



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي علي كافي تندوف

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء  
-وكالة تندوف-

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

الأستاذ: موسى نور الدين

من إعداد:

عايشي بوبكر

سالمي نزيهة

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن عابد مختار	أ دكتور	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	رئيسا
موسي نور الدين	أ دكتور	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	مشرفا ومقررا
عياط أسماء	أ دكتور	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا

رَشَدًا ))

صدق الله العظيم



إلى من علمني النجاح و الصبر... أبي.  
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.  
إلى جميع أفراد أسرتي الكبيرة و الصغيرة كل باسمه أينما وجدوا.  
إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.  
إلى زميلاتي و زملائي في العمل كل باسمه  
إلى الأستاذ المشرف الدكتور موسى نور الدين، إلى جميع أساتذة المركز الجامعي علي كافي  
الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم و المعرفة.  
إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله و منفعة  
الناس.  
إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

\*سامي نزيهة\*





أهدي هذه المذكرة المتواضعة إلى أعز الناس على قلبي، إلى روح ...أبي... الذي كان دائماً  
شامخ الهمة ومثالاً للعزيمة والإصرار، كانت حياته درساً في العزيمة والعمل الشاق. أرى  
وجهه في كل نجاح وتحقيق أقوم به، وكأنه يبتسم لي ويشجعي على المضي قدماً. وأخي  
العزير الذين غابوا عنّا، لكن ذكراهم وحبهم يعيش في قلوبنا إلى الأبد.

إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و  
حنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.

إلى الأستاذ المشرف الدكتور موسى نور الدين ، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا  
بالعلم و المعرفة.

إلى إخواننا في أرض الجهاد والرباط غزة أرض العزة فاللهم أنصرهم على أعدائك المغتصبين  
وتقبل شهداءهم وشفى مرضاهم يا كريم العطاء.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

\*عائشي بوبكر\*



# شكر وتقدير

أرى لزاما علينا تسجيل الشكر وإعلامه ونسبة الفضل لأصحابه، استجابة لقول النبي

«من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

ﷺ

وكما قيل:

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا لله عز وجل على أن هدانا لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم وإن كان بيننا وبينهم مفاوز.

كما نخص بالشكر أساتذتنا الكرام الاستاذ المشرف على هذا البحث الدكتور \*موسي نور الدين \*والأستاذ الدكتور يحيى توفيق، الأستاذ الدكتور \*معمرى زكرياء \*كما لانسى بالشكر والامتنان للأستاذتين الفاضلتين الطيبتين \*معمرى ايمان \* و \*بارى أمينة\*، فلهم منا جميعا وافر الشاء وخالص الدعاء.

كما نشكر كل فرد داخل المركز الجامعي من أساتذة وطاقم اداري وعمال وكل من يقدم خدمة

لفائدة هذا الصرح العلمي، نسأل الله أن يجزيهم عنا خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسنات

# الملخص

### الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -وكالة تندوف، وذلك من خلال اظهار العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وبين تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بغية توصيف علاقة التدقيق الاجتماعي بعملية تحسين الأداء حيث قمنا بتصميم استبانة لاستطلاع آراء الموظفين المتواجدين في المؤسسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوف والبالغ عددهم 96 عامل من مختلف الأصناف ، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 41 عامل أي بنسبة 100% ، بحيث تم توزيع 41 استمارة مطبوعة وليست الكترونية على عينة الدراسة المستهدفة وتم استرجاع 36 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة 87.8%، حيث تمت المعالجة باستخدام برنامج SPSS وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية وغيرها وبعد تحليل النتائج خلصنا إلى وجود علاقة وثيقة بين التدقيق الاجتماعي و تحسين الأداء .

### الكلمات المفتاحية:

التدقيق، التدقيق الاجتماعي، الأداء، أداء الموارد البشرية في صندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of social auditing in improving employee performance in the National social insurance fund for salaried workers - Tindouf Agency -this is done by demonstrating the relationship between social auditing and improving the performance of employees within the organization, in order to achieve this we relied on the descriptive and analytical browser in order to achieve the social auditing relationship performance improvement process, we designed a questionnaire to survey the opinions of employees within the organization.

The study population is represented by the employees of the National social insurance fund for salaried workers Tindouf Agency, which amount to a significant 96 of workers of various types, this study was conducted on a sample of 41 workers that is 100% as 41 printed questionnaires not electronic ones, were distributed among a sample target study 36 questionnaires were retrieved suitable for statistical analysis, the rate was 87.8% where the treatment took place using the SPSS program and it was relied on a group of statistical methods, such as arithmetic averages and others, and after analyzing the results, we concluded is close relationship between social auditing and improving the performance.

