قسم الموارد البشرية السيد (أحمد ستي) ومسؤولة مصلحة العلاقات الاجتماعية بالقسم.

كما لا ننسى السيد (بكار أولاد بن سعيد) المدير الولائي لمديرية البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بأدرار، وكافة عمال المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

الصفحة	الموضوع
I	شكر وعرفان
II	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
أ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الاجتماعي
2	مقدمة
3	المبحث الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية
3	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
3	الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية
4	الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية
4	المطلب الثاني: تطور المسؤولية الاجتماعية
6	المطلب الثالث: أبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية
6	الفرع الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
7	الفرع الثاني: مجالات المسؤولية الاجتماعية
8	المطلب الرابع: التدقيق الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية
9	المبحث الثاني: مفاهيم حول التدقيق الاجتماعي
9	المطلب الأول: مفهوم التدقيق الاجتماعي
9	الفرع الأول: تعريف التدقيق الاجتماعي
10	الفرع الثاني: أهمية التدقيق الاجتماعي
11	الفرع الثالث: مجالات التدقيق الاجتماعي
11	المطلب الثاني: تطور مفهوم التدقيق الاجتماعي
11	الفرع الأول: محاولات تحديد مفهوم التدقيق الاجتماعي
13	الفرع الثاني: التدقيق الاجتماعي في الجزائر
13	المطلب الثالث: أهداف ومتطلبات التدقيق الاجتماعي
13	الفرع الأول: أهداف التدقيق الاجتماعي
13	الفرع الثاني: متطلبات التدقيق الاجتماعي

15	المطلب الرابع: مزايا ومشاكل التدقيق الاجتماعي
15	الفرع الأول: مزايا تطبيق التدقيق الاجتماعي
16	الفرع لثاني: مشاكل التدقيق الاجتماعي
18	المبحث الثالث: سير عملية التدقيق الاجتماعي
18	المطلب الأول: إطار عمل التدقيق الاجتماعي
18	الفرع الأول: تخطيط التدقيق الاجتماعي والاشراف على فريق العمل
19	الفرع الثاني: تحديد مجالات العمل
19	الفرع الثالث: صياغة المعايير
20	المطلب الثاني: تنفيذ التدقيق الاجتماعي
22	المطلب الثالث: إعداد تقرير التدقيق الاجتماعي
22	الفرع الأول: تقرير المدقق الاجتماعي
23	الفرع الثاني: أهمية تقرير المدقق الاجتماعي
24	خاتمة الفصل
25	الفصل الثاني: دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي
26	مقدمة
27	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء الوظيفي
27	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
27	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي
27	الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
28	الفرع الثالث: أهمية الأداء الوظيفي
28	المطلب الثاني: محددات والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
28	الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي
29	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
30	المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
32	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
32	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
32	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي
32	الفرع الثاني: خصائص التقييم الجيد للأداء الوظيفي
33	الفرع الثالث: أهمية قياس الأداء الوظيفي

33	المطلب الثاني: أهداف وطرق تقييم الأداء الوظيفي ومعايير التقييم
33	الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
34	الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي
35	الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي
36	المطلب الثالث: طرق إعداد تقارير تقييم الأداء
37	المبحث الثالث: تدقيق الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي
37	المطلب الأول: مفهوم تدقيق الموارد البشرية
37	الفرع الأول: تعريف تدقيق لموارد البشرية
38	الفرع الثاني: الركائز الإثباتية لتدقيق الموارد البشرية
38	الفرع الثالث: أهمية تدقيق الموارد البشرية
38	المطلب الثاني: أنواع وطرق تدقيق الموارد البشرية
38	الفرع الأول: أنواع تدقيق الموارد البشرية
39	الفرع الثاني: طرق تدقيق الموارد البشرية
39	المطلب الثالث: المنهج المتبع في تدقيق الموارد البشرية
40	المطلب الرابع: شروط تدقيق الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي
42	خاتمة الفصل
43	الفصل الثالث: واقع تطبيق التدقيق الاجتماعي في المديرية العملية للاتصالات أدرار
44	مقدمة
45	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
45	المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
46	المطلب الثاني: الاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر
48	المبحث الثاني: التعريف بالمديرية العملية للاتصالات أدرار
48	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات أدرار
50	المطلب الثاني: تشكيلة الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات أدرار
52	المبحث الثالث: تدقيق الموارد البشرية بالمديرية العملية للاتصالات أدرار
52	المطلب الأول: الفئة المستهدفة في استمارة الاستبيان
54	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستمارة
58	المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي في المديرية العملية للاتصالات أدرار
60	خاتمة الفصل

61	خاتمة
64	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملاحق
	الملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	تصنيف العمال لشهر مارس 2016	(1_3)
52	تصنيف أفراد العينة حسب الجنس	(2_3)
52	تصنيف أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(3_3)
53	تصنيف أفراد العينة حسب الأقدمية	(4_3)
53	تصنيف أفراد العينة حسب المنصب	(5_3)
53	تصنيف أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(6_3)
54	المصلحة التي تقوم بالمراجعة الاجتماعية للموارد البشرية	(7_3)
54	إعداد تقرير دوري بنتائج مراجعة الموارد البشرية	(8_3)
55	الفترة التي يتم خلالها إعداد تقرير مراجعة الموارد البشرية	(9_3)
55	مجالات مراجعة الموارد البشرية في المؤسسة	(10_3)
55	الهدف الرئيس لمراجعة الموارد البشرية	(11_3)
56	تلقي الرد حول أداء المهام	(12_3)
56	التعرف على نتيجة التقييم	(13_3)
57	الاجراءات المتخذة في حالة كتابة تقرير عن أداء مقبول	(14_3)
57	الاجراءات المتخذة في حالة كتابة تقرير عن أداء غير مقبول	(15_3)
57	التحسن في الأداء الوظيفي	(16_3)
58	قياس تحسن الأداء الوظيفي	(17_3)

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1_1)	ركائز المسؤولية الاجتماعية في أهم المحطات التاريخية	6
(2_1)	هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية	7
(1_2)	محددات الأداء الوظيفي	31
(2_2)	المداخل الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي	33
(1_3)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات أدرار	48
(2_3)	نسبة الذكور والإناث إلى إجمالي الموارد البشرية	51

## مقدمة عامة

- تمهيد
- إشكالية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- منهج الدراسة
- الأدوات المستخدمة
- الدراسات السابقة في الموضوع
- صعوبات الدراسة
- تقسيم الدراسة

## 1. تمهيد

في إطار سعي المؤسسة إلى تحقيق أهدافها والتزاماتها لمختلف المتعاملين من زبائن وموردين ومؤسسات مالية وجبائية، يفرض عليها أن تجري تدقيقا ماليا أو محاسبيا أو جبائيا حسب حاجة الجهة التي تطلب المعلومات ونظرا لتطور حجم المؤسسات واتساع نطاق نشاطها شهد التدقيق تطورا كبيرا في المجالين المحاسبي والمالي.

وعقب التطور الذي شهده التدقيق في المجال المالي والمحاسبي نظرا لمصادقية المعلومات والنتائج والتوصيات المتوصل إليها وأثرها في رفع فعالية المؤسسة وعلاج الاختلالات التي قد تظهر فيها، ظهر نوع جديد من التدقيق هو التدقيق الاجتماعي الذي حظي باهتمام الباحثين الأكاديميين والمهنيين نظرا للمكاسب التي يمكن أن تحققها المؤسسة التي تنتهج هذا النوع من التدقيق.

يسعى الباحثين المهنيين والأكاديميين إلى تطوير العلاقة بين التدقيق الاجتماعي والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، من هنا يمكن طرح الإشكالية كما يلي:

**كيف يؤثر التدقيق الاجتماعي على الأداء الوظيفي في المديرية العملية للاتصالات أدرار؟**

وللإجابة على الإشكالية تمت تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتدقيق الاجتماعي؟
- هل توجد جهة مختصة للتدقيق الاجتماعي للموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات أدرار؟
- فيما يتمثل تحسن الأداء الوظيفي الذي يحققه التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات أدرار؟

2. فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة تم الانطلاق من الفرضية:

**يأثر التدقيق الاجتماعي بشكل مباشر على الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات**

كما تم طرح الفرضيات الفرعية:

- التدقيق الاجتماعي يكون من خلال فحص الجوانب الاجتماعية للمؤسسة.
- توجد جهة مختصة تقوم بالتدقيق على الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات أدرار.
- يتجلى أثر التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات بأدرار من خلال:

- المساهمة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

- رفع إنتاجية العامل.

3. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة بشكل عام إلى معرفة أثر التدقيق الاجتماعي على الأداء الوظيفي

في المديرية العملية للاتصالات أدرار، كما يمكن صياغة الأهداف الفرعية للدراسة في ما يلي:

- التعرف على التدقيق الاجتماعي ومختلف الجوانب المرتبطة به.

– التعرف على المصلحة التي تقوم بالتدقيق الاجتماعي للموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات أدرار.

– التعرف على مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين مختلف جوانب الأداء الوظيفي في المديرية العملية للاتصالات أدرار.

4. أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من أهمية وحدثة موضوع التدقيق الاجتماعي وكذا أهمية هذا النوع من التدقيق في التأثير على الأداء الوظيفي.

5. حدود الدراسة:

– الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المديرية العملية للاتصالات أدرار.

– الحدود الزمانية: خلال سنة 2016.

– الحدود البشرية: عينة من عمال المؤسسة من مختلف الدرجات.

6. منهج الدراسة: إن طبيعة الموضوع تستدعي إعداد البحث بالمنهج الوصفي في سرد عناصر الدراسة، وكذا المنهج التاريخي في التطرق إلى مختلف التطورات التاريخية، وهذا في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي.

7. الأدوات المستخدمة: اعتمدت الدراسة على المسح المكتبي ومواقع الانترنت في الجانب النظري للدراسة، أما الجانب الميداني فقد اعتمد المقابلات الشخصية والاستمارة للحصول على المعلومات من مفردات العينة.

8. الدراسات السابقة في الموضوع:

– دراسة ( نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، ( 2010 )<sup>1</sup>، هدفت الدراسة إلى التوصل إلى عدد من التوصيات التي تساهم في حث المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية اتجاه مختلف الفئات المستفيدة سواء ذات الطابع العام أو الطابع الخاص.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من واجب المؤسسات أخذها بعين الاعتبار لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون بها.

نظرة تقييمية ونقدية: ركزت الدراسة على دور تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات العمومية والخاصة في مجال الموارد البشرية، ولكنها أهملت جانب التدقيق على المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق أهداف العاملين وتحسين أدائهم.

<sup>1</sup> نوال ضيافي، « المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية »، رسالة ماجستير، غ م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010.

– دراسة ( سمية عباس، أهمية مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة خلال 2014، (2015) <sup>2</sup>، هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية باعتبارها أداة فعالة بها ومحاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها مراجعة ادارة الموارد البشرية ومساهمتها في خلق القيمة المضافة توضيح مدى تأثير مراجعة ادارة الموارد البشرية الحسن على الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– أن المؤسسة تقوم بعمل تقارير بنتائج مراجعة ادارة الموارد البشرية كل شهرين بطريقة كتابية ويرفع إلى مدير المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة.

– تساهم مراجعة ادارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة من خلال تحسين فعالية الأنشطة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية مثل التدريب والتحفيز والاتصال الداخلي.

نظرة تقييمية ونقدية: ركزت الدراسة على مساهمة مراجعة ادارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة.

9. صعوبات الدراسة: لعل من أهم الصعوبات التي واجهتها الدراسة هي:

– قلة المراجع على مستوى المكتبات، وكذا الدراسات السابقة في الموضوع التي تمثل القاعدة للانطلاق في العمل.

– صعوبة التوفيق بين الجانب المهني والأكاديمي في المؤسسات، ما أدى إلى صعوبة الحصول على المعلومات.

10. تقسيم الدراسة: بهدف الاجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

– الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الاجتماعي، تضمن ثلاث مباحث، كان المبحث الأول عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث تم التطرق إلى مختلف جوانب الموضوع في أربعة مطالب، للتعريف بالمسؤولية الاجتماعية وتطورها التاريخي وأبعادها... الخ، وكذا فكرة التدقيق عن المسؤولية الاجتماعية، أما المبحث الثاني تضمن ثلاث مطالب خصصت للمفاهيم العامة حول التدقيق الاجتماعي حيث تضمنت التعريف به وتطوره التاريخي وأهدافه... الخ، المبحث الثالث تضمن تخطيط وتنفيذ عملية التدقيق وإعداد تقرير التدقيق الاجتماعي.

– الفصل الثاني: خصص للدور الذي يلعبه التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي، تضمن أيضا ثلاث مباحث، أولها كان للتعريف بالأداء الوظيفي واجراءات تحسينه، أما المبحث

<sup>2</sup> سمية عباس، « أهمية مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة خلال 2014 »، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2015.

الثاني فخصص لتقييم الأداء الوظيفي وأهم الطرق المنتهجة في ذلك، فيما خصص المبحث الثالث للعلاقة بين التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي.

– **الفصل الثالث:** خصص للدراسة الميدانية وشمل ثلاث مباحث مستقلة أولها كان تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث التعريف بالمؤسسة وأهدافها العامة، في حين تطرق المبحث الثاني للتعريف بالمديرية العملية للاتصالات\_ أدرار من حيث الموقع وعدد العمال والهيكل التنظيمي، أما المبحث الثالث فتطرق إلى واقع تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الاجتماعي

- الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية
- مفاهيم عامة حول التدقيق الاجتماعي
- سير عملية التدقيق الاجتماعي

## مقدمة

إن تطور الاهتمام بالتدقيق وتكيفه مع الجانب الاجتماعي للمؤسسة استلزم إجراء دراسات وبحوث للتوصل إلى أسلوب ووسائل ومنهجية التدقيق الاجتماعي في هذا الفصل سيتم عرض بعض ما توصلت إليه الدراسة من مفاهيم أساسية عن هذا الموضوع كما يلي:

**المبحث الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية**

**المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التدقيق الاجتماعي**

**المبحث الثالث: سير عملية التدقيق الاجتماعي**

## المبحث الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق أهدافها مستغلة في ذلك كل ما يمكن استغلاله من موارد مادية وبشرية ومالية مما يؤثر على المجتمع الذي تنشط فيه وهو ما يستوجب عليها الاخذ بعين الاعتبار رغبات ومصالح مختلف أطراف المجتمع.

### المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في المؤسسة

فيما يلي عرض لمختلف تعاريف المسؤولية الاجتماعية وأهمية تطبيقها في المؤسسة

#### الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية

هناك عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية

حيث عرفها (Steiner et Corson) على أنها تلك الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تؤثر على رفاية المجتمع كتشغيل المعاقين توفير فرص العمل للأقليات المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية وتدعيم المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي<sup>1</sup>.

كما تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها "تعهد والتزام رجال الأعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات ومعالجة الحالات المرغوبة ولتحقيق الأهداف والقيم لعموم المجتمع"؛

وفي تعريف آخر للمسؤولية الاجتماعية هي الدرجة التي يؤدي بها مدير المؤسسة انشطتهم نحو حماية المجتمع وتحسينه بعيدا عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمؤسسة<sup>2</sup>.

وتوصل كارول (Carroll) إلى أن المسؤولية الاجتماعية الكلية للمؤسسة تشمل المستويات الأربعة التالية:<sup>3</sup>

- **المستوى الأول:** كفاءة الأداء الاقتصادي، فيجب أن تعمل المؤسسة على إنتاج السلع و الخدمات بفعالية ونجاح وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة، ويجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات؛
- **المستوى الثاني:** الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تعمل المؤسسة في ظلها، هذا وينتظر المجتمع من المؤسسة أن تهتم بالمسؤوليات الأخلاقية؛

<sup>1</sup> مراد سكاك، « تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف »، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، عدد 11، 2011، ص 200.

<sup>2</sup> تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل، عمان، 2001، ص ص 24، 25.

<sup>3</sup> وهيبه مقدم، « سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة ثلاث شركات عربية »، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13، 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر، 2011، ص 4.

- **المستوى الثالث:** المسؤولية الأخلاقية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، إذ يجب مراعاة العدالة والأمانة في معاملاتها مع العاملين بها والمتعاملين معها؛
- **المستوى الرابع:** المسؤوليات التطوعية التقديرية وتسمى أيضا المسؤولية الخيرية، وترجع إلى مدى شعور وتقدير المؤسسة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها، كتمويل البرامج الخيرية.
- كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها: الالتزام المستمر من قبل المؤسسات الاقتصادية بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشة للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي عامة<sup>1</sup>.
- وكتعريف عام يمكن القول بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية هي الالتزام الأخلاقي والتصرف المسئول تجاه المجتمع الذي تعمل فيه والمساهمة الفعالة في تطوره ورفاهيته.

### الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية

- تحظى المسؤولية الاجتماعية بأهمية بالغة في المؤسسة والمجتمع وفي الدولة، تتمثل في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع باعتبار أنها تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة تجاه مختلف فئات المجتمع؛
  - تمثل تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في المجتمع؛
  - تحسين مناخ العمل من خلال بعث روح التعاون بين مختلف الأطراف في المؤسسة؛
  - سيادة تكافؤ الفرص والاستقرار الاجتماعي والسياسي نتيجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية؛
  - تعظيم عوائد الدولة بفضل وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

### المطلب الثاني: تطور المسؤولية الاجتماعية

ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية عقب الثورة الصناعية والتقدم الذي عاشته المؤسسات في تلك الفترة بفضل الاختراعات العلمية واستعمال كل الموارد المتاحة من موارد مادية وبشرية، حيث تم تشغيل النساء والاطفال في ظروف غير مناسبة وبأجور متدنية باعتبار أن مسؤولية المؤسسة تنحصر في إنتاج السلع والخدمات للمجتمع وتحقيق هدف المؤسسة المتمثل في تعظيم الأرباح، وظلت هذه النظرة إلى غاية الربع الأول من القرن العشرين، ومع تضخم حجم المؤسسات وما رافقها من أزمات اقتصادية والتدني العام على مستوى

<sup>1</sup> بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، « واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على احدى المؤسسات الوطنية »، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول المؤسسات الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية يومي 14 و15 فبراير 2012، جامعة بشار الجزائر، ص 3.

<sup>2</sup> ويلية فريدة، « دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نפטال »، رسالة ماجستير، غ م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة الجزائر، 2011، ص ص 8 و9.

الأجور وظهور التكتلات النقابية بدأت مرحلة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية من خلال تقليص ساعات العمل وتوفير الامن والسلامة والرعاية الصحية للعمال في مكان العمل<sup>1</sup>.