**key words:** Auditing, social auditing, performance, human resources performance in CNAS Tindouf.

# الفهرس

الصفحة	العنوان
-	البسمة.
-	الإهداء.
-	الشكر والتقدير
	الملخص باللغة العربية.
	الملخص باللغة الأجنبية.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
ب	المقدمة العامة.
	الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الاجتماعي.
02	مقدمة الفصل الأول.
03	المبحث الأول: ماهية التدقيق الاجتماعي.
03	المطلب الأول: تعريف ونشأة التدقيق الاجتماعي.
06	المطلب الثاني: خصائص التدقيق الاجتماعي.
08	المبحث الثاني: معايير تطبيق التدقيق الاجتماعي أهدافه، مجالاته وخطواته.
08	المطلب الأول: معايير تطبيق التدقيق الاجتماعي ومجالاته.
12	المطلب الثاني: أهداف التدقيق الاجتماعي وخطواته.
17	خلاصة الفصل الأول.
	الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.
19	مقدمة الفصل الثاني.
20	المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري، أهميته، عناصره والعوامل المؤثرة فيه.
20	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري وأهميته.
23	المطلب الثاني: عناصر أداء المورد البشري.
28	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري.
30	المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري.
31	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري.
36	المطلب الثاني: معايير وخطوات وطرق تقييم أداء المورد البشري.
44	المطلب الثالث: مشاكل الأداء وطرق تحسينه.

48	المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية.
49	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي والدراسة الميدانية
51	مقدمة الفصل الثالث.
51	المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تندوق-.
51	المطلب الأول: تعريف المؤسسة ومهامها.
54	المطلب الثاني: واقع الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تندوق-.
64	خلاصة الفصل الثالث
66	الخاتمة العامة
70	المراجع
74	الملاحق

# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	مكانة المرجعيات في التدقيق الاجتماعي	01
09	شكل تقرير المدقق الاجتماعي	02
10	مجالات تدخل التدقيق الاجتماعي	03
23	الجوانب المتداخلة في المفهوم الأداء	04
26	عناصر أداء الموظف	05
29	العوامل البيئية المؤثرة في الأداء	06
39	خطوات تقييم الأداء الوظيفي	07
47	خطوات تحسين الأداء	08
57	توزيع العينة حسب الجنس	09
58	توزيع العينة حسب السن	10
58	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	11
59	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	12
60	توزيع العينة حسب الرتبة	13

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
55	استخدام مقياس (Likert)	01
56	قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة	02
57	دراسة صدق الثبات	03
57	توزيع العينة حسب الجنس	04
58	توزيع العينة حسب العمر	05
58	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	06
59	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	07
60	توزيع العينة حسب الرتبة	08
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاتجاه العام لكل عبارة من العبارات الدالة على المتغير المستقل وهو التدقيق الاجتماعي	09
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاتجاه العام لكل عبارة من العبارات الدالة على المتغير التابع وهو أداء المواد البشرية	10
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاتجاه العام لكل عبارة من العبارات الدالة على مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء المواد البشرية	11

# فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
74	نمذج استمارة استبيان	01
77	المقابلة مع مسؤولة الإدارة والوسائل	02
77	جداول الحسابات الخاصة بـ SPSS.	03

# مقدمة

## تمهيد:

نظرا لتطور حجم المؤسسات واتساع نطاق نشاطها وسعيها الدائم إلى تحقيق أهدافها وتأدية التزاماتها اتجاه مختلف المتعاملين ، أصبحت مطالبة بتقديم معلومات ملائمة تتسم بالدقة والمصداقية مما أظهر حسنة التدقيق من خلال إجراء تدقيق مالي أو محاسبي أو جبائي حسب حاجة الجهة التي تطلب المعلومات.

وعقب التطور اللافت الذي حققه التدقيق في المجالين المالي والمحاسبي، عهد الباحثون إلى ادخال تقنياته ومنهجيته في المجال الاجتماعي حيث ظهر نوع جديد من التدقيق هو التدقيق الاجتماعي يهتم بتشخيص الوضعية الاجتماعية للمؤسسة ، وقد حظي باهتمام الباحثين الأكاديميين والمهنيين نظرا للمكاسب التي حققتها المؤسسات التي تنتهج أساليبه وتقنياته عن طريق معالجة الاختلالات وتقديم التوجيهات والتوصيات في شكل تقارير من شأنها إظهار مواطن القوة والضعف وتصحيح ما يمكن تصحيحه.