ولكن لم يتم التوصل إلى مفهوم قاطع للمسؤولية الاجتماعية يكتسب بموجبه القوة الالزامية القانونية، فهناك من يرى أنها مجرد تذكير للمؤسسات بمسؤولياتها وواجبتها تجاه مختلف أطراف المجتمع، ويرى البعض أنها مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها المؤسسات بإرادتها المنفردة<sup>2</sup>.

وبالعودة إلى أهم المحطات التاريخية للمسؤولية الاجتماعية نجد المفاهيم التالية:

– **المفهوم الإسلامي:** يرى الإسلام أن المؤسسة هي شخص معنوي عليها واجب العمل لتحقيق المسؤولية الاجتماعية إذ يجب أن يحكمها الإطار الاقتصادي الذي وضحه الإسلام من خلال المصلحة الشخصية وإثراء الحياة وتمكين الإنسان من السعي والكسب الحلال متقيدا بالمنافسة النزيهة، الحرية والأخلاق وذلك لتحقيق المصلحة الاجتماعية العامة، فالنظام الاقتصادي الإسلامي يحتم على المؤسسات تحقيق أهداف اجتماعية إلى جانب الأهداف الاقتصادية لتحقيق التوازن<sup>3</sup>.  
وفيما يلي بعض المفاهيم الأخرى للمسؤولية الاجتماعية:<sup>4</sup>

– **المفهوم الكلاسيكي:** يتم التعبير عن الإطار الفلسفي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال السلوك والقيم الشخصية للمسيرين في المؤسسة والتي تقوم على مبدأ ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع بمعنى ان الربح هو منفعة المجتمع، ويستخلص المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية من أفكار الاقتصادي آدم سميث وهو يستند على فكرة أن كل المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع مع تحقيق أقصى ربح وذلك بمراعاة القانون والأعراف السائدة، وبذلك يعتبر الربح هو الهدف الوحيد للمؤسسة الاقتصادية، ويشير العالم الاقتصادي ميلتون فريدمان بأن " هناك شيء واحد في المؤسسات الاقتصادية وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية هو استخدام الموارد وتصميم الأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على المدى الطويل والذي يجب أن يدخل في قاعدة في إنجاز اعمالها ؛"

– **المفهوم الإداري:** أفرزت التطورات والتغيرات الحاصلة أهدافا أخرى للمؤسسة لا تقل أهميتها عن تحقيق الربح وهي أهداف تتسجم مع المفهوم الإداري الحديث للمسؤولية الاجتماعية حيث يركز على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع منافع أخرى كإرضاء الزبائن والاهتمام بالعمال... الخ،

<sup>1</sup> نوال ضيافي، « المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية »، رسالة ماجستير، غ م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010، ص 9.

<sup>2</sup> فريدة ويلىة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>3</sup> مراد سكاك، مرجع سبق ذكره، ص 202.

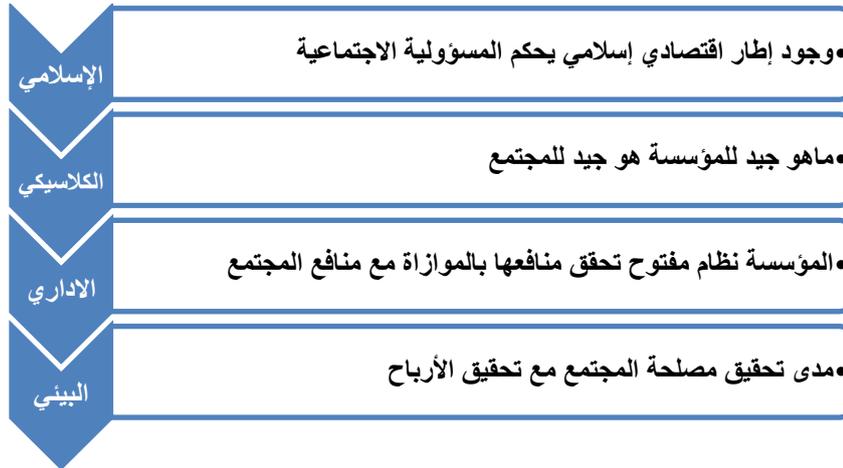
<sup>4</sup> نوال ضيافي، مرجع سبق ذكره، ص 14، 15.

حيث يشير العالم الاقتصادي (باول سامولسن) بأن " المؤسسات الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها فقط بل أنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل "؛

– **المفهوم البيئي:** بعد إدراك المسيرين أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة وإنما تتعدى حدودها لتصل إلى أطراف وفئات عديدة خارج المؤسسة للوصول إلى المفهوم البيئي، حيث يعتبر المفهوم الأكثر حداثة وارتباطا بالبيئة والذي يعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع، ويشير كل من ( رالف نادر وجوهان جالبريث ) في دراسة لهما أنه عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يعلو تلك المصلحة.

من خلال ما سبق نستنتج ركائز المسؤولية الاجتماعية في أهم المحطات التاريخية لها، والتي يمكن تلخيصها في الشكل (1\_1):

الشكل(1\_1): ركائز المسؤولية الاجتماعية في أهم المحطات التاريخية



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من معطيات المراجع

### المطلب الثالث: أبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية

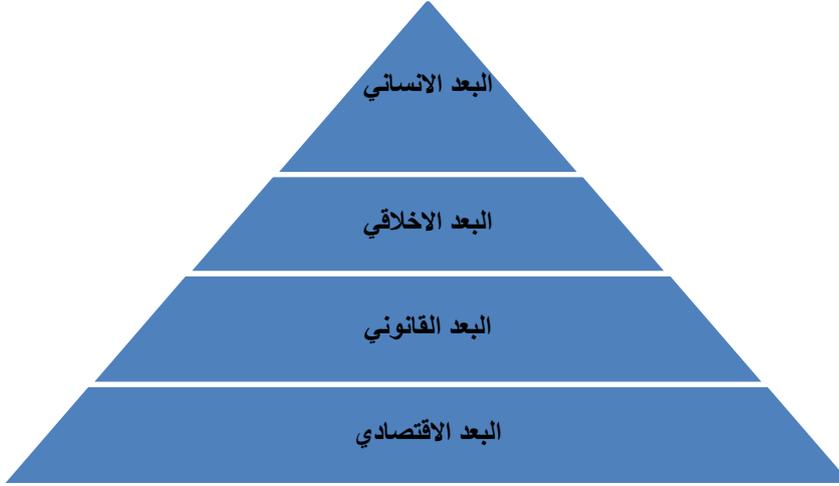
في هذا المطلب يتم التعرف على مختلف أبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية.

#### الفرع الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

هناك أربعة أبعاد لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، جاء بها العالم الاقتصادي (Carroll)، إذ أن البعد الاقتصادي والقانوني هما أساس تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ولا يمكن القيام بالأنشطة الانسانية والأخلاقية إلا بوجود البعدين الاقتصادي والقانوني، هذه الأبعاد يمكن تمثيلها في الهرم (الشكل 01) حسب أهميتها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص34.

الشكل (2\_1): هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: فريدة ويلية، مرجع سبق ذكره، ص10.

- **البعد الانساني:** هو قمة الهرم في المسؤولية الاجتماعية والذي قد لا يمثل احد متطلبات العمل في المؤسسة، فهو يمثل الرفاهية والشهرة والمكانة التي تحظى بها المؤسسة من خلال الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تدعمها بالأبعاد الثلاثة الاخرى؛
- **البعد الأخلاقي:** هو السلوك المقبول الذي يقر به المساهمين ومختلف فئات المجتمع أو المؤسسة ذاتها، فالجانب الأخلاقي أصبح يعمل مع الجانب القانوني لبناء علاقة طويلة الأجل؛
- **البعد القانوني:** يمثل التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات والأنظمة التي تسنها الدولة والمجتمع حيث يعتبر تشجيع والتزام المؤسسة بأن تنتهج سلوك مسؤول ومقبول في أنشطتها ومخرجاتها للمجتمع وأن لا ينتج عنها أي ضرر، وهو يعمل على حماية المؤسسات من جراء أساليب المنافسة غير العادلة؛
- **البعد الاقتصادي:** يتمثل في هدف المؤسسة في تحقيق الأرباح وزيادة العائد على الاستثمار للمساهمين في الشركة إضافة إلى مسؤوليتها في توفير أجواء العمل المناسبة وحماية العمال من أخطار العمل وضمان حقوقهم.

#### الفرع الثاني: مجالات المسؤولية الاجتماعية

يجب على المؤسسة أن تضع أهدافها في جميع مجالات المسؤولية الاجتماعية، حيث تشمل هذه الأخيرة على المجالات التالية:<sup>1</sup>

- **العاملين في المؤسسة:** وتشمل خلق فرص عمل للمواطنين وخاصة تلك الفئات التي ترغب الدولة في تطويرهم، كما تشمل التدريب والخدمات المقدمة للعمال كالعناية الطبية والترفيه... الخ؛

<sup>1</sup> محمد فرك الدين عبد المعطي بهجت، ياسر عبد الحميد الخطيب، دور المحاسبة في تقييم أداء وظيفة التسويق مع دراسة تحليلية للقوائم المالية للشركات المساهمة السعودية، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1986، ص 76.

– **التفاعل مع البيئة:** ويشمل الاعانات التي تمنحها المؤسسة للجمعيات الخيرية والبحث العلمي وتطوير المناطق المحيطة بها؛

– **الرقابة والحد من التلوث:** وهو الدور الذي تقوم به المؤسسة في الحد من التلوث الذي يعاني منه المجتمع الذي تعمل خلاله وتشمل التلوث البيئي والأخلاقي... الخ

#### **المطلب الرابع: التدقيق الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية**

ينتظر المجتمع من المسؤولية الاجتماعية أن تقدم إجابات واضحة ومحددة حول تنفيذ السياسة الاجتماعية للمؤسسة من حيث التأثيرات والانعكاسات الايجابية، وكذا اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

وفي ظل الحديث عن المسؤولية الاجتماعية تجدر الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسات الاقتصادية تقييم أداءها الاجتماعي بشكل منتظم من خلال إعداد تقارير سنوية لتعزيز ثقة مختلف الأطراف في المجتمع من ذوي المصالح مع المؤسسة من ملاك وعاملين ومنافسين... الخ، وتشجيع الجهود الداخلية الرامية إلى مراعاة أهداف المؤسسة الاقتصادية في مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث ظهر مصطلح التدقيق لجوانب المسؤولية الاجتماعية الذي يتم بموجبه فحص وتدقيق المساهمات الاجتماعية للمؤسسات في مختلف المجالات،<sup>2</sup> وتحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال تقييم مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الفعالية الشاملة وتحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة باستعمال مختلف الوسائل المتاحة للمؤسسة للكشف عن الحقائق<sup>3</sup>.

وقد تولدت ضرورة الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية إلى جانب الإفصاح عن المعلومات الاقتصادية (المالية والمحاسبية)، وهو ما يستوجب إعادة ترتيب المعايير المحاسبية المتعارف عليها أو اصدار معايير اجتماعية خاصة ووجود أدوات للتأكد من سلامة وصحة البيانات التي يتم الإفصاح عنها باستعمال التقنيات المستقلة والموضوعية للتدقيق وتسجيل الاختلافات الجوهرية بين التدقيق المالي والمحاسبي وتدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مراد سكاك، مرجع سبق ذكره، ص 207.

<sup>2</sup> نوال ضياقي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>3</sup> محمد يزيد صالح، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2012، ص 186.

<sup>4</sup> مراد سكاك، مرجع سبق ذكره، ص 207.

## المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التدقيق الاجتماعي

أدت التغييرات الهامة التي حدثت في المناخ الاقتصادي والاجتماعي العالمي والاهتمام المتزايد من طرف الحكومات بالدورة الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية إلى خلق بيئة اجتماعية جديدة ينبغي على المدقق مواكبتها وإعادة فحص دوره ليتلاءم مع توقعات الجمهور والبيئة الخارجية.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي

في هذا المطلب يتم التطرق إلى أهم التعاريف التي أعطيت للتدقيق الاجتماعي وأهميته

### الفرع الأول: تعريف التدقيق الاجتماعي

تعددت تعريفات التدقيق الاجتماعي بتعدد الآراء وفيما يلي بعض من هذه التعاريف:

- **التعريف التقليدي:** التدقيق الاجتماعي هو " وسيلة للتشخيص والكشف عن المشكلات الناتجة عن إدارة الموارد البشرية، تقدير أثرها على التسيير، ودعم في اتخاذ القرارات، ووسيلة للرقابة للمسيرين ومسؤولي الموارد البشرية، وقاعدة للتنبؤ الاستراتيجي وتكوين لوح للقيادة متكون من مجموعة هامة من المؤشرات الخاصة"<sup>1</sup>.
- ويعرف التدقيق الاجتماعي بأنه فحص وتقييم فني منظم وحيادي للمعلومات المتعلقة بالأداء الاجتماعي للمؤسسات، وذلك للتحقق من مدى صدق وعدالة تعبير القوائم الاجتماعية عن المعلومات المرتبطة بمدى تنفيذ المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية ومدى مساهمتها في الرفاهية العامة للمجتمع، وإعداد تقرير بنتائج الفحص ليقدم للأطراف المعنية في المجتمع<sup>2</sup>.
- وفي تعريف آخر للتدقيق الاجتماعي: هو التدقيق الذي يهتم بالجانب الاجتماعي، كتدقيق أجور العمال، ومراجعة التأمينات لمختلف الأشخاص، ومراجعة التصريحات الاجتماعية<sup>3</sup>.
- كما يعرفه (cluater sunderdouon) بأنه " التعرف على مدى قوة أو ضعف المؤسسة بالنسبة للمشاكل الاجتماعية المتعلقة بظروفها الداخلية والخارجية، وبمعنى آخر تحديد ما يتوقع المجتمع الحصول عليه من المؤسسة، مثل التبرعات وفرص التوظيف التي توفرها وتأمين الموظفين وجودة الإنتاج وتوفير التغذية والاسكان والمساهمة في حل مشاكل المعاقين... الخ"<sup>4</sup>.
- ويعرفه (pierre candau) بأنه " المنهج الموضوعي المستقل عن طريق الملاحظة، التحليل، التقييم، والتوصيات وبالاعتماد على منهجية صارمة، واستعمال تقنيات المقارنة مع مرجعيات صريحة وواضحة

<sup>1</sup> مراد سكاك، « التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع و تحديات المستقبل »، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق يومي 11، 12 أكتوبر 2010، جامعة أوت 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، ص 12.

<sup>2</sup> أمين السيد أحمد لطي، مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 273.

<sup>3</sup> مسعود صديقي، أحمد نزار، المراجعة الداخلية، مطبعة مزوار الجزائر، 2010، ص 28.

<sup>4</sup> محمود السيد الناعي، المراجعة إطار النظرية والممارسة، لونس للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط 2، 1996، ص 298.

للتعرف على نقاط القوة والضعف كمرحلة أولية، والعراقيل على شكل أخطار وتكاليف كمرحلة ثانية، كل هذا يستلزم تشخيص أسباب المشاكل وتقدير أهميتها ثم التوصل إلى تكوين اقتراحات وتوصيات للحد من هذه النقائص<sup>1</sup>.

— عرفه المعيار الجديد للإيزو 9000 سنة 2000 بأنه " مجموعة من الطرق المنهجية المستقلة والتي تعتمد على الوثائق والتي تسمح بالوصول إلى الإثباتات من أجل التقييم الموضوعي للوضعيات الملاحظة؛"

— كما عرفه المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي سنة 2006 على أنه: " التدقيق المطبق في التسيير، وعلى الأنشطة و العلاقات الفردية و الجماعية في المؤسسة و الروابط التي تربط بينها و بين الأطراف المهتمة الداخليين و الخارجيين"<sup>2</sup>.

— ويعرفه الدكتور سمير عبد الغني محمود: أنه "أداة فعالة لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية يقوم بها طرف محايد ومستقل عن المؤسسة للتحقق من مدى وفائها بمسؤوليتها الاجتماعية القانونية والتطوعية وفعالية تنفيذها وذلك باستخدام مجموعة من الإجراءات والأساليب الملائمة والتقرير عن ذلك لأطراف المختلفة بالمجتمع التي يهتمها امر تلك المعلومات في اتخاذ قراراتهم"<sup>3</sup>.

وكتعريف شامل فإن التدقيق الاجتماعي هو الفحص الانتقادي للوضعيات الاجتماعية للمؤسسة من أجل اصدار الرأي الفني المحايد في شكل تقرير عن سلامة وصحة القوائم الاجتماعية.

## الفرع الثاني: أهمية التدقيق الاجتماعي

تتجلى أهمية التدقيق الاجتماعي في النقاط التالية:<sup>4</sup>

— أن المهتمين بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقهم يشعرون ويحسون بقدرتهم على تحمل هذه المسؤولية؛

— تظهر أهمية التدقيق الاجتماعي للوحدات الاقتصادية العامة بصفة خاصة أن هذه الوحدة مملوكة ومعظمها للمجتمع، ومن حق المجتمع أن يتعرف على طبيعة نشاط هذه الوحدات وكيان هذه الوحدة ذاتها وعلى البيئة، ويساعد الوحدة كذلك في اتخاذ قراراتها وتقديم التقديرات للجهات الخارجية والجهات التي تقوم بمحاسبتها ومساءلتها عن نشاطها؛

<sup>1</sup> مراد سكاك، فارس هباش، « دور التدقيق الاجتماعي في إطار حوكمة المسؤولية الاجتماعية في ظل الانفتاح الخارجي »، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني العلمي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 20، 21 أكتوبر 2009، ص11.

<sup>2</sup> مراد سكاك، «التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع و تحديات المستقبل»، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>3</sup> سمير عبد الغني محمود، تطورات في علم الاجتماع الاقتصادي، المراجعة الاجتماعية أداة فعالة لتقييم الأداء الاجتماعي للمشاريع الاقتصادية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010، ص 19.

<sup>4</sup> محمود السيد الناعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 294، 295.

- أن التدقيق الاجتماعي ضروري لدفع حركة التنمية في بعض الدول، لاتساع قاعدة القطاع العام فيها من جهة، وندرة الأموال المتاحة للتمويل في هذه الوحدات من جهة أخرى؛
- أنه في الوقت الذي تنظم فيه برامج عديدة حول البيئة والنواحي الاجتماعية، فإن درجة الاستفادة التي يولدها الاستثمار والإنفاق على هذه البرامج من خلال الشركات العامة يمكن اعتباره للقياس، وقياس العائد الاجتماعي أصعب من قياس العائد المادي، ومن هذا المنطلق يلزم ان نطرح السؤال التالي إلى أي مدى يمكن التغاضي عن الحاجة إلى إطار المحاسبي يتبنى ويتقبل البعد الاجتماعي.

### الفرع الثالث: مجالات التدقيق الاجتماعي

يمكن القول أن مجالات التدقيق الاجتماعي هي جميع الأماكن التي يتواجد فيها الفرد العامل غير أن هناك ثلاث مستويات يمكن أن نحددها لممارسة التدقيق الاجتماعي:<sup>1</sup>

**1. المستوى الوظيفي الإداري:** الهدف منه تفادي الأخطاء من خلال التحصيل على النتائج والتوصيات الفورية فهو تدقيق قصير الأجل حيث يمس فحص المعلومات المتاحة عن طريق اختبار مصداقيتها وطرق تحليلها؛

**2. مستوى التسيير الإجرائي:** يهدف إلى احترام تطبيق الإجراءات في مجال تسيير الموارد البشرية ومتابعة السياسات والإجراءات المتوسطة والطويلة الأجل وتطبيق توصيات التدقيق الوظيفي؛

**3. المستوى الاستراتيجي القيادي:** يهدف إلى المساهمة في وضع السياسات في المجال الاجتماعي وتحديد البرامج المتوسطة والطويلة الأجل.

### المطلب الثاني: تطور مفهوم التدقيق الاجتماعي

تطور مفهوم التدقيق الاجتماعي منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي

### الفرع الأول: محاولات تحديد مفهوم التدقيق الاجتماعي

هناك العديد من البحوث والدراسات التي حاولت إعطاء مفهوم التدقيق الاجتماعي، حيث أن الكتاب والباحثين الذين تناولوا المصطلح كل كان حسب مفهومه الشخصي، ورغم كل تلك المحاولات إلا أنه لم يستهدف تحديد مفهوم واضح ومحدد للتدقيق الاجتماعي، بل ركزت على إبراز أهمية تقييم الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب التدقيق الاجتماعي، ومن أهم محاولات تحديد مفهوم التدقيق الاجتماعي ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد يزيد صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 188، 189.

<sup>2</sup> محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص ص 434، 435.

عام 1953: نادت إحدى المحاولات بضرورة القيام بمراجعة اجتماعية على أساس أنها فحص دوري لتقييم أداء المؤسسة من وجهة النظر الاجتماعية، وقد حثت هذه المحاولة مديري المؤسسات الاقتصادية على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقهم: كما ابرزت المحاولة ضرورة مراعاة استقلالية المدقق الاجتماعي؛

عام 1958: ابرزت محاولة أخرى ضرورة القيام بالتدقيق الاجتماعي كأداة للتحقيق من مدى مقابلة سياسات المؤسسة للاحتياجات الانسانية للعاملين بها، ومن ثم فقد اهتمت هذه المحاولة بالعنصر البشري في المؤسسة ومدى اهتمام الإدارة والسياسات التي تضعها لمقابلة احتياجاته المختلفة متجاهلة بذلك الأطراف الأخرى في المجتمع.

عام 1962 طالبت بعض الكتابات بضرورة إجراء قياس للأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية، كما أوضحت إحدى هذه الكتابات بضرورة تحديد الأعمال التي لا تأخذ في الحسبان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والعمل على إلحاقها بأعمال أخرى في ضوء الاحتياجات المختلفة للمجتمع<sup>1</sup>.

عام 1971: أوضحت إحدى الدراسات أن تحقيق الأرباح لم يعد الهدف الوحيد للمؤسسات الاقتصادية بل يجب أن تقنع المجتمع الذي تتعامل معه بسلامة تصرفاتها، وأن هناك نوعاً من المسؤولية الاجتماعية فيما يؤدي من أنشطة وما تصفه من سياسات، وفي نفس العام ظهرت سلسلة من المقالات في إحدى الصحف الأمريكية المتخصصة لدراسة وفحص عدد من المشكلات الاجتماعية للمؤسسة، حيث أوضحت إحدى هذه المقالات أن المؤسسة لديها شعور قوي بإظهار مدى مساهمة أرباحها في تحقيق رفاهة المجتمع، وفي مقال آخر من نفس السلسلة اقترح البعض ضرورة إجراء تدقيق اجتماعي كامل للمؤسسة بواسطة شخص خارجي متخصص يتمتع بالاستقلال عن إدارة المؤسسة، وهذا يعني الاعتراف بضرورة تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات بصورة منفصلة عن الأداء الاقتصادي لها<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: التدقيق الاجتماعي في الجزائر

في بداية سنوات التسعينيات ظهر الاهتمام بموضوع التدقيق الاجتماعي من قبل الباحثين الأكاديميين والمهنيين، وذلك بفضل الانفتاح على الأسواق العالمية، والإصلاحات الاقتصادية آنذاك، فالإصلاحات الاقتصادية المتمثلة في إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الوطنية، واستقلالية المؤسسات، وانفتاح الأسواق الوطنية على الأسواق الدولية من خلال مفاوضات الانضمام إلى المؤسسة العالمية للتجارة ومعاودة الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، أدت إلى تزايد البحوث الأكاديمية في الموضوع وظهور ما يعرف بالجمعية الجزائرية للموارد البشرية (ALGRH) التي تضم بعض المختصين في الموضوع والمهتمين بشؤون الموارد

<sup>1</sup> هاشم علي هاشم الموسوي، جمانة حنظل التميمي، « المراجعة الاجتماعية دراسة تحليلية في شركة نفط الجنوب »، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، عدد 14، 2004، ص 97.

<sup>2</sup> محمد سمير الصبان، مرجع سبق ذكره، ص 435.

البشرية وظهور الجمعية الجزائرية للتدقيق الاجتماعي الجزائري عام 2005، غير أن التطبيقات الفعلية له تبقى محتشمة وإن تمت فهي تتم في إطار المعايير الدولية من طرف مكاتب دولية وبمبالغ مكلفة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف ومتطلبات التدقيق الاجتماعي

يسعى التدقيق الاجتماعي لتحقيق أهداف معينة وفقا لخطة عمل معدة بعناية

#### الفرع الأول: أهداف التدقيق الاجتماعي

يسعى التدقيق الاجتماعي إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

1. إجراء الفحص الفني المحايد للبيانات المحاسبية الاجتماعية للمؤسسة من خلال فحص الدفاتر والسجلات والقوائم المالية والتحقق من دقة المعلومات التي تعبر عن المسؤولية الاجتماعية؛
2. تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتركيز الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على متطلبات المؤسسات؛
3. ابداء الرأي الفني المحايد في مدى تعبير القوائم الاجتماعية للمؤسسة على نتيجة النشاط الاجتماعي لها عن الفترة المحاسبية محل القياس، بالإضافة إلى مركزها الاجتماعي في نهاية تلك الفترة حتى يمكن نشرها للجمهور وتكون محل اتخاذ القرارات، فالتدقيق الاجتماعي يضيف الثقة على القوائم الاجتماعية التي تمثل مخرجات المحاسبة الاجتماعية؛

#### الفرع الثاني: متطلبات التدقيق الاجتماعي

إن تطبيق التدقيق الاجتماعي يستوجب دراسة ومعرفة مسبقة لإعداد خطة العمل، إذ لا بد من اتباع الخطوات التالية:

1. تحديد فلسفة المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية: ينبغي تحديد فلسفة المؤسسة من حيث مدى اشتغال أهداف المؤسسة وسياساتها على المسؤوليات تجاه المجتمع وأولويات تنفيذها، ومدى مراعاة مصالح الأطراف المختلفة بالمجتمع عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويتطلب ذلك ضرورة تحديد طبيعة الأنشطة الاجتماعية ودراسة مدى أهميتها للمجتمع وأطرافه المتعددة والتعرف على الترتيب الأمثل لأولويات تنفيذها ومدى مراعاته للجانب الاجتماعي عند اتخاذ القرارات، وهل تؤدي المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية طواعية أو التزاما منها بالتشريعات الصادرة عن الدولة؟ وبذلك تكون المؤسسة قد حددت درجة التزامها تجاه تحقيق الأهداف الاجتماعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مراد سكاك، « التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع و تحديات المستقبل »، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>2</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 274.

<sup>3</sup> سمير عبد الغني محمود، إدارة المشروعات الاقتصادية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص 37.

- وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري توافر مجموعة من الأنشطة الاجتماعية التي تمارسها المؤسسة محل التدقيق لتحقيق أهداف الأداء الاجتماعي على النحو التالي:<sup>1</sup>
- أهداف الأداء الاجتماعي تجاه العاملين: تتبلور من خلال توفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين للمؤسسة؛
  - أهداف الأداء الاجتماعي تجاه العملاء: تتبلور من خلال تعميق حالة الاشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة؛
  - أهداف الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع: تتبلور من خلال بذل الجهود الكافية لتكوين صورة طبيعية للمؤسسة يقبلها الرأي العام؛
  - أهداف الأداء الاجتماعي تجاه الملاك: تتبلور في بذل الجهود الكافية لتحقيق العائد المناسب على راس المال المستثمر.
2. صياغة خطة الأهداف الاجتماعية: وهي الخطط التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف وتمثل تلك الخطط انصهار بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية سواء تم التعبير عنها في خطط طويلة أو قصيرة الأجل، وينبغي أن تكون واقعية وشاملة وواضحة وأن تعكس رغبات المجتمع وأن تتماشى مع فلسفة المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup>
3. تصميم البرامج الاجتماعية: حيث تتم ترجمة خطة الأهداف إلى برامج تنفيذية لتحديد أدوات تخصيص الموارد الكلية لتحقيق البرامج الاجتماعية وتحقيق المنفعة المباشرة للمجتمع وفئاته، ويتأثر اختيار هذه البرامج بالأداء الجاري للمؤسسة ونظرتها لهذا الأداء، حيث تعتبر تقارير الموقف أحد أساليب تحليل الأولويات الاجتماعية التي يمكن من خلالها التنبؤ بتغيرات المواقف بين مختلف فئات المجتمع، ولإعداد هذه البرامج يجب تحديد الأنشطة والمجالات المناسبة اجتماعيا من خلال عملية المسح الاجتماعي، ثم تحدد تكلفة انجاز البرنامج وحساب مخرجاته (منافع) لحساب تكلفته وتحليل التكلفة والعائد.<sup>3</sup>
4. وجود نظام للضبط الاجتماعي: إذ لا بد من توفير أفراد ذوي كفاءة عالية للقيام بالتدقيق الاجتماعي، وكذا ضرورة توفر نظام للمحاسبة الاجتماعية،<sup>4</sup> أما نظام الضبط الاجتماعي فهو وسيلة رقابية لترشيد تنفيذ الواجبات الاجتماعية من خلال تحديد الإجراءات التنظيمية التي تتطلب استخدام الأسلوب المناسب الذي يمكن من مراقبة تنفيذ الواجبات الاجتماعية لتطوير فعاليتها ورفع كفاءة تنفيذها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 274.

<sup>2</sup> سمير عبد الغني محمود، إدارة المشروعات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 37

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص 39، 40.

<sup>4</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 275.

<sup>5</sup> سمير عبد الغني محمود، إدارة المشروعات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

5. وجود معايير وإجراءات لقياس ومراجعة الأنشطة الاجتماعية: من الضروري وجود معايير محددة لقياس الأداء الاجتماعي، حيث تكمن أهميتها في تقييم تلك الأنشطة الاجتماعية للحكم على مدى فعاليتها وكفاءتها<sup>1</sup>.

6. اهتمام الأطراف المستفيدة: والتي تشمل أطراف بيئة الأداء الاجتماعي التي تشير إلى حتمية التدقيق الاجتماعي، وتتمثل الأطراف محل الأداء الاجتماعي في المجموعات الأربعة التالية:<sup>2</sup>

- جميع العاملين بالمؤسسة بغض النظر عن مواقعهم أو نوع وطبيعة عملهم؛
- جميع الأفراد سواء كانوا مستهلكين ومستفيدين من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- أفراد المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة؛
- ملاك المؤسسة أو أصحاب رأسمالها في المؤسسات العامة أو الخاصة.

#### المطلب الرابع: مزايا ومشاكل التدقيق الاجتماعي

هناك عدة مزايا يمنحها التدقيق الاجتماعي للمؤسسة ولكن في المقابل تتجر عن تطبيقه عدة مشاكل.

#### الفرع الأول: مزايا تطبيق التدقيق الاجتماعي

يمكن تلخيص المزايا المتوقعة من تطبيق التدقيق الاجتماعي في المؤسسة في ما يلي:<sup>3</sup>

1. زيادة الاعتماد على التقارير والقوائم الاجتماعية التي تمثل مخرجات نظام المحاسبة الاجتماعية، حيث أن القوائم التي تم فحصها تتمتع بدرجة من الثقة عن تلك التي لم يتم فحصها؛
2. تشخيص الاهتمام بالأنشطة ذات المضمون الاجتماعي، حيث أن كل فرد في المؤسسة سيوجه اهتمامه إلى تلك الأنشطة وتقييمها والتقرير عنها بغض النظر عن الجهة التي ترفع إليها؛
3. اكتشاف أخطاء التنفيذ والسرعة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والعمل على تجنبها مستقبلاً؛
4. إيجاد نظام متكامل لمراجعة أنشطة المؤسسة، فالتدقيق المالي يهتم بفحص الجانب المالي لتلك الأنشطة كما يظهر في قوائم الدخل والمركز المالي، في حين أن التدقيق الإداري يستهدف إجراء تقييم مستقل لأداء المؤسسة من سياسات وما يرتبط بها من إجراءات ونظم للمعلومات وأنظمة الرقابة الداخلية بنوعها المالي والإداري، أما التدقيق الاجتماعي فيتولى عملية تقييم الجانب الاجتماعي لأداء المؤسسة وما تصدره الإدارة من قوائم وتقارير في هذا الشأن؛
5. إمكانية تحديد التقدم الذي أحرزته المؤسسة في الأداء الاجتماعي وتنفيذ مسؤولياتها الاجتماعية وما يتعين عليها عمله في المستقبل لغرض تحقيق الأهداف الاجتماعية المرجوة؛

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 275، 276.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 276.

<sup>3</sup> محمد سمير الصبان، مرجع سبق ذكره، ص ص 441، 442.

6. الاستجابة للمطالب المتزايدة من أطراف المجتمع للحصول على معلومات دقيقة يمكن الاعتماد عليها عن الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية؛
7. تحديد التكاليف والمنافع الاجتماعية بدقة مما يساعد على تحديد نتيجة الأداء لأي نشاط تزاوله المؤسسة، مع مراعاة تكلفة الفرصة البديلة عند تحديد نتيجة الأداء الاجتماعي.

### الفرع الثاني: مشاكل تطبيق التدقيق الاجتماعي

- إن التدقيق الاجتماعي وكغيره من الوظائف في المؤسسة تترتب عنه عدة مشاكل نوجزها في ما يلي:<sup>1</sup>
- **تغيير مفاهيم واسس المسؤولية الاجتماعية:** على الرغم من كل الاهتمام الذي حظي به موضوع المسؤولية الاجتماعية من قبل الباحثين والتنظيمات المهنية الأمريكية إلا ان الحقيقة المؤكدة ان عملية الوصول إلى معايير دقيقة لقياس عائد الوفاء بتلك المسؤولية هي عملية مازال يحيط بها كثير من الصعوبات والجدل والاجتهاد نظرا لعدم الاتفاق بشكل دقيق حول أبعاد محددة لتلك المسؤولية الاجتماعية؛
  - **اختلاف المشكلات والقيم والتدفقات من مجتمع لآخر:** إن الاختلاف في صيغ القيم والمفاهيم والمشكلات وتوقعات كل مجتمع بذاته إنما يولد اختلافا مباشرا في المسؤوليات الاجتماعية في المؤسسات في كل مجتمع، وبالتالي تختلف بالضرورة مجالات التدقيق الاجتماعي في كل مجتمع بذاته؛
  - **حركية المشكلات الاجتماعية:** إن الطبيعة الحركية الديناميكية للمشكلات الاجتماعية انما تعني عدم مقدرة المؤسسات الاقتصادية على التعامل معها الا عن طريق أنشطة اجتماعية لها صفة الحركة والتغير المستمر، وكلما كانت الأنشطة اجتماعية متغيرة اصبحت عملية تدقيق الأداء الاجتماعي لتلك الأنشطة أكثر تعقيدا؛
  - **مشاكل تحديد القائمين بعملية التدقيق الاجتماعي:** حيث ان الممارس لعملية التدقيق الاجتماعية يجب ان يتمتع بمهارات وخبرات متخصصة، ويجب ان يكون ملما بكافة مجالات المسؤولية الاجتماعية والأنشطة الاجتماعية مثل التشريعات العمالية والبيئية وعلم الاحصاء وكذا الخبرة المحاسبية؛
  - **مشاكل قياس التكاليف والعوائد الاجتماعية:** فضلا عن مشكلة المعايير الاجتماعية التي تلائم القياس المحاسبي بالإضافة إلى مشاكل التقرير المحاسبي عن النشاط الاجتماعي ينبغي التوصل إلى اتفاق حول معايير متعارف عليها تمكن من:
    - قياس التكلفة ومنافع برامج الأداء الاجتماعي؛
    - قياس مدخلات ومخرجات برامج العمل الاجتماعي ومقابلة ذلك بمعايير محدد مسبقا؛
    - تصميم تقرير معياري عن الأداء الاجتماعي؛

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره ص ص 279\_283.

- تقييم الأداء بتحديد كفاءة وفعالية تنفيذ المؤسسة للبرامج الاجتماعية؛
- **تحديد الجهة التي تعين القائم بالتدقيق الاجتماعي:** تثار مشكلة في تحديد الجهة التي تعين المدقق الاجتماعي وتحدد أتعابه بصفة خاصة نتيجة عدم وجود الزام قانوني على المؤسسات بالقيام بالتدقيق الاجتماعي، وبالتالي فإن المشكلة الواضحة هنا فيمن يطلب خدمات التدقيق الاجتماعية ويستفيد منه، وبالتالي من الذي يعين المدقق الاجتماعي ويحدد أتعابه، ويمكن القول بأن المستفيد من التدقيق الاجتماعي هو مختلف فئات المجتمع بصفة عامة وهي التي يقدم إليها تقرير التدقيق الاجتماعي، ولا شك أنه من غير المنطقي أن تقوم تلك الفئات بتعيين المراجع وتحديد أتعابه؛
- كما أن هناك أربعة مشاكل تترتب عن التقرير عن الأداء الاجتماعي نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- عدم تحديد ماهية التقارير الاجتماعية والجهة التي تقدم إليها؛
- عدم وضوح أهداف التقارير الاجتماعية؛
- عدم وجود معايير متفق لإعداد التقارير الاجتماعية؛
- عدم وجود نماذج متفق عليها للتقارير الاجتماعية.

<sup>1</sup> سمير عبد الغني محمود، إدارة المشروعات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 43\_46.

## المبحث الثالث: سير عملية التدقيق الاجتماعي

يجب أن تتم عملية التدقيق الاجتماعي على يد فريق من الخبراء المتخصصين المستقلين عن إدارة المؤسسة، حيث يرأسهم مدقق مهني خارجي، كما ينبغي أن يكون اختيار هذا الفريق بمعرفة المدقق إذ يراعي اكتسابهم للقدرات والكفاءات التي تناسب مع مجال التدقيق الاجتماعي.