## أهمية الموضوع:

يعد موضوع التدقيق الاجتماعي من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتمحيص من طرف المهتمين بقضايا التنظيم حيث يكتسي أهميته من خلال:

- ضرورة معالجة مسألة التدقيق الاجتماعي في ضوء التغيرات الواضحة.
- اهتمام المنظمات بالبعدين الاجتماعي والاقتصادي معا
- يعتبر التدقيق الاجتماعي أداة رقابية فعالة لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة.
- إبراز مدى أهمية تبني التدقيق الاجتماعي من طرف المؤسسة.
- إضافة إلى أن موضوع التدقيق الاجتماعي موضوع حديث النشأة.

## الإشكالية:

انطلاقا من أن ظهور التدقيق الاجتماعي كان نتيجة الاهتمام بالجانب الاجتماعي في المنظمة وأهميته كاتجاه حديث في التدقيق ودوره الفعال في تقييم أداء المورد البشري داخل المنظمات فإنه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

➤ ما مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوف؟

والتي تنبثق منها التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما مدى اهتمام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوف بالتدقيق الاجتماعي؟
- ❖ ما تأثير استعمال التدقيق الاجتماعي على فعالية مهمة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوف؟

❖ إلى أي حد يساعد التدقيق الاجتماعي على تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف للمورد البشري داخل المؤسسة؟

### أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال بحثه العلمي في أي مجال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ونهدف من وراء عملنا إلى الوصول إلى الآتي:

- تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالتدقيق الاجتماعي وأداء الموارد البشرية.
- مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالجانب الاجتماعي.
- إبراز دور المدقق الاجتماعي في المؤسسة الجزائرية
- اظهار الدور الذي يلعبه التدقيق الاجتماعي في تحقيق أهداف المنظمة. تقييم دافع ممارسة التدقيق الاجتماعي لتحسين فعالية أداء المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية

### المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

يهدف معالجة موضوع الدراسة والاجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على منهجين المنهج الوصفي في الفصلين الأول والثاني لدراسة الموضوع من الجانب النظري أما الفصل الثالث فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي لدراسة الموضوع من الجانب التطبيقي لتحليل البيانات والنتائج وتفسيرها والتعليق عليها.

### أدوات الدراسة:

من أجل توظيف المضامين النظرية على واقع المؤسسة قيد الدراسة "الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوف" قمنا بتصميم اداة الاستبانة من اجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة و تم تحليلها بهدف الوصول الى اجابات على تساؤلات الدراسة كما اعتمدنا كذلك في جمع المعلومات على المقابلة من خلال اللقاء الذي جمعنا ببعض رؤساء المصالح داخل المؤسسة محل الدراسة خاصة مصلحة المستخدمين حيث طرحنا بعض الاسئلة و تمت الاجابة عليها من طرفهم .

### تقسيم الدراسة:

لإنجاز هذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا البحث الى ثلاث فصول نسعى من خلالها لمحاولة تغطية جوانبه النظرية والتطبيقية التي جاءت كما يلي:

**الفصل الأول:** الاطار المفاهيمي للتدقيق الاجتماعي والذي يضم مبحثين سنتناول في المبحث الأول ماهية التدقيق الاجتماعي تعريفه، نشأته، خصائصه وأنواعه وفي المبحث الثاني سنتطرق الى معايير تطبيق التدقيق الاجتماعي، أهدافه، مجالاته وخطواته.

**الفصل الثاني:** الإطار النظري لأداء الموارد البشرية وهو بدوره يضم ثلاث مباحث حيث سنتناول فسي المبحث الأول ماهية أداء الموارد البشرية وفي المبحث الثاني تقييم أداء الموارد البشرية أما المبحث الثالث سنتناول مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية.

**الفصل الثالث:** دراسة ميدانية لدور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية حيث يضم مبحث واحد عن واقع الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تدوف تناولنا في المطلب الأول تعريف المؤسسة ومهامها وفي المطلب الثاني الدراسة الميدانية وتحليل النتائج المتحصل عليها.

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الأولى:**

يساهم التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية

**الفرضية الثانية:**

تولي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اهتماما بانتهاج سبل التدقيق الاجتماعي

**الفرضية الثالثة:**

يؤثر التدقيق الاجتماعي على فعالية أداء المورد البشري.

**الدراسات سابقة:**

سوف نعرض بعض الدراسات العربية المحلية أي على مستوى الجزائر و. والعربية والأجنبية.

● **المحلية:**

مطبوعة الدروس في مقياس التدقيق الاجتماعي -إعداد الدكتورة جعلاب المزهرة أستاذ محاضر -أ -كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجلفة -الجزائر .  
وتهدف الدراسة على التعرف بالإطار النظري