### المطلب الأول: إطار عمل التدقيق الاجتماعي

يتحدد إطار عمل التدقيق الاجتماعي في ثلاثة ركائز أساسية كما يلي:

#### الفرع الأول: تخطيط التدقيق الاجتماعي والإشراف على فريق العمل

يتم تنفيذ هذه المرحلة بالاعتماد على مهارة وكفاءة المدقق في التحكم في المهمة الموكلة إليه وتسيير الوقت،<sup>1</sup> حيث يجب إعداد برنامج للتدقيق على المسؤولية الاجتماعية قبل تنفيذ التدقيق الاجتماعي حيث يتضمن اختيار التدقيق الاجتماعي أساليب ومدة التدقيق من خلال المراحل التالية:<sup>2</sup>

1. **دراسة مبدئية عن فلسفة المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية:** تعتبر مرحلة أساسية في مجال التدقيق الاجتماعي تتم فيها دراسة وفهم طبيعة المسؤولية الاجتماعية كأساس لتحديد إجراءات فحص وتقييم الأداء الاجتماعي، ولعل من أهم ما تتضمنه هذه الدراسة ما يلي:

– الخطط والأهداف الاجتماعية وكيفية تحقيقها؛

– دراسة اللوائح والتشريعات ومدى تنفيذها في المؤسسة؛

– التعرف على سلطات ومسؤوليات مديري ومنفذي البرامج الاجتماعية؛

– نظام الرقابة المصمم لتحقيق الرقابة على الواجبات الاجتماعية؛

– وجود نظام للضبط الداخلي؛

– نوعية التقارير الاجتماعية وعددها وتوقيتها؛

2. **الحصول على المعلومات الاجتماعية:** يقوم فريق العمل بالبحث عن المعلومات الاجتماعية الكافية التي

تساعد في تخطيط برنامج التدقيق الاجتماعي باستخدام طرق متعددة مثل الملاحظة والمشاهدة الفعلية والمقابلات وغيرها واثبات مصادر المعلومات التي تم الحصول عليها ومدى صحتها ودقتها؛

3. **التحليل المكثف للبيانات الاجتماعية:** بعد جمع البيانات والمعلومات الاجتماعية تأتي مرحلة التحليل

المكثف للتعرف على أوجه القصور في السياسات الاجتماعية وتنفيذ التدقيق الاجتماعي حيث يقوم فريق

<sup>1</sup>Jaques Lgalens Jean-Marie peretti, **audit social Meilleures pratiques, méthodes, outils**, éditions d'organisation, eyrolles, 2008, P39 .

<sup>2</sup> سمير عبد الغني محمود، تطورات في علم الاجتماع الاقتصادي المراجعة الاجتماعية أداة فعالة لتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-55.

العمل بدراسة تحليلية للبرامج والأنشطة ذات المضمون الاجتماعي وتشخيص المشاكل التي قد تظهر وتحليلها ومحاولة حلها واقتراح التوصيات اللازمة بشأنها؛

4. **التقرير عن التدقيق الاجتماعي:** يستلم المدقق الاجتماعي التقارير الفرعية من فريق العمل ومناقشتها تمهيدا لوضع التقرير النهائي.

#### الفرع الثاني: تحديد مجالات العمل

تتحد مجالات عمل التدقيق الاجتماعي في تسعة بنود أساسية تمثل نواحي أنشطة المؤسسات الاقتصادية ذات المضمون الاجتماعي وتتمثل هذه المجالات في التدقيق على ما يلي:<sup>1</sup>

1. وجود ادارة للمسؤولية الاجتماعية؛
2. الاستجابة لضغوط ومطالب الفئات المختلفة بالمجتمع؛
3. مدى التعارض بين أهداف التنظيم والادارة؛
4. المشاكل المتعلقة بأداب السلوك؛
5. مدى قبول المؤسسة واعترافها بالمسؤولية الاجتماعية؛
6. التخطيط داخل المؤسسة؛
7. الخطوط الاساسية لسياسات العلاقات العامة للمنظمة؛
8. مشاركة المؤسسة في برامج العمل الاجتماعي؛
9. المسؤوليات والخطط والبرامج المستقبلية.

#### الفرع الثالث: صياغة المعايير

إن دخول التدقيق في مجال فحص وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية يفرض ضرورة البحث عن معايير تتلاءم مع هذا المجال، ونظرا لحدائثة هذا المجال من التدقيق فإنه لم يتم حتى الان صياغة المعايير الخاصة به كما هو الحال في التدقيق المالي، ونظرا لقصور معايير التدقيق المالي في تغطية مجال فحص وتقييم الأداء الاجتماعي واستنادا لطبيعة التدقيق الاجتماعي فإن تلك المعايير لا يمكن أن تشكل أساسا للاستخدام في التدقيق الاجتماعي، حيث يمكن الاستعانة بها بما يتلاءم منها مع طبيعة التدقيق الاجتماعي والبحث عن معايير أخرى تكون ضرورية ولزامية له.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سمير عبد الغني محمود، تطورات في علم الاجتماع الاقتصادي المراجعة الاجتماعية أداة فعالة لتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 56\_61.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 61،62.

## المطلب الثاني: تنفيذ التدقيق الاجتماعي

قبل تنفيذ المهمة يتم إنشاء فريق العمل والتأكيد على تحدياته المتمثلة في إعداد جدول المهمة الذي يشمل توقعات المخاطر الاجتماعية وأسبابها<sup>1</sup>.

يتم تنفيذ عملية التدقيق الاجتماعي مروراً بست مراحل هي:

1. **فحص وتقييم نظام الضبط الاجتماعي:** ويتبلور دور المدقق في هذه المرحلة فيما يلي:<sup>2</sup>
  - استعراض اختصاصات مراكز المسؤولية الاجتماعية: يتم خلالها استعراض اختصاصات كل من الوحدات التنظيمية في الهيكل الإداري للمؤسسة واختصاصات الأقسام التابعة له وكذا التأكد من وضوح الواجبات المسندة للعاملين وتغطيتها للوظائف الأساسية للبرامج الاجتماعية؛
  - تقييم أساليب اختبار فعالية تنفيذ الواجبات الاجتماعية يقوم المدقق الاجتماعي بتقييم الأساليب المستخدمة بالمؤسسة لاختبار فعالية تنفيذ الواجبات الاجتماعية كأسلوب الرقابة بالأهداف للوقوف على نتائج تنفيذ البرامج الاجتماعية المخطط لها والتأكد من فعالية استخدام هذا الأسلوب؛
  - **فحص التقرير التقييمي المعد من طرف إدارة التدقيق الداخلي:** يتولى المدقق فحص التقرير التقييمي المقدم من إدارة التدقيق الداخلي للرقابة على تنفيذ الواجبات الاجتماعية للعاملين بمراكز المسؤولية الاجتماعية؛
  - **فحص مدى كفاية وفعالية نظام الضبط الاجتماعي واستجابة الجهاز الإداري:** حيث يتبلور دور المدقق الاجتماعي في التعرف على مدى استجابة الجهاز الإداري لهذا النظام والافتتاح به، والتركيز على طريقة العمل وتقديم التوصيات لزيادة الفعالية، والتحقق من مدى كفاية النظام في تحقيق الرقابة على تنفيذ الواجبات الاجتماعية؛
2. **استعراض وتقييم القرارات الاجتماعية:** حيث أنه من الضروري فحص أساليب اتخاذ القرارات لتحديد البيانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي الاجتماعي، والاهتمام بالقرارات الاستراتيجية التي تخص مشكلات المؤسسة مع البيئة الاجتماعية والوصول إلى استراتيجيات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال التدقيق الاجتماعي الذي يعتبر دخوله إلى مجال توفير المعلومات حول أساليب اتخاذ القرارات الاجتماعية من المجالات الجديدة التي ينبغي أن يؤديها، ولا شك أن قيام المدقق باستعراض القرارات الاجتماعية للمؤسسة يحقق أهدافاً تتفق مع مصالح الأطراف المختلفة بالمجتمع المهمة بأعمال المؤسسة، وذلك بالتحقق من مدى رشد التصرفات والقرارات الاجتماعية للإدارة وسعيها نحو تحقيق رغبات المجتمع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Jaques Lgalens Jean-Marie peretti, op cit, p42.

<sup>2</sup> سمير عبد الغني محمود، تطورات في علم الاجتماع الاقتصادي المراجعة الاجتماعية أداة فعالة لتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 73\_75.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 76.

3. **فحص الوجه المالي للأداء الاجتماعي:** ويتضمن الفحص الحسابي المستندي للأداء الاجتماعي، وذلك بمراجعة بيانات تكلفة أداء البرامج الاجتماعية وإعدادها وعرضها حيث يقوم المدقق بما يلي:<sup>1</sup>
- فحص أسلوب تحديد الأعباء المالية للبرامج الاجتماعية ومدى ملائمتها من حيث تحميل البرامج بتكاليفه الكلية؛
  - فحص ومراجعة المعالجة المحاسبية لتكاليف البرامج الاجتماعية واسلوب تحميلها على الحسابات الختامية؛
  - فحص اسلوب عرض البيانات الأداء الاجتماعي للمنظمة ومدى ملائمتها بالتقارير الداخلية وتقارير مقارنة التكلفة بالعائد وتقارير الفرصة البديلة.
4. **فحص الوجه القانوني للأداء الاجتماعي:** يجب أن يتأكد فريق العمل من مدى توافق السياسات الاجتماعية للمؤسسة مع القوانين والتشريعات السارية، ومدى الالتزام بتطبيقها ولكي يتحقق التدقيق في الوجه القانوني للأداء الاجتماعي يجب على فريق التدقيق مراعاة كل من:<sup>2</sup>
- ضرورة الامام بأحكام القوانين والتعديلات التي تطرأ عليها؛
  - ضرورة التعرف على مدى التزام المؤسسة بالقوانين؛
  - ضرورة تحديد القوانين التي يجب التحقق من مدى التزام المؤسسة بها
  - ضرورة تحديد المقاييس التي يتم من خلالها الحكم على مدى التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات الاجتماعية.
5. **تقييم كفاءة تنفيذ البرامج الاجتماعية:** حيث أدى التغير الاجتماعي إلى اتساع أعمال ونطاق التدقيق الاجتماعي، فقد أصبح من أهم أهداف التدقيق الاجتماعي التحقق من مدى تخصيص الموارد المحددة لأي برنامج اجتماعي تجاه أهدافه الحقيقية، وتهتم الكفاءة بالمدخلات حيث تهتم بكيفية استخدام الموارد المتاحة للحصول على المخرجات المخطط لها بأقل تكلفة، وفي هذا المجال يجب مراجعة كفاءة تنفيذ البرامج الاجتماعية والوقوف على الممارسات غير الاقتصادية وأسباب الضياع التي تظهر عند تنفيذ تلك البرامج لإمكان دراستها ومعالجة الانحرافات الظاهرة.<sup>3</sup>
6. **تقييم فعالية نتائج البرامج الاجتماعية:** أثار مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي فكرة فعالية ومسؤولية المدققين في التحقق من مدى فعالية نتائج العمليات، حيث تهتم الفعالية بتنمية المخرجات باستخدام نفس المدخلات حتى تتحقق النتائج المرغوب فيها، ويقوم فريق التدقيق بمراجعة مدى فعالية نتائج البرامج الاجتماعية والحكم عليها من خلال مقارنة المخرجات المحققة من البرنامج بالمخرجات المرغوبة

<sup>1</sup> سمير عبد الغني محمود، تطورات في علم الاجتماع الاقتصادي المراجعة الاجتماعية أداة فعالة لتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 84\_87.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 88،89.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 89،90.

في ظل الأهداف الاجتماعية المحددة، ولكن هناك مشاكل تحول دون فعالية قياس نتائج البرامج الاجتماعية أهمها:<sup>1</sup>

- عدم وضوح أهداف البرامج الاجتماعية؛
- نقص بيانات الأداء؛
- قياس المدخلات والمخرجات الاجتماعية.

### المطلب الثالث: إعداد تقرير التدقيق الاجتماعي

تنتهي عملية التدقيق الاجتماعي بإعداد تقرير حول الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

### الفرع الأول: تقرير المدقق الاجتماعي

تنتهي عملية التدقيق الاجتماعي بتقرير حول ما توصل اليه المدقق الاجتماعي يتضمن معلومات عن مجالات النشاط الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية محل التدقيق، ويتضمن التقرير الرأي الفني المحايد حول مدى صحة ودقة المعلومات الخاصة بالأنشطة الاجتماعية ومدى تقديم الصورة الواضحة حول الأداء الاجتماعي للوحدة الاقتصادية، ويشمل التقرير أيضا أساليب وإجراءات التدقيق الاجتماعي ومدى مساعدة المؤسسة وتسهيل مهمة المدقق وأية ملاحظات وتحفظات أو تقصير، ويقدم تقرير التدقيق الاجتماعي إما بشكل منفصل عن تقرير التدقيق المالي وهو الشكل الأفضل، وإما عن طريق ابداء الرأي عن الأداء الاجتماعي ضمن التقرير الخاص بالتدقيق المالي<sup>2</sup>، ونظرا لأهمية التقرير المتضمن نتائج عملية التدقيق الاجتماعي يجب أن يكون التقرير موحدًا في الشكل والمضمون<sup>3</sup>.

يتكون هيكل تقرير التدقيق الاجتماعي من ما يلي:<sup>4</sup>

مقدمة؛

الجهة الطالبة للتدقيق الاجتماعي؛

الهدف من التدقيق الاجتماعي؛

مجال التدقيق الاجتماعي؛

ظروف القيام بالمهمة؛

<sup>1</sup> سمير عبد الغني محمود، تطورات في علم الاجتماع الاقتصادي المراجعة الاجتماعية أداة فعالة لتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 91\_93.

<sup>2</sup> خولة حسين حمدان، جبار ياسر عبيد، « دور المدقق الخارجي في التدقيق الاجتماعي »، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، 2011، ص 100.

<sup>3</sup> Jaques Lgalens Jean-Marie peretti, op cit, p52.

<sup>4</sup> محمد يزيد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 139.

تقييم وتشخيص الوضعية الاجتماعية؛

التوصيات؛

الملاحق.

### الفرع الثاني: أهمية تقرير التدقيق الاجتماعي

تتجلى أهمية التقرير عن الأداء الاجتماعي في ما يلي:<sup>1</sup>

- يعتبر تقرير التدقيق الاجتماعي اداة تبليغ ووسيلة للاتصال بين المدقق والمؤسسة وبين الأطراف المستفيدة؛
- يعتبر المنتج النهائي الذي يمثل مخرجات عملية التدقيق ونتيجة فحص وتقييم الأداء الاجتماعي لمن يهمله الامر؛
- يساهم بنتيجة التدقيق الاجتماعي في تقييم كفاءة الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية لسعيها الدائم نحو تحسين وترقية ادائها؛
- يمكن الأطراف المتعددة في المجتمع من معرفة مدى وفاء المؤسسات الاقتصادية بمسؤولياتها الاجتماعية ومدى ملاءمة وشمول عرضها كأساس لاتخاذ قراراتهم.

<sup>1</sup> سمير عبد الغني محمود، تطورات في علم الاجتماع الاقتصادي المراجعة الاجتماعية أداة فعالة لتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 111\_113.

## خلاصة الفصل

في البداية كانت التقارير المالية والمحاسبية تهتم وتركز فقط على الجوانب المالية والمحاسبية دون الإشارة إلى المعلومات المتعلقة بالأداء الاجتماعي للمؤسسات، ولمواجهة المتطلبات الجديدة أصبح هناك حاجة ماسة للبحث عن طرق تقييم أفضل للأثر الاجتماعي للخطط والبرامج الموضوعة مما يظهر ضرورة وجود نموذج يضم المعلومات الاجتماعية وتوفير وسائل أكثر عدالة وموضوعية تفيد المؤسسة والأطراف ذات المصلحة في أداء مهامها ووظائفها و هو جوهر التدقيق الاجتماعي.

## الفصل الثاني: دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي

- ماهية الأداء الوظيفي
- تقييم الأداء الوظيفي
- تدقيق الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي

## مقدمة

إن تطور الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي الذي نتج عن الضغوط الداخلية والخارجية في المؤسسة وقناعة المشرفين والمسؤولين بالدور الفعال للموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة، أدى إلى البحث عن الدور الفعال للتدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي، وفي هذا الفصل سيتم التطرق لهذا الدور من خلال المباحث الثلاث الآتية:

**المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي**

**المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي**

**المبحث الثالث: تدقيق الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي**

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

سيتم التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته في المؤسسة خاصة وفي الاقتصاد عامة، وكذا محدداته وعناصره، وإجراءات تحسينه في المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

يتناول هذا المطلب مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي ومختلف عناصره

### الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي:

حيث عرفته راوية حسن على أنه " درجة من تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>1</sup>.

وعرفه عاشور أحمد صقر أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء "، حيث تعبر كمية الجهد المبذول عن الطاقة المبذولة من الفرد اثناء القيام بعمله، اما نوعية الجهد تعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله"<sup>2</sup>.

مما سبق، نستنتج أن الأداء الوظيفي هو أداء العمل المطلوب بكمية ونوعية معينة من الجهد المبذول للوصول إلى نتائج معينة.

### الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

ينكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر والمتمثلة في:<sup>3</sup>

– المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة المرتبطة بالوظيفة؛

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003\_ 2004، ص 209.  
<sup>2</sup> صليحة شامي، « المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة »، رسالة ماجستير، غ م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص 61.  
<sup>3</sup> أسعد أحمد مجد عكاشة، « أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel فلسطين »، رسالة ماجستير، غ م، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 34.

- نوعية العمل: وهو ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بشكل صحيح؛
- كمية العمل: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف أنجازه في الظروف العادية؛
- المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل.

### الفرع الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في المؤسسة تتمثل في:<sup>1</sup>

- يعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي لعمليات ونشاطات المؤسسة من أنتاج وتقديم الخدمات إذ أنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير تلك العمليات والنشاطات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية عالية؛
- يمثل صورة لقدرة المؤسسة على تخطي المراحل المختلفة لدورة حياتها والمتمثلة في (الظهور، البقاء، الاستمرارية، الاستقرار، التميز، والريادة)؛
- يعبر عن المستوى الحضاري والاقتصادي للدولة، كما يعتبر الناتج النهائي لحصيلة جميع أنشطة المؤسسة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الدولة لأنه يرتبط بسلوك العامل والمؤسسة؛
- يمثل الاداة التي من خلالها يشبع العامل متطلبات حياته، كما يساهم في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

### المطلب الثاني: المحددات و العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتحدد مستوى الأداء الوظيفي بعدة محددات، كما أنه يتأثر بعوامل داخلية وخارجية.

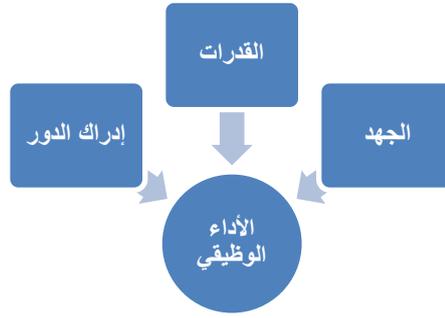
### الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

- لتحقيق مستوى من الرضا في الأداء لا بد من توفر الجهد والقدرات وإدراك الدور، فنقصان أحدها يؤثر سلبا على الأداء، حيث يمكن أن ينظر إلى الأداء أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل منها كما هو موضح في الشكل (1\_2):<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صليحة شامي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 64، 65.

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

الشكل (1\_2): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات المراجع

- **الجهد:** يشير الجهد الناتج من حصو الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها العمال لأداء عملهم؛
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير في المدى القصير؛
- **إدراك الدور:** هو الاتجاه الذي يوجه فيه العامل جهوده في العمل ويقوم على الأنشطة والسلوك التي يعتقد بأهميتها في أداء مهامه.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

وهي مختلف القوى والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي سلبا او ايجابا حيث أن هناك عوامل يمكن التحكم فيها من طرف المؤسسة واخرى خارجية لا يمكن التحكم فيها:<sup>1</sup>

- **حجم المؤسسة؛**
- **التركيبة البشرية:** حيث يؤثر السن والجنس والحالة الاجتماعية للعامل على ادائه؛
- **المكافآت والحوافز:** حيث تؤثر على الأداء الوظيفي بشكل فعال جدا؛
- **مستوى تأهيل الأفراد:** كما يؤثر التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها.
- **الرضا الوظيفي:** فكلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء الوظيفي، ويكون هذا التأثير أقوى في المستويات العليا في التنظيم مقارنة بالمستويات الدنيا.<sup>2</sup>

وفيما يلي بعض العوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، « الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم »، مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 94.

<sup>2</sup> الوناس مزياتي، « محددات الرضا الوظيفي أثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية »، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2011، ص 16.

<sup>3</sup> حبيب سميح خوام، « الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية »، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، (د س ن)، (د ب ن)، ص ص 18\_20.

- **الرؤية الواضحة:** فعدم تحديد أهداف المؤسسة في خطة تفصيلية واضحة يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي؛
- **مشاركة العاملين في الإدارة:** الامر الذي يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية وبالتالي التأثير على مستوى ادائهم؛
- **مستويات الأداء:** فاختلاف مستويات الأداء يؤثر على مدى نجاح الأساليب الادارية التي تربط بين معدلات الأداء والاجر الذي يحصل عليه العامل؛
- **أسلوب القيادة والاشراف:** يؤثران على التحكم في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومنع تقشي السلوك غير المسؤول كضياع ساعات العمل في الامور التافهة التي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي.

### المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة فإن هناك ثلاثة مداخل أساسية هي الموظف والوظيفة والموقف:<sup>1</sup>

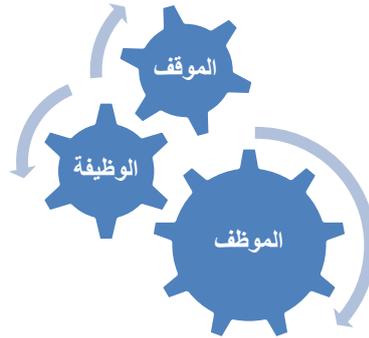
- **الموظف:** وهو الأكثر أهمية لأن الموظف بحاجة دائمة لتحسين الأداء عن طريق التركيز على مناطق القوة لدى الموظف وعدم التركيز على مشاكل الأداء التي يعاني منها والموائمة بين رغبة الفرد وما يؤديه فعلا لزيادة الأداء من خلال الربط بين الأهداف والاهتمامات الشخصية للموظف وجوهر الأداء في المؤسسة؛
- **الوظيفة:** يساهم محتوى الوظيفة في انخفاض أو ارتفاع أداء العامل حيث أن التغيير في الوظيفة يولد فرصا كبيرة لتحسين الأداء.
- **الموقف:** وهو الظروف التي تتصف بها البيئة التنظيمية من مناخ عمل واشراف ونوع الهيكل التنظيمي حيث تؤدي هذه الظروف إلى كفاءة الأداء.<sup>2</sup>

والشكل (2\_2) يبين أن الموظف له التأثير الأكبر على تحسين الأداء بصفته أهم مدخل من مداخل الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> جلال الدين بو عطيط، « الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي »، رسالة ماجستير، غ م، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 105.

<sup>2</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي، « اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان »، الاكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي، (د م ن)، 2010\_2011، ص 106.

الشكل (2\_2): المداخل الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على معطيات المراجع

إن تحسين الأداء الوظيفي من أهم أهداف إدارة وتقييم الأداء وذلك من خلال الإجراءات التالية:<sup>1</sup>

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** حيث أن الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة العمل تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع به العاملون فالدوافع تتأثر بالمتغيرات الخارجية مثل الاجور والحوافز والعوامل الموقفية تتضمن العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الاشراف وظروف العمل حيث يؤدي غياب احد هذه العوامل إلى ضعف الأداء، ويقصد بتحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء تحديد أسباب الانحراف في الأداء عن الأداء المعياري للبحث عن الأسباب الرئيسية في ذلك والكشف عن كيفية تقويم الأداء من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى الانخفاض في الأداء الوظيفي؛
- **تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول:** إذ يمكن تطوير خطة العمل للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول باستشارة المختصين في مجال تطوير وتحسين الأداء والتعاون بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال اللقاءات المباشرة وفتح المجال لاستقبال الآراء والمشاركة في مناقشة العمل بدون تحفظ في كشف حقائق ومعلومات الأداء للعاملين؛
- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين لها دور فعال في تحسين أداء الوظيفي وعليه لابد من تحديد المحتوى والأسلوب المناسبين للاتصال بين المشرف والعامل.

<sup>1</sup> جلال الدين بو عطيط ، مرجع سبق ذكره، ص 104.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من اهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتقييم مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المخطط لها.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

في هذا المطلب عرض لتعريف تقييم الأداء الاجتماعي واهميته في المؤسسة

### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء الوظيفي اهمها:

- يرى عبد الغفار حنفي بأن تقييم الأداء الوظيفي هو: الطريقة التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة اي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي أن يؤدي ويترتب عن هذا تقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة معين<sup>1</sup>.
- وعرفه أحمد ماهر أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم<sup>2</sup>.
- تقييم الأداء الوظيفي هو محاولة تحليل أداء العامل لتعزيز نقاط قوته ومواجهة نقاط الضعف بهدف تحقيق الفعالية والكفاءة في أداء المؤسسة؛
- كما يعرف على أنه عملية ادارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.
- وكتعريف عام: هو دراسة وتحليل ما قدمه العامل للمؤسسة ومدى كفاءته لأداء العمل المسند إليه.

### الفرع الثاني: خصائص التقييم الجيد للأداء الوظيفي

يشير عامر الكبيسي إلى الخصائص التي يجب توفرها في التقييم الجيد للأداء الوظيفي في اي مؤسسة حيث تشمل هذه الخصائص ما يلي<sup>4</sup>:

- أن يكون التقييم دوريا ومتواصلا بحيث تتم المقارنة بين نتائج كل دورة؛
- أن يكون جميع العاملين سواسية في هذا التقييم؛
- أن يشمل التقييم كافة المتغيرات المتعلقة بالأداء؛

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، مصر، 2006، ص 362.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 284.

<sup>3</sup> صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>4</sup> أحمد عبد الله حمد محمد الجسائي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

- أن تكون معايير تقييم الأداء ثابتة وواضحة للحكم على كفاءة العامل؛
- أن يكون برنامج تقييم الأداء موضوعيا ودقيقا؛
- أن يشعر العاملين بأهمية التقييم من خلال عوائده عليهم وعلى المؤسسة.

### الفرع الثالث: أهمية قياس الأداء الوظيفي

تتجلى أهمية قياس وتقييم الأداء الوظيفي في ما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد مواطن القوة الضعف في أداء العاملين مما يسهل ايجاد الحلول لعلاجها؛
- تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقتهم مع وظائفهم الحالية؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقا لمستوى أدائهم؛
- تحديد مجالات تطوير أداء العاملين وأساليب التطوير؛
- تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة بمستوى الأداء مباشرة؛
- تحديد الأفراد المتميزين وترقيتهم.

### المطلب الثاني أهداف وطرق تقييم الأداء الوظيفي ومعايير التقييم

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهداف تقييم الأداء والطرق والمعايير المتبعة في تقييمه.

### الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يستهدف تقييم الأداء الوظيفي ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي المؤسسة، المدير والعامل:<sup>2</sup>

#### - على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي؛
- إيجاد معدلات معيارية دقيقة تساعد المؤسسة على الاحتفاظ بالقوى العاملة المتميزة؛
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية ؛
- رفع مستوى العاملين واستثمار قدراتهم؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية الاسكندرية 1997، ص 371.

<sup>2</sup> صليحة شامي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 80، 81.

– على مستوى المدير:

تطوير العلاقة الجيدة مع العاملين والتقرب منهم؛

دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية من اجل التقييم السليم لأداء مرؤوسيههم؛

– على مستوى العامل:

شعور العامل بالعدالة وتحفيزه على الجد والاخلاص في أداء عمله.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تتعدد طرق تقييم الأداء وفيما يلي عرض لأكثرها شيوعاً:<sup>1</sup>

- قائمة معايير التقييم: وهي طريقة سهلة التصميم والاستخدام حيث يتم تحديد معايير التقييم ومدى توفرها في أداء الفرد باستخدام مقياس يحدد مستويات توافر المعايير في أداء العامل ويضعها على شكل درجات تحسب لصالح العامل؛
- طريقة المقارنة بين العاملين: يقوم الرئيس بمقارنة كل عامل بباقي العمال في نفس القسم ثم يحدد الافضل عن طريق تجميع المقارنات ثم يرتب العمال تنازلياً حسب الأداء العام والأداء الكلي لهم؛
- طريقة الإدارة بالأهداف: جوهر هذه الطريقة هو النتائج المحققة فالرئيس فقط بما تم أنجازه حيث يتفق مع المرؤوسين على تحديد كمية الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها، ويقوم الرئيس بمساعدة المرؤوسين اثناء التنفيذ ومتابعة تحقيق النتائج، وفي الاخير يتم مقارنة الأهداف بالنتائج المحققة فعلاً وتحديد الانحرافات على التنفيذ؛
- قوائم المراجعة: وهي قوائم تتضمن صفات وسلوك العمال في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم، يقوم رؤساء المصالح بتحديد اهمية كل عنصر ودرجة تأثيره على الأداء الوظيفي، ثم يأتي دور مدير إدارة الموارد البشرية في تقييم العمال حسب الصفات المتوفرة فيهم؛
- طريقة التوزيع الاجباري: تضع المؤسسة توزيعاً لقياس درجة كفاءة العمال، حيث يأخذ جميع العمال الدرجة الوسيطة في المقياس وكلما تغيرت كفاءة العامل ابتعد عن هذه الدرجة الوسيطة بالارتفاع أو الانخفاض.
- طريقة التقييم على أساس النتائج: في هذه الطريقة يتم التقييم على أساس النتائج المحققة من طرف العامل، ويتم التقييم من خلال اتفاق الرئيس مع مرؤوسيه على معايير التقييم والنتائج

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مرجع سبق ذكره، ص ص 377\_380.

المطلوب تحقيقها خلال فترة معينة، يجتمع المرؤوسين مع رئيسهم لدراسة مشاكل الأداء ومحاولة حلها كما يقوم الرئيس بإرشاد المرؤوسين إلى الأداء الأمثل، تتميز هذه الطريقة بأنها تخلق جوا من التعاون والمشاركة والأمان في نفوس العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى استجابتهم لعملية التقييم؛

– **طريقة الوقائع ذات الأهمية:** في هذه الطريقة يتم التقييم بناءً على أحداث ووقائع أو أعمال هامة قام بها العامل خلال فترة التقييم، يسجل الرئيس المباشر كل الاعمال -الجيدة والسيئة- التي قام بها العامل، ثم يتم التقييم الدوري واصدار الحكم على تلك الاعمال<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي

معيار تقييم الأداء هو المستوى الذي يعتبر فيه الأداء جيدا ومرضيا، وتحديد معايير الأداء يساعد العمال على معرفة ما هو مطلوب منهم كما يساعد المديرين في معرفة الجوانب الواجب تطويرها في الأداء، ويشترط لصحة المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء، ولكي يكون المعيار كذلك يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:<sup>2</sup>

- **صدق المقياس:** تعني أن تعبر العوامل المستخدمة في تصميم المعيار عن خصائص الأداء بصدق؛
- **ثبات المقياس:** تعني ثبات تقييم نتائج أداء العمال في نفس المستوى؛
- **التمييز:** درجة دقة المعيار في إظهار الاختلافات والانحرافات في مستوى الأداء؛
- **سهولة الاستخدام:** يعني وضوح المعيار بحيث يمكن من استخدامه من طرف الرؤساء.

<sup>1</sup> ليلي بو حديد، « دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، دراية ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة »، أطروحة دكتوراه، غ م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015، ص ص 50، 51.

<sup>2</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص39.

### المطلب الثالث: طريقة إعداد تقارير الأداء الوظيفي

تعتبر طريقة تقييم الأداء من أكثر المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث تتميز هذه التقارير بالعدالة والموضوعية والدقة لارتباطها بالجانب الإنساني التي تمارس من خلاله الجهود الفكرية والجسمية والإنسانية بصورة متكاملة ومتفاعلة، لذا فإن أداء العاملين غالباً ما تأخذ اتجاهين هما:<sup>1</sup>

#### 1. يجب إعداد تقارير الأداء بصورة سرية

يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه في حالة إعداد التقارير بشكل سري فإن ذلك يحافظ على جو من الراحة والهدوء في وسط العاملين ، إذ أن اطلاع العاملين على تقرير الأداء يساهم في خلق المشاكل الناجمة عن نتائج التقييم، خاصة العمال الذين يقل ادائهم عن المتوسط؛

#### 2. يجب أن يطلع العامل على نتائج التقرير المتعلقة به

يرى أصحاب هذا الاتجاه اعتماد أسلوب مشاركة المرؤوسين عند إعداد تقارير الأداء الخاصة بهم ومناقشة محتوياتها بحيث يستطيع العمال الاطلاع على نواحي القوة والضعف في أداءهم وسلوكهم ومهاراتهم، مما يشجعهم على مواصلة تصحيح الأخطاء وتطوير القدرات والقابليات بحيث تمكنهم مستقبلاً من التخلص من الأخطاء وتحسين ادائهم ويعتبر هذا الاتجاه الأكثر شيوعاً واستخداماً في الوقت الحالي.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخزشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 168.

### المبحث الثالث: تدقيق الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي

يهدف تدقيق الموارد البشرية إلى دراسة فعالية تسيير الموارد البشرية، والعمل على تحسين الأداء الوظيفي من خلال معرفة ما مدى التوافق بين الأداء الوظيفي والأداء الكلي الذي تسعى إليه المؤسسة واعطاء التوصيات والتوجيهات اللازمة للموائمة بينهما.

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية تدقيق الموارد البشرية

في هذا المطلب يتم التطرق إلى مفهوم تدقيق الموارد البشرية وأهميته في المؤسسة.

#### الفرع الأول: تعريف تدقيق الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لتدقيق الموارد البشرية أهمها: <sup>1</sup>

يعرفه (Goyal) بأنه " فحص وتقييم السياسات والإجراءات والممارسات لتحديد كفاءتها وقياس كفاءة برامج وممارسات الأفراد بالإضافة إلى تحديد ما يجب فعله وما لا يجب فعله في المستقبل "؛

ويعرفه (Pravin Durai) بأنه " تحديد منظم لنقاط القوة والضعف والتطوير الذي تحتاجه الموارد البشرية الحالية ضمن سياق الأداء التنظيمي "؛

ويعرفه (Hugh Secord) بأنه " تقييم شامل ومفتوح للعملية الادارية التي صممت لتساعد الإدارة في ايجاد الطرق التي تحسن العملية الادارية "؛

وفي تعريف آخر لتدقيق الموارد البشرية: " هو مراجعة منظمة من قبل الادارة العليا لجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحليلها بهدف معرفة الانحرافات إن وجدت، واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها " <sup>2</sup>.

وكتعريف عام يقصد بتدقيق الموارد البشرية عملية فحص مدى تطبيق الموارد البشرية والادارات المختلفة بالمؤسسة لسياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية وتتم عملية التدقيق من خلال نظام بحثي يغطي كافة وظائف إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> عمر مجد آدم الامام، الطاهر أحمد مجد علي، « نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية »، مجلة العلوم الاقتصادية، (01) 14 vol، السودان، 2013، ص114.

<sup>2</sup> <http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/5376/9/8-chapitre1.pdf> visite 10/04/2016, h09 :31, P3.

## الفرع الثاني: الركائز الإثباتية لتدقيق الموارد البشرية

إن تدقيق السياسات الاجتماعية للموارد البشرية هو التدقيق الاجتماعي بامتياز، إذ يركز على نوعين من الإثباتات في المؤسسة، هما:<sup>1</sup>

- **التدقيق الاجتماعي للمطابقة:** وهو حين تطبق إدارة الموارد البشرية التدقيق لضمان معرفة مطابقة مدى مطابقة المؤسسة للتشريعات الاجتماعية والاتفاقية الجماعية للعمل؛
- **التدقيق الاجتماعي للفعالية:** وهو حين تطبق إدارة الموارد البشرية التدقيق الاجتماعي بهدف تكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية وذلك لتخفيض التكاليف الاجتماعية وزيادة الإنتاجية والربح.

## الفرع الثالث: أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية

وتتبع أهمية تدقيق الموارد البشرية من أنه:<sup>2</sup>

- يعتبر تدقيق الموارد البشرية مدخل لنظام الجودة الشاملة؛
- يعتبر أداة تحكم وضبط إدارة الموارد البشرية؛
- يعتبر أداة مساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسة من خلال الملاحظات المقدمة في تقرير المدقق؛
- يعتبر أداة تشخيصية تحليلية لتقييم أداء الموارد البشرية؛
- يجدد ويغير المعرفة والمهارات والاحتياجات الضرورية للموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

## المطلب الثاني: أنواع وطرق تدقيق الموارد البشرية

تدقيق الموارد البشرية بدوره له عدة طرق يمكن الاعتماد عليها للقيام بأي نوع من أنواع تدقيق الموارد البشرية.

## الفرع الأول: أنواع تدقيق الموارد البشرية

تبعاً للجهة التي تقوم بالتدقيق، يمكن القول أن هناك نوعين من تدقيق الموارد البشرية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد يزيد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>2</sup> عمر محمد آدم الامام، الطاهر أحمد محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>3</sup> محمد يزيد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 184، 185.

1. **التدقيق الدوري للموارد البشرية:** غالبا ما يقوم به المدقق الداخلي في بداية السنة من خلال إعداد برنامج للتدخلات مع الأخذ بعين الاعتبار جميع أنواع المخاطر الممكنة والمتمثلة في:
  - عدم مطابقة سياسات وإجراءات المؤسسة للقواعد والأنظمة والاتفاقيات المتعارف عليها؛
  - عدم تكيف السياسات والقواعد المتعلقة بتسيير الموارد البشرية مع طموحات العمال؛
  - عدم توفر اليد العاملة بالكمية والنوعية المناسبة عند حاجة المؤسسة إليها؛
  - عدم التوافق بين استراتيجية تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة؛
2. **التدقيق المحدد للموارد البشرية:** هذا النوع من التدقيق في الغالب ما يقوم به مدقق خارجي في حالات محددة عند ملاحظات مشاكل معينة على مستوى تسيير الموارد البشرية مثل ارتفاع معدلات الغياب وتزايد عدد الاستقالات... الخ

### الفرع الثاني: طرق تدقيق الموارد البشرية

عند إجراء تدقيق الموارد البشرية يمكن للمدقق الاختيار من بين عدة طرق وأساليب إجراء تدقيق الموارد البشرية وذلك لاختيار المعايير التي سيتم تدقيق الموارد البشرية على أساسها، حيث تتمثل هذه الطرق في الآتي:<sup>1</sup>

- **طريقة المقارنة:** في هذه الطريقة يحدد المدقق معايير التدقيق وفقا لأفضل المؤسسات المنافسة ويجعلها كنموذج يحتذى به، ثم يقارن الأداء الوظيفي في المؤسسة بالنموذج المنافس؛
- **طريقة السلطة الخارجية:** يعتمد المدقق في هذه الطريقة على معايير تم وضعها من طرف جهة استشارية خارجية ليتم المقارنة على أساسها؛
- **الطريقة الاحصائية:** حيث يضع معايير احصائية خاصة بناء على المعلومات المتوفرة في المؤسسة لكي تتم المعايرة على أساسها؛
- **طريقة الالتزام:** حيث يقوم المدقق بجمع أي معلومات عن الممارسات الادارية ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بإدارة الموارد البشرية وأنشطتها، ومعرفة مدى مطابقتها للسياسات والإجراءات والقوانين التي تنظم عمل هذه الممارسات داخل المؤسسة.

### المطلب الثالث: المنهج المتبع في تدقيق الموارد البشرية

عند إجراء عملية تدقيق الموارد البشرية يستخدم منهج متكامل يضم مجموعة من الأدوات المصممة لإنجاح عملية التدقيق، وتتمثل الأدوات والمقاييس المستخدمة في تدقيق الموارد البشرية في ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر محمد آدم الامام، الطاهر أحمد محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 122، 123.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 121، 122.

1. **المقابلات:** يتم إجراء المقابلة بصورة منفردة مع العاملين بإدارة المؤسسة - المستوى الإداري الأول- لمعرفة خطط المؤسسة في المستقبل ونظرتها تجاه العاملين فيها، كما يتم إجراء مقابلات جماعية مع العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لجمع المعلومات عن مدى فعالية وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها وأسلوب إدارتها وثقافتها؛
2. **مجموعة النقاش المفتوحة:** في المؤسسات الكبيرة يتم إجراء مقابلات لمجموعات كبيرة من العاملين (لقاءات جماعية) يناقش فيها المدقق مع العاملين مدى فعالية وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها وأسلوب إدارتها وثقافتها؛
3. **الملاحظة:** يلجأ المدقق للملاحظة لتقييم مكان وبيئة والثقافة السائدة ومدى ملائمتها لتحقيق الأهداف وتدوين الملاحظات خلال المقابلات الفردية والجماعية؛
4. **تحليل المستندات ومقارنتها:** يحلل المدقق المعلومات الواردة في ملفات العاملين، من تقييم سنوي، تقييم معايينة، الفوائد الممنوحة، والشهادات المطلوبة للوظيفة؛
  - **الاستبيانات:** يتم تصميم الاستبيان أو مجموعة من الاستبيانات على حسب حجم الوظائف المراد تدقيقها، حسب الآتي:
    - نظام الوظائف: ويشمل تخطيط الموارد البشرية، التعيين، تقييم الوظائف، والترقيات والتطوير الوظيفي؛
    - تخطيط العمل: ويشمل وضع الأهداف وتحليل الأدوار وتقييم الأداء؛
    - نظام تطوير وتنمية الموارد البشرية: ويضم نظم التعليم والتدريب ودوران العاملين في الوظائف والرقابة... الخ؛
    - نظام التجديد الذاتي: ويضم الكفاءة والفاعلية والتطوير الوظيفي ونظم البحث والمعلومات؛
    - النظم الثقافية: ويضم مناخ الموارد البشرية، وفرق العمل والجودة والمعلومات، والاتصالات والتمكين؛
    - وظائف إدارة الموارد البشرية.
5. **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** يعتبر كمستند لتحليل التنظيم العام للمؤسسة يتم من خلاله تحليل المصالح الممكن تحسينها وتلك الواجب إلغاؤها، وهذا وفقا لبرامج قصيرة ومتوسطة الأجل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/5376/9/8-chapitre1.pdf> visite 10/04/2016, h09 :31, P7.

## المطلب الرابع: شروط تدقيق الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي

تهتم المؤسسات بتنظيم ممارسة جيدة للتحكم في مواردها البشرية لأنها تدرك أن هذا المورد هو أهم أصولها، وللمحافظة على هذا المورد وتحقيق أفضل عائد من خلاله تلجأ المؤسسة إلى تدقيق الموارد البشرية للتأكد من توافق الأداء الوظيفي مع الأداء الكلي للمؤسسة، ولكي تكون عملية التدقيق فعالة وتؤدي هدفها المطلوب في تحسين الأداء الوظيفي لا بد من توفير الشروط التالية:<sup>1</sup>

1. **دعم الإدارة العليا للتدقيق:** إن دعم الإدارة العليا للتدقيق أمر أساسي لنجاحهما، ولا بد أن يظهر ذلك من خلال رسالة رؤية المؤسسة، وأن يترجم هذا الدعم في العمل بتوصيات تقرير التدقيق؛

2. **وضوح أهداف التدقيق:** حيث أنه من الضروري وضوح الهدف من التدقيق لأن خطة التدقيق تبنى على أساس أهداف تدقيق الموارد البشرية؛

3. **نزاهة وكفاءة المدقق:** إذ يجب أن يتمتع المدقق بالصفات والمؤهلات والمعرفة الكاملة بالمهمة الموكلة اليه، وأن تكون توصياته وملاحظاته حيادية لتجد الاحترام من كافة أصحاب المصلحة من تقرير التدقيق؛

4. **وضوح سلطات ومسؤوليات العاملين:** يجب أن يعرف العاملون حدود سلطاتهم ومسؤولياتهم، فلو لم يعرف العاملون ذلك فلا يمكن للمدقق أن يحاسبهم على أي شيء؛

5. **الاتصال الفعال:** إذ يجب التأكد من وجود قنوات اتصال فعالة تعمل على انسياب المعلومات بين جميع مستويات العمل الادارية، وتضمن وصول السياسات والإجراءات والقوانين والنواتج إلى ادنى المستويات الادارية لمعرفة حدود السلطة والمسؤولية التي يتحاسب عليها كل عامل؛

6. **التغذية الراجعة:** كأن تشارك نتائج التدقيق مع العاملين كجزء من عملية التغذية الراجعة حتى يتمكن العاملون في معرفة مناطق القوة والضعف في أدائهم؛

7. **الانتظام والاستمرارية:** يجب أن تتم عملية التدقيق بصفة منتظمة ومستمرة، وأن يكون العاملون على علم مسبق بها.

ومن أجل معرفة أثر تدقيق الموارد البشرية على الأداء الوظيفي يجب على المؤسسة تحديد أهدافها، من خلال تحديد مستوى الأداء المستهدف ومقارنته بالمستوى الحالي، وتحليل القوى الايجابية والسلبية المؤثرة على الأداء الوظيفي، والقيام بمراقبة وتقييم الأداء الوظيفي ثم اعادة النظر في ذلك التقييم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر محمد آدم الامام، الطاهر أحمد محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 126، 127.

<sup>2</sup> <http://dSPACE.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/5376/9/8-chapitre1.pdf> visite 10/04/2016,

## خلاصة الفصل

الأداء الوظيفي هو الجهد الذي يقوم به العامل لإنجاز المهام الموكلة إليه ويتم تقييم هذا الأداء من أجل معرفة مدى كفاءة العامل على أداء العمل المطلوب منه من خلال عدة طرق للتقييم حسب الهيكل التنظيمي.

يأتي التدقيق الاجتماعي ممثلاً في تدقيق الموارد البشرية للتأكد من أداء العمل وفق الإجراءات والسياسات التي تضعها المؤسسة وقواعد العمل، إذ يظهر أثر التدقيق الموارد البشرية على تحسين الأداء كلما كان التدقيق فعالاً.

## الفصل الثالث: واقع تطبيق التدقيق الاجتماعي في المديرية العملية للاتصالات أدرار

- تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
- التعرف بالمديرية العملية للاتصالات أدرار
- تدقيق الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات أدرار

## مقدمة

توجهت دراسة الحالة التطبيقية إلى مؤسسة اتصالات الجزائر\_ أدرار، وذلك لمعرفة مدى إدراك المؤسسة للتدقيق على المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية، وواقع تطبيقه في المؤسسة ومساهمته في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث مباحث كآآتي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: التعريف بالمديرية العملية للاتصالات أدرار

المبحث الثالث: تدقيق الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات أدرار

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة الاتصالات من المؤسسات الرائدة في عالم تكنولوجيا الاتصال في الجزائر، حيث انها تقود سوق الاتصالات الجزائري من خلال تقديم خدمات الصوت والبيانات للأفراد والشركات، فطموحها الأكبر هو أن تكون على مستوى عال من الأداء الفني والاقتصادي والاجتماعي لتبقى رائدة في مجالها.

### المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

إنطلاقاً من التحديات التي تفرضها التطورات الحاصلة في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال، قامت الدولة الجزائرية بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات سنة 1999، تجسدت هذه الإصلاحات في سن القانون 2000/03 خاص بالقطاع في 05 أوت 2000<sup>1</sup>.

نص القانون على استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، ومؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، حيث استقلت مؤسسة اتصالات الجزائر عن وزارة البريد في تسييرها لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، أما وزارة البريد فقد أوكلت لها مهمة المراقبة<sup>2</sup>.

وبعد الدراسات التي قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال أصدرت القرار 200/03، والذي بموجبه أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003، حيث كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بتاريخ 01 يناير 2003 لتبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، ولكن بروى مختلفة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، فهي مجبرة على إثبات وجودها في عالم المنافسة الشرسة خاصة بعد فتح سوق الاتصالات على المنافسة، وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم الربط المحلي في المناطق الحضرية في سنة 2004، أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في سنة 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، وسعي لتدارك التأخر المتراكم تم الشروع في برنامج واسع النطاق لتأهيل مستوى المنشآت الأساسية<sup>3</sup>.

واليوم تعتبر اتصالات الجزائر مجعماً حقيقياً من خلال فروعها التي أنشئت لتواكب التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف النقال، حيث تعتبر "موبيليس" من أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال عدد زبائنها الذي تجاوز 10 ملايين مشترك، كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فإن كل قطاعات

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، المادة 03 من القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، عدد 48، الصادرة بتاريخ 6 أوت 2000، ص4.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 186-02 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1423 الموافق 26 مايو 2002 يتضمن الموافقة على سبيل التسوية على رخصة إقامة شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية الخلوية من نوع GSM واستغلالها وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور، الجريدة الرسمية، عدد 38، الصادرة بتاريخ 29 مايو 2002، ص10.

<sup>3</sup> الموقع الرسمي للاتصالات الجزائر « نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر » متوفر على الخط:

النشاط الكبرى في البلاد مريوطة حاليا شبكات الأنترانات بمقرات الربط بالأنترنت عن طريق شبكة "جواب" اتصالات الجزائر الفضائية المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها متعامل رائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية، لإيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد؛ المديرية العامة لتسيير اتصالات الجزائر مقرها الجزائر العاصمة والتي تحتوي اثنا عشر مديرية إقليمية لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، وتلمسان)، تحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في ثمانية وأربعين ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع خمسين مديرية عبر التراب الوطني، تحتوي هذه المديريات الولائية على وكالات تجارية ومراكز هاتفية؛

وفي إطار مخطط تطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية 2008/2004 بلغت الاستثمارات الإجمالية 203976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 2.5 مليار دولار أمريكي، تشمل هذه الاستثمارات تعبئة جميع قطاعات الأنشطة، النقل والإمداد، ونظم المعلومات، والانترنت والأقمار الصناعية... الخ أما في إطار الشراكة فستستفيد اتصالات الجزائر من كل الخبرات، من خلال فتح البنية التحتية للمنافسة والتي يمكن أن تؤدي إلى التنمية والاستثمار وتحقيق مستويات ربحية مع ارتفاع عوائد الاستثمار؛

الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات هي ثلاثة أهداف أساسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية والتي سمحت ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل الأول في سوق الاتصالات بالجزائر ويتمثل النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر في:<sup>2</sup>

- توفير خدمات الاتصالات لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية؛
- تطوير وتشغيل وإدارة شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- وتلتزم مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهداف معينة إلى عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهمها:<sup>3</sup>
- زيادة المعروض من خدمات الهاتف وتسهيل الوصول إلى خدمات الاتصالات لأكثر عدد من المستخدمين، وخصوصا في المناطق الريفية؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة ومدى الخدمات المقدمة وجعلها خدمات الاتصالات أكثر قدرة على المنافسة؛

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر « نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر » مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

- تطوير شبكة اتصالات وطنية موثوقة وتوصيلها إلى طريق المعلومات السريع؛
- تنظيم اتصالات الجزائر إلى الشعب والإدارات المركزية، والإقليمية، وهذا الهيكل إضافة إلى شركتين تابعتين هما موبيليس، والفضاء للاتصالات (Rev Sat)؛
- وقد حققت أهداف خطة العمل الحكومة المخصصة للاتصالات الجزائر لعام 2013 و 2014:
- ربط كافة القرى والمدن الثانوية من أكثر من 1000 شخص في شبكة الألياف الضوئية الوطنية في عام 2013،
- زيادة قدرات الوصول إلى الهاتف واتصال إنترنت من 1 مليون مشترك في نهاية عام 2013 إلى مليونين مشترك بالإنترنت عن طريق الحصول على معدلات تدفق عالية؛
- زيادة معدل خلافة أخطاء الهاتف في 24 ساعة عند 70% في عام 2013 و 80% في عام 2014؛
- نشر وتشغيل شبكة واسعة من تكنولوجيا متطورة ثابتة على المدى الطويل G LTE4

### المبحث الثاني: التعريف بالمديرية العملية للاتصالات أدرار

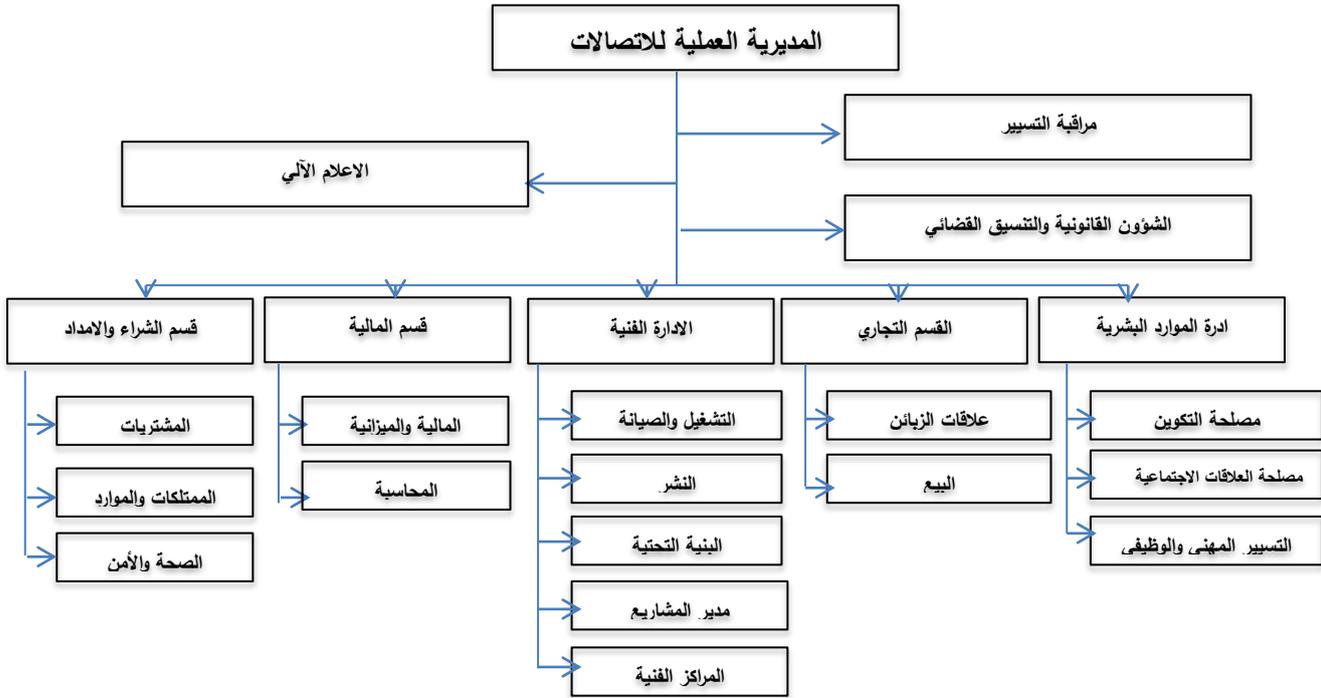
مؤسسة اتصالات الجزائر لها عدة مديريات إقليمية تتفرع عنها مديريات عملية في كامل التراب الوطني، حيث تقع المديرية العملية للاتصالات بأدرار في شارع 19 مارس قرب المستشفى الكبير ابن سينا، وهي تابعة للمديرية الإقليمية ببشار، وفي هذا المبحث سيتم التعرف على المديرية العملية للاتصالات بأدرار من حيث الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتشكيلة العمال في المؤسسة.

#### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات أدرار

تتكون المديرية العملية للموارد البشرية من عدة أقسام ومصالح يمكن تمثيلها في الهيكل التنظيمي كما في

الشكل (1\_3):

الشكل: (1\_3) الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات أدرار



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

يوضح الشكل الأقسام والمصالح في الهيكل التنظيمي كما يلي:<sup>1</sup>

**المديرية العملية للاتصالات:** يرأسها المدير العام وهو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمؤسسة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة، من مهامه النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف مصالح المؤسسة والمحافظة على السير الحسن للمؤسسة؛ تشمل المديرية ثلاثة مكاتب بشكل مباشر وخمس أقسام يتفرع كل منها إلى عدة مصالح

<sup>1</sup>الوثائق الداخلية للمؤسسة.

1. **مراقبة التسيير:** يقوم المراقب مراقبة تسيير النشاطات المختلفة ومتابعة سير العمليات التقنية التي تقوم عليها المؤسسة؛
2. **الإعلام الآلي:** وهي المصلحة التي تقوم برصد عمل كل الموظفين من حواسيبهم الخاصة إلى حاسوب المؤسسة؛
3. **تجمع الشؤون القانونية والتنسيق القضائي:** وهي المصلحة التي تهتم بمتابعة القضايا القانونية والتأمينية للمؤسسة، كما تقوم بمتابعة الشؤون القضائية للمؤسسة؛  
أما الإدارات الأساسية في المديرية فهي:
  1. **إدارة الموارد البشرية:** يسهر على إدارة ومراقبة الهياكل وضمان البيئة الجيدة للعمل من رواتب ونظافة للموظفين؛
  - **مصلحة التكوين:** يضمن تنفيذ ورصد المنتجات التدريبية لتطوير المهارات ذات الصلة باحتياجات العمل؛
  - **مصلحة العلاقات الاجتماعية:** هي المسؤولة عن مراقبة الرسوم البيانية والمساهمة في تغيير سلوك العمال من خلال الاجراءات الوقائية وضمان حل النزاعات في علاقات العمل؛
  - **مصلحة التسيير الوظيفي والمهني:** هو الفرع المسؤول عن التسيير المهني والوظيفي وتجهيز كشوف المرتبات الاقليمية ومتابعة تنفيذ اجراءات التوظيف كما يساهم في تطوير أدوات تقييم المهارات؛
2. **قسم التجاري:** يعتبر من أهم الأقسام فهو المسؤول عن سير العمليات التجارية المتمثلة أساسا في خدمات البيع والعلاقة مع الزبائن؛
  - **مصلحة علاقات الزبائن:** وتهتم بتوطيد صلة المؤسسة بالزبائن ومتابعة قضاياهم ومعالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة لكسب ثقتهم؛
  - **مصلحة البيع:** تهتم بضمان وصول المنتجات إلى مختلف نقاط البيع ومتابعتها بشكل مستمر كما تضمن السير الحسن لخدمات البيع والخدمات ما بعد البيع؛
3. **الإدارة الفنية والتقنية:** في إطار المقاييس الدولية يقوم هذا القسم بالتحكم في المنتج لضمان جودة عالية للسلع للخدمات المقدمة، وتشمل كل من المصالح التالية:
  - **مصلحة التشغيل والصيانة:** تعمل على تشغيل المنتجات والأجهزة وصيانتها؛
  - **مصلحة النشر:** حيث تقوم بنشر وتوزيع معلومات الأجهزة والمنتجات على المصالح المختصة؛
  - **مصلحة البنية التحتية:** تعمل على متابعة ومراقبة البنى التحتية للمؤسسة وصيانتها من الكوابل وأجهزة الإرسال والأرشفة... الخ
  - **مصلحة المشاريع:** تقوم بوضع الخبرات والقدرات في خدمة مشاريع المؤسسة؛
  - **المراكز الفنية:** حيث تهتم بالجانب الفني لمنتجات المؤسسة؛

4. قسم المالية: هو المسؤول عن التحكم في البيانات المالية والمحاسبية تسجيل القيود المحاسبية لكسب الثقة في العمليات والبيانات المحاسبية ويشمل كل من:

– مصلحة المالية والميزانية: تتمثل مهامها في اعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة المصاريف والايرادات، كما تقوم بتحليل المؤشرات المالية في الميزانية والخزينة؛

– مصلحة المحاسبة: هي المسؤولة عن مسك الدفاتر المحاسبية وفقا للمعايير الوطنية والدولية

5. قسم الشراء والامداد: هو القسم المسؤول عن صفقات الشراء لضمان تحقيق ادنى التكاليف بأفضل الخصائص ويشمل كل من المصالح التالية:

– مصلحة المشتريات والامدادات: تهتم بكل ما يتعلق بالمشتريات والامدادات التي تفتتها المؤسسة لاستعمالها في عمليات الانتاج؛

– مصلحة الممتلكات والموارد: تقوم بتخزين ممتلكات المؤسسة ومواردها إلى حين استخدامها؛

– مصلحة الصحة والامن: تسهر على حماية تجهيزات المؤسسة والحفاظ على نظافتها.

المطلب الثاني: تشكيلة الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات أدرار

يصل حجم الموارد البشرية في المؤسسة إلى 241 عامل، منهم 180 عامل دائم، 57 عامل عقود مدعمة، عاملين عقود محددة المدة وعاملين في اطار الادماج المهني، وفيما يلي آخر تصنيف للعمال حسب الدرجة وحسب الجنس؛

الجدول (3\_1): تصنيف العمال لشهر مارس 2016

الدرجة	الذكور	النسبة %	الاناث	النسبة %	المجموع	النسبة %
إطار عالي	1	0,414938	0	0	1	0,414938
إطار	59	24,48133	19	7,883817	78	32,36515
خبراء	46	19,08714	14	5,809129	60	24,89627
منفذين	90	37,3444	12	4,979253	102	42,32365
المجموع	196	81,3278	45	18,6722	241	100

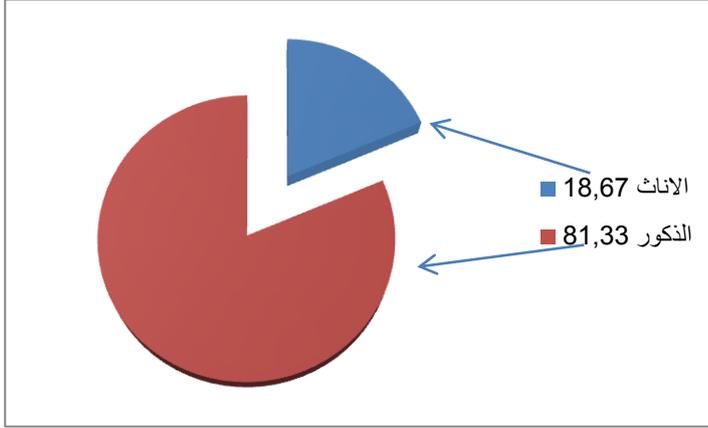
المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

يبين الجدول التصنيف العام للموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات كما يلي:<sup>1</sup>

- الإطار العالي الوحيد هو المدير الولائي للمديرية العملية للاتصالات؛
- الإطارات وعددهم 78 إطارا، وهم كل المسؤولين رؤساء الأقسام والمراكز ورؤساء المصالح؛
- الخبراء: يصل عددهم إلى 60 خبيراً وهم العمال التقنيون أصحاب الخبرة والأقدمية في المؤسسة؛
- المنفذين: هم العمال الذين يقومون بمختلف الاعمال التقنية والادارية، وهم يمثلون أكبر نسبة من اجمالي الموارد البشرية في المديرية.

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع السيد ستي أحمد، رئيس قسم الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات أدرار، يوم 17 مارس 2016 على الساعة 9:30 صباحاً.

وفيما يلي يبين الشكل (2\_3) يبين نسبة كل من الذكور والإناث من إجمالي الموارد البشرية في المديرية؛  
الشكل (2\_3): نسبة الذكور والإناث إلى إجمالي الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

من خلال الشكل يظهر أن العنصر النسوي الإناث أقل من ربع مجموع الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات، وهذا راجع إلى نمط الوظيفة ونوع وكمية الجهد المبذول فيها.

### المبحث الثالث: تدقيق الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات أدرار

لمعرفة واقع تطبيق تدقيق الموارد البشرية ومدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة، تم الاعتماد على المقابلة الشخصية، حيث كانت المقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة ومدير قسم الموارد البشرية الملحق (1)، وكذلك استمارة استبيان وزعت على العمال من مختلف المستويات في المؤسسة للإجابة على الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث الملحق (2).

#### المطلب الأول: الفئة المستهدفة في استمارة

اشتملت عينة الدراسة عمال المديرية العملية للاتصالات أدرار لسنة 2016، حيث تم توزيع 45 استمارة في حين تم استرجاع 32 استمارة صالحة أي ما يعادل نسبة 71 ٪، فقد تم إلغاء 13 استمارة نظرا لعشوائية الاجابات، وقد تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المحصل عليها باستخدام التكرار والنسب المئوية، وفيما يلي وصف لأهم خصائص العينة:

#### 1. حسب الجنس

الجدول (2\_3): تصنيف أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	22	10	32
النسبة ٪	68.75	31.25	100

المصدر: نتائج خصائص مفردات العينة.

من خلال الجدول يتبين أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة 68.75٪، في حين تمثل نسبة الإناث 31.25٪، وهذا راجع لنسب توظيف الذكور والإناث في المؤسسة.

#### 2. حسب الفئة العمرية

الجدول (3\_3): تصنيف أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة ٪
أقل من 30 سنة	5	15,625
من 30 إلى 39 سنة	14	43,75
من 40 إلى 49 سنة	11	34,375
أكبر من 50 سنة	2	6,25
المجموع	32	100

المصدر: نتائج خصائص مفردات العينة.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة من الفئتين التي تتراوح أعمارها بين 30 إلى 49 سنة للاعتماد على الاجابات المقدمة من طرفهم.

### 3. حسب المستوى التعليمي

الجدول (3\_4): تصنيف أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	تقني	جامعي	المجموع
التكرار	0	4	10	8	10	32
النسبة %	0	12,5	31,25	25	31,25	100

المصدر: نتائج خصائص مفردات العينة.

أغلب أفراد العينة هم من المستوى الجامعي والثانوي بنسبتين متساويتين تقدر بـ 31.25% في حين أن 25% من أفراد العينة حاصلون على شهادة تقنية، أما باقي أفراد العينة فهم من فئة المتوسط، هذا يعني أن المؤسسة تعتمد على المؤهل العلمي والكفاءة في اختيار مواردها البشرية، وهو ما يشير إلى إمكانية الفهم الجيد للأسئلة الواردة في الاستمارة.

### 4. حسب الرتبة

الجدول (3\_5): تصنيف أفراد العينة حسب الرتبة

الرتبة	اطار	متحكم	منفذ	المجموع
التكرار	16	5	11	32
النسبة %	50	15,625	34,375	100

المصدر: نتائج خصائص مفردات العينة.

نصف أفراد العينة هم إطارات بالمؤسسة ويمكن الاعتماد على الاجابات المقدمة من طرفهم، والنصف الآخر من فئة عمال التحكم والمنفذين بنسب متفاوتة.

### 5. حسب الأقدمية

الجدول (3\_6): تصنيف أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	6	18,75
من 5 إلى 10 سنة	9	28,125
أكثر من 10 سنوات	17	53,125
المجموع	32	100

المصدر: نتائج خصائص مفردات العينة.

أغلب أفراد العينة هم من ذوي الأقدمية والخبرة في المؤسسة الذين لهم دراية كافية حول ادارة المؤسسة

## المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستمارة

يهدف معرفة واقع التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي تم تخصيص كل من المحور الثاني والثالث في الاستمارة لذلك:

**المحور الثاني في الاستمارة:** خصص الجزء الثاني من الاستمارة للأسئلة حول واقع تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات أدرار من خلال أسئلة المحور الثاني:

### 1. المصلحة التي تقوم بالمراجعة الاجتماعية للموارد البشرية

الجدول (7\_3): المصلحة التي تقوم بالمراجعة الاجتماعية للموارد البشرية

النسبة %	التكرار	المصلحة التي تقوم بالمراجعة
15.625	5	الإدارة العامة
65.625	21	إدارة الموارد البشرية
6.25	2	مراقبة التسيير
0	0	مختلط
12.5	4	لا ادري
100	32	المجموع

المصدر: نتائج اجابات مفردات العينة على السؤال الأول من المحور الثاني في الاستمارة.

يوضح الجدول أن المؤسسة تقوم بمراجعة الموارد البشرية من خلال قسم الموارد البشرية، حيث أن نسبة الإجابات التي تشير إلى ذلك هي 65.625%.

يجدر بالمؤسسة أن تخصص قسما خاصا للتدقيق الداخلي على الموارد البشرية لأن ادارة الموارد البشرية على علم بكافة أمور العمال ولا يمكنها إجراء تدقيق على أعمالها بنفسها.

### 2. إعداد تقرير دوري بنتائج مراجعة الموارد البشرية

الجدول (8\_3): إعداد تقرير دوري بنتائج مراجعة الموارد البشرية

المجموع	لا ادري	لا	نعم	التكرار
32	8	4	20	
100	25	12.5	62.5	النسبة %

المصدر: نتائج اجابات مفردات العينة على السؤال الثاني من المحور الأول في الاستمارة.

كانت معظم الاجابات بنعم، وهو ما يؤكد أن المؤسسة تقوم بإعداد تقرير دوري، لجعل الموظفين يهتمون بأداء الأعمال المطلوبة.

### 3. فترة إعداد تقرير مراجعة الموارد البشرية

الجدول (3\_9): الفترة التي يتم خلالها إعداد تقرير مراجعة الموارد البشرية

الفترة	شهرية	نصف سنوية	سنوية	غير ذلك	المجموع
التكرار	1	0	16	3	20
النسبة %	5	0	80	15	100

المصدر: نتائج اجابات مفردات العينة على السؤال الثالث من المحور الأول في الاستمارة.

تشير 80% من الاجابات أن المدقق يقوم بإعداد تقرير سنوي حول وضعية الموارد البشرية، فيما تشير نسبة 5% إلى أنه يقوم بإعداد تقرير شهري، ولكن المدة الأنسب لاكتشاف جوانب القوة والضعف هي كل ثلاثي أو كل رباعي أو بشكل نصف سنوي.

### 4. مجالات مراجعة الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول (3\_10): مجالات مراجعة الموارد البشرية في المؤسسة

مجال المراجعة	التوظيف والتكوين	المالية(الأجور)	سياسات العمل	مختلطة	المجموع
التكرار	7	2	1	22	32
النسبة %	21.875	6.25	3.125	68.75	100

المصدر: نتائج اجابات مفردات العينة على السؤال الرابع من المحور الأول في الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يعتقدون أن المدقق يقوم بالتدقيق في مختلف المجالات المتعلقة بالموارد البشرية.

**المحور الثالث في الاستمارة:** خصص الجزء الثالث من الاستمارة للأسئلة حول دور تدقيق الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات أدرار من خلال تحقيق الأهداف المطلوبة وزيادة الانتاجية.

### 1. الهدف الرئيس لمراجعة الموارد البشرية

الجدول (3\_11): الهدف الرئيس لمراجعة الموارد البشرية

الهدف من المراجعة	التكرار	النسبة %
تحسين الأداء الوظيفي	19	59,375
التأهيل للترقية	5	15,625
حساب المكافآت	6	18,75
كل ما سبق	2	6,25
المجموع	32	100

المصدر: نتائج اجابات مفردات العينة على السؤال الأول من المحور الثالث في الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول أن معظم الاجابات تشير إلى أن الهدف من تدقيق الموارد البشرية هو تحسين الأداء الوظيفي في المديرية، فهي مؤسسة اقتصادية يهتما تحقيق الربح انطلاقا من عدة مداخل أهمها الأداء الوظيفي.

## 2. الرد من الرئيس المباشر حول أداء المهام

الجدول (12\_3): تلقي الرد حول أداء المهام

تلقي الرد	دائما	أحيانا	إطلاقا	المجموع
التكرار	9	17	6	32
النسبة %	28.125	53.125	18.75	100

المصدر: نتائج اجابات مفردات العينة على السؤال الثاني من المحور الثالث في الاستمارة.

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول وربطها بالمناصب، أن:

- الفئة التي أجابت بـ ( إطلاقا ) هم من الاطارات في المؤسسة.
- أغلب الاجابات بـ ( أحيانا ) هم من الاطارات وعمال التحكم في المؤسسة.
- أغلب الاجابات بـ ( دائما ) هم من فئة المنفذين في المؤسسة.

## 3. طريقة التعرف على نتيجة التقييم

الجدول (13\_3): التعرف على نتيجة التقييم

التعرف على نتيجة التقييم	التكرار	النسبة %
مقابلة مع الرئيس	11	34,375
كشف الراتب	14	43,75
ادارة الموارد البشرية	7	21,875
المجموع	32	100

المصدر: نتائج اجابات مفردات العينة على السؤال الثالث من المحور الثالث في الاستمارة.

بعد تحليل النتائج اتضح أن الطريقة الأكثر استعمالا في التبليغ عن النتائج هي كشف الراتب لتجنب بعض المشاكل، أو من خلال المقابلة مع الرئيس للإشارة إلى النتائج السلبية وتصحيحها في المستقبل، أما في الحالات العادية فتكون من طرف ادارة الموارد البشرية.

#### 4. الاجراءات المتخذة في حالة كتابة تقرير عن أداء مقبول (جيد)

الجدول (14\_3): الاجراءات المتخذة في حالة كتابة تقرير عن أداء مقبول

الاجراء	مكافأة	ترقية	غير ذلك	المجموع
التكرار	10	8	14	32
النسبة %	31.25	25	43.75	100

المصدر: نتائج اجابات مفردات العينة على السؤال الرابع من المحور الثالث في الاستمارة.

يظهر من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم بمكافأة الموظفين في حالة الإشارة إلى نتائج جيدة في تقرير المدقق عن الأعمال التي يقومون بها.

#### 5. الاجراءات المتخذة في حالة كتابة تقرير عن أداء غير مقبول (غير جيد)

الجدول (15\_3): الاجراءات المتخذة في حالة كتابة تقرير عن أداء غير مقبول

الاجراء	التكرار	النسبة %
اجراءات عقابية	9	28,125
تغيير مكان العمل	16	50
غير ذلك	7	21,875
المجموع	32	100

المصدر: نتائج اجابات مفردات العينة على السؤال الخامس من المحور الثالث في الاستمارة.

يظهر من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم بعدة اجراءات في حالة توجيه ملاحظات عن تصرفات أو سلوكيات غير مرغوبة فقد أشارت نصف الاجابات إلى تغيير مكان العمل، في حين أشارت نسبة 28.125% من أفراد العينة إلى وجود إجراءات عقابية، بينما أشار باقي أفراد العينة إلى اجراءات مختلفة تتمثل في إتاحة فرصة أخرى.

#### 6. ملاحظة التحسن في الأداء الوظيفي

الجدول (16\_3): ملاحظة التحسن في الأداء الوظيفي

الاجراء	دائما	أحيانا	إطلاقا	المجموع
التكرار	13	12	7	32
النسبة %	40.625	37.5	21.875	100

المصدر: نتائج اجابات مفردات العينة على السؤال السادس من المحور الثالث في الاستمارة.

يظهر من خلال الجدول أن التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية ليس له تأثير مباشر عن تحسن الأداء الوظيفي، فعظم إجابات العينة متذبذبة بين الإجابة الأولى والثانية بنسب متقاربة جداً، في حين أشار باقي أفراد العينة إلى عدم وجود تحسن فعلي في الأداء الوظيفي بفعل التدقيق الاجتماعي.

## 7. جوانب التحسن في الأداء الوظيفي؟

الجدول (3\_17): قياس تحسن الأداء الوظيفي

النسبة %	التكرار	المقياس
28,125	9	زيادة الإنتاجية
56,25	18	تحقيق الأهداف
15,625	5	غير ذلك
100	32	المجموع

المصدر: نتائج اجابات مفردات العينة على السؤال السابع من المحور الثالث في الاستمارة.

أشار أغلب أفراد العينة يشيرون إلى أن التحسن في الأداء الوظيفي مرتبط بالدرجة الاولى بتحقيق الأهداف المطلوبة، في حين أشارت نسبة 28.125% من أفراد العينة إلى أن التحسن مرتبط بزيادة الإنتاجية، فيما أشار باقي أفراد العينة إلى أن هناك مقاييس أخرى لقياس التحسن في الأداء الوظيفي.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي في المديرية العمالية للاتصالات أدرار

لتقييم تحسن الأداء الوظيفي لجأت المؤسسة إلى استعمال بطاقة تقييم أداء العامل الملحق(3)، البطاقة صممت من طرف المديرية العامة للاتصالات، تم استخدامها مع بداية سنة 2015، حيث وزعت على كافة المديريات الولائية من أجل مراقبة النتائج ومقارنتها بالأهداف المخطط لها وكذا التقدم في انجاز المهام الموكلة للعاملين واعطاء صورة شاملة عن أداءهم<sup>1</sup>.

هذه البطاقة تقيم أداء العامل كل شهرين وتتكون من ثلاثة مقاييس أساسية لقياس تحسن الأداء الوظيفي للعامل وهي:<sup>2</sup>

#### 1. تحقيق الأهداف ب60 نقطة ويشمل:

- تحقيق النتائج مقارنة بالأهداف ب60 نقطة؛

#### 2. توفير العمل: 25 نقطة ويشمل:

- تنظيم العمل في الوقت المناسب ب12 نقطة؛

- المشاركة ب 06 نقاط؛

- التوفر ب04 نقاط؛

#### 3. المواقف والسلوك في العمل ب15 نقطة ويشمل:

- الامتثال للمبادئ والإجراءات التوجيهية في التسلسل الهرمي ب06 نقاط؛

- القدرة على التواصل والتعاون والعمل الجماعي بنقطتين؛

- الحضور ب1.5 نقطة؛

- السلامة المهنية ب1.5 نقطة؛

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع السيد ستي أحمد، رئيس ادارة الموارد البشرية في المديرية العمالية للاتصالات أدرار، يوم 17 مارس 2016، الساعة 9:00 صباحاً.

<sup>2</sup> من اعداد الطلبة انطلاقا من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ترسل لكل عامل مجموعة المهام المسندة اليه خلال الشهرين القادمين ويوقع عليها هو ورئيسه المباشر بالموافقة او عدم الموافقة مع ذكر أسباب رفض المهام، وبغرض المراقبة اليومية للأداء يوضع لكل عامل اسم مستخدم وكلمة سر في جهازه ولدى المؤسسة، حيث يوقع العامل على ذلك الأداء يوميا؛ يتم قياس وتقييم الأداء الوظيفي من طرف لجنة تقييم تتكون من رؤساء الدوائر ورؤساء المراكز للمصلحة محل التقييم ورؤساء المصالح ويرأسها المدير العام لمؤسسة الاتصالات؛ يطلع كل عامل على نتائج تقييمه لإبداء رأيه فيها، ويحصل العامل الذي ادى مهامه بنسبة تفوق 70% على منحة تتراوح ما بين 3500 دج إلى 9000 دج، أما العامل الذي حصل على نسبة أقل فإنه ملزم بتقديم تبريراته التي أدت إلى ذلك، وينظر في أمره من خلال البحث عن الأسباب التي حالت دون الوصول إلى النتائج المطلوبة ومحاولة إيجاد حلول لها بتوفير العوامل المساعدة أو تحويله إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته أكثر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع السيد ستي أحمد، رئيس ادارة الموارد البشرية في المديرية العمالية للاتصالات أدرار، يوم الخميس 17 مارس 2016، الساعة 9:00 صباحاً.

## خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية في المديرية العملية للاتصالات بأدرار والبحث عن مدى تطبيق المؤسسة لتدقيق الموارد البشرية تم التوصل إلى أن هناك فهم وإدراك للمسؤولية الاجتماعية تجاه مواردها البشرية، وهو ما يستدعي وجود تدقيق لهذه المسؤولية.

باعتبار أن المؤسسة تهتم بالأداء الوظيفي فقد تم الوقوف على دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العملية للاتصالات، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة تقوم بست دورات تقييمية لتقييم أداء الموارد البشرية بواسطة بطاقة تقييم أداء العامل.

## خاتمة

- خلاصة
- نتائج الدراسة
- التوصيات
- آفاق الدراسة

## 1. خلاصة

تناول البحث في شقه النظري موضوع التدقيق الاجتماعي ودوره في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على مختلف أنشطة المؤسسة من خلال المجالات التي يشملها وخاصة تدقيق الموارد البشرية وماله من تأثير على الأداء الوظيفي فقد تم التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع، والعلاقة بين التدقيق الاجتماعي - ممثلاً في تدقيق الموارد البشرية - والأداء الوظيفي، أما الجانب التطبيقي فقد تناول دور التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي من خلال عمليات التقييم الدوري للموظفين والنظر في حاجتهم للتدريب والتكوين.

### 2. النتائج: من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصل البحث إلى النتائج التالية:

- التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية ليس له تأثير مباشر على تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العملية للاتصالات بأدرار.
- في ظل تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية ظهر ما يسمى بالتدقيق لجوانب المسؤولية الاجتماعية، فالتدقيق الاجتماعي هو فحص مدى تطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أطراف المجتمع، وذلك وفقاً للإجراءات القانونية.
- يقوم قسم الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات بأدرار بالتدقيق الاجتماعي الداخلي لمختلف الجوانب التي تهم العاملين بها وهذا يتناقض مع مبدأ التدقيق.
- إن تحسين جوانب الأداء الوظيفي مرتبط بزيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف المخطط لها، وفي المديرية العملية للاتصالات بأدرار يتم التدقيق على مدى تطبيق السياسات والمعايير المتبعة في إنجاز العمل وتقديم التوصيات اللازمة لتحسينه، ولقياس هذا التحسن لجأت المؤسسة لتقييم أداء العامل بواسطة بطاقة تقييم الأداء.

### 3. التوصيات: استناداً إلى النتائج التي توصل إليها البحث يمكن صياغة التوصيات التالية:

- ضرورة تخصيص قسم لتدقيق الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات بأدرار يكون مستقلاً عن قسم الموارد البشرية وعن قسم المالية وذلك لسلامة وصدق مخرجات التدقيق وعدم تحيزها لأي جانب.
- ضرورة الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي وبتدقيق الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي وبالتالي تحسين الانتاجية.
- ضرورة تضمين التدقيق الاجتماعي في النصوص القانونية المتعلقة بمحاسبة الحسابات.
- ضرورة اهتمام محافظي الحسابات بالتدقيق الاجتماعي وإعداد التقرير للمصادقة على صحة وسلامة القوائم الاجتماعية.

4. آفاق الدراسة: بعد الدراسة الميدانية يمكن اقتراح بعض الآفاق التي من شأنها اثراء الرصيد المعرفي للباحث:

- واقع تطبيق التدقيق الاجتماعي في الجزائر والصعوبات التي تواجه المدقق الاجتماعي.
- دور محافظي الحسابات في التدقيق على الجوانب الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية.
- دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية.

## الكتب:

1. البكري تامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل، عمان، 2001.
2. بهجت محمد فرك الدين عبد المعطي، الخطيب ياسر عبد الحميد، دور المحاسبة في تقييم أداء وظيفة التسويق مع دراسة تحليلية للقوائم المالية للشركات المساهمة السعودية، مركز النشر العلمي جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1986.
3. حسن راوية، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003\_2004.
4. حمود خضير كاظم، الخزشة ياسين كاسب، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2009.
5. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
6. صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2012.
7. الصبان محمد سمير، نظرية المراجعة وآليات التطبيق الدار، الجامعية، مصر، 2001.
8. صديقي مسعود، أحمد نفار، المراجعة الداخلية، مطبعة مزوار، الجزائر، 2010.
9. لطفي أمين السيد أحمد، مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
10. ماهر أحمد، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
11. ماهر أحمد، الاختبارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية والافراد، الدار الجامعية الاسكندرية، 1997.
12. محمود سمير عبد الغني، إدارة المشروعات الاقتصادية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011.
13. محمود سمير عبد الغني، تطورات في علم الاجتماع الاقتصادي، المراجعة الاجتماعية أداة فعالة لتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010.
14. الناغي محمود السيد، المراجعة اطار النظرية والممارسة، لونس للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط 2، 1996.

## المقالات:

15. الإمام عمر محمد آدم، الطاهر أحمد محمد علي، « نحو اطار نظري لتدقيق الموارد البشرية »، مجلة العلوم الاقتصادية، (01) 14 vol، السودان، 2013.
16. حمدان خولة، عبيد جبار، « دور المدقق الخارجي في التدقيق الاجتماعي »، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة واسط، العراق، 2011.
17. سكاك مراد، « تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف »، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد 11، الجزائر، 2011.

18. مزهودة عبد المليك، « الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم »، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
19. مزياني الوناس، «محددات الرضا الوظيفي أثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية»، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد2، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2011.
20. الموسوي هاشم علي هاشم، التميمي جمانة حنظل، « المراجعة الاجتماعية دراسة تحليلية في شركة نفط الجنوب »، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد 14، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2004.
- المذكرات والاطروحات:**
21. بو حديد ليلي، « دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، دراية ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة »، أطروحة دكتوراه، غ م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015.
22. بو عطيط جلال الدين، « الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي »، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2008\_2009.
23. الجساسي عبد الله حمد محمد، « أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان »، الاكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي، (د م ن)، 2010\_2011.
24. خوام حبيب سميح، « الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية »، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، (د م ن)، (د س ن).
25. شامي صليحة، « المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة »، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
26. ضيافي نوال، « المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية »، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010.
27. عكاشة اسعد أحمد محمد، « أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel فلسطين »، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
28. ويلية فريدة، « دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال »، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.

## التظاهرات العلمية:

29. بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، « واقع اهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على احدى المؤسسات الوطنية »، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14، 15 فبراير 2012.

30. سكاك مراد، « التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع و تحديات المستقبل »، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق بعنوان يومي 11، 12 أكتوبر 2010، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.

31. سكاك مراد، هباش فارس، « دور التدقيق الاجتماعي في اطار حوكمة المسؤولية الاجتماعية في ظل الانفتاح الخارجي »، ورقة بحثية الملتقى الوطني العلمي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 20، 21 أكتوبر 2009.

32. مقدم وهبية، « سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الاعمال دراسة حالة ثلاث شركات عربية »، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13، 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.

## المراسيم والتشريعات:

33. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، القانون 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، عدد 48، الصادرة بتاريخ 6 أوت 2000.

34. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، المرسوم التنفيذي رقم 02-186 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1423 الموافق 26 مايو 2002، يتضمن الموافقة على سبيل التسوية على رخصة إقامة شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية الخلية من نوع GSM واستغلالها وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور، الجريدة الرسمية، عدد 38، الصادرة بتاريخ 29 مايو 2002.

## المقابلات الشخصية:

35. مقابلة شخصية مع السيد أحمد ستي، رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية العملية للاتصالات أدرار.

## مواقع الانترنت:

36. [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

37. <http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/5376/9/8-chapitre1.pdf>

المراجع باللغة الاجنبية

38. Jaques Lgalens Jean-Marie peretti, **audit social Meilleures pratiques, méthodes, outils**, éditions d'organisation, eyrolles, 2008 .

الملحق 1	نموذج المقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة ومدير قسم الموارد البشرية.
الملحق 2	الاستمارة الموزعة على عمال المؤسسة.
الملحق 3	بطاقة تقييم أداء العامل.

في يوم 16 مارس 2016 على الساعة 11:00 تمت المقابلة الشخصية مع المدير ثم السيد ستي أحمد رئيس ادارة الموارد البشرية ومسؤولة مصلحة التكوين والتدريب في المديرية العملية للاتصالات بأدرار، للإجابة على التساؤلات والانشغالات في مجال تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.

❖ التعرف على مدى وادراك وتطبيق التدقيق الاجتماعي من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية:

1. إدراك المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية
2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العمال
3. إدراك المؤسسة لمفهوم التدقيق الاجتماعي
4. التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية في المؤسسة
5. تأثير الأداء الوظيفي بالتدقيق الاجتماعي للموارد البشرية

في يوم 17 مارس 2016 على الساعة 9:00 تمت المقابلة الشخصية مع السيد ستي أحمد  
رئيس ادارة الموارد البشرية للتعرف على آلية تقييم العمال في المؤسسة

### ❖ التعرف على مؤسسة الاتصالات

1. التعرف بالمؤسسة:(اسم المؤسسة، النشاط الرسمي، التأسيس والمعيار القانوني، عدد العمال،  
مخطط الهيكل التنظيمي)

2. التعرف بالهيكل التنظيمي: (تفصيل عن الاقسام والمصالح والتعريف بها)

### ❖ التعرف على بطاقة اداء العمال

1. تعريف بطاقة تقييم أداء العامل (الشكل التصميم الغرض نموذج )

2. إعداد وتصميم البطاقة وكيفية تقييم نتائجها

3. تقييم الأداء بواسطة هذه البطاقة

4. كيفية قياس الأداء بواسطة هذه البطاقة

5. الاجراءات المتخذة بعد تقييم نتائج البطاقة (في حالة نتائج إيجابية أو سلبية)

6. تحسن في اداء العامل من خلال استعمالكم لهذه الآلية

7. احصائيات عن قياس الأداء بواسطة هذه البطاقة إن وجدت

جامعة أحمد دراية\_ أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



استبيان

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

## التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العملية للاتصالات أدرار

إشراف الدكتور

جيلالي قالون

إعداد الطلبة

✓ ام الخير طيعاوي

✓ مباركة بوقرين

يهدف هذا الاستبيان الى معرفة آراء العاملين في المؤسسة في التدقيق الاجتماعي ممثلا في مراجعة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

ولأنك أنت الذي تستطيع اعطاؤنا الصورة الصحيحة عن الموضوع فإننا نرجو الاجابة بجدية وصراحة عن الاسئلة، وذلك بوضع علامة X أمام الاجابة الصحيحة.

نشكركم على تفهمكم ومساهمتمكم في إثراء البحث العلمي

## 1. معلومات عامة

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة  أكبر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  تقني  جامعي

4. المنصب :

إطار  (متحكم)  منفذ

5. الإقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## 2. واقع مراجعة الموارد البشرية في المؤسسة

5. ماهي المصلحة التي تقوم بالمراجعة الاجتماعية للموارد البشرية؟

قسم الموارد البشرية  قسم مراقبة التسيير  مختلط  لا أدري

6. هل يتم إعداد تقرير دوري بنتائج مراجعة الموارد البشرية؟

نعم  لا  لا أدري

7. إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي الفترة التي يتم خلالها إعداد تقرير مراجعة الموارد البشرية؟

شهرية  نصف سنوية  سنوية  غير ذلك

8. ماهي مختلف مجالات مراجعة الموارد البشرية؟

التوظيف والتكوين  الأجور  سياسات العمل  مختلطة

### 3. دور مراجعة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

1. في رأيك، ما هو الهدف الرئيس لمراجعة الموارد البشرية؟

أ. تحسين مستوى الأداء الوظيفي

ب. اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية

ج. حساب المكافآت

د. كل ما سبق

2. هل تتلقى رداً من رئيسك المباشر حول أدائك لمهامك؟

دائماً  أحياناً  إطلاقاً

3. كيف تتعرف على نتيجة تقييمك؟

مقابلة مباشرة مع رئيسك  كشف الراتب  من طرف قسم الموارد البشرية

4. ما هي الاجراءات المتخذة في حالة كتابة تقرير عن أداء مقبول (جيد)؟

مكافأة  ترقية  غير ذلك

5. ما هي الاجراءات المتخذة في حالة كتابة تقرير عن أداء غير مقبول (غير جيد)؟

أ. تغيير مكان العمل

ب. اجراءات عقابية

ج. غير ذلك

6. هل تلاحظ تحسناً في الأداء الوظيفي؟

دائماً  أحياناً  إطلاقاً

7. على أي أساس يتم قياس تحسن الأداء الوظيفي؟

زيادة الانتاجية  تحقيق الأهداف  غير ذلك

الرجاء إعادة الاستمارة بعد التأكد من الإجابة عن كل الأسئلة وشكراً

## الملخص

في إطار إنجاز هذا البحث تم دراسته من جانبين أساسيين هما التدقيق الاجتماعي والأداء الوظيفي، فالتدقيق الاجتماعي هو الفحص الاحترافي المستقل لوضعية الموارد البشرية داخل المؤسسة بالاعتماد على القرائن وأدلة إثبات للوصول إلى رأي فني محايد، أما الأداء الوظيفي هو المهام الذي يقوم به الفرد داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف، ولإيجاد العلاقة التي تربط بينهما تم إسقاط الجانب النظري على المديرية العملية للاتصالات بأدرار لمعرفة إذا كان التدقيق الاجتماعي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، ومن خلال النتائج المتحصل عليها اتضح أن وجوده يساهم في تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية، ومن هنا نبرز أهمية وجود التدقيق الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية.

### الكلمات المفتاحية:

التدقيق الاجتماعي، الأداء الوظيفي، المسؤولية الاجتماعية، الموارد البشرية.

The summary :

In the context of the completion of this research has been studied in two grounds of social audit and functionality, social audit is a professional examination independent of the status of human resources within the enterprise based on clues and evidence to prove access to a neutral professional opinion, the functionality is the tasks carried out by the individual within the institution of the in order to achieve the objectives of the institution, and to find the relationship between them, the theoretical side has been dropped on directorate operation telecommunications \_ Adrar to know If social audit helps to improve the functionality in the enterprise, and through the obtained results it, became clear that his presence contributes in achieving the objectives and increase productivity, and here we highlight the importance of a social audit in economic enterprises.

Key words:

social audit, job performance, social responsibility, human resources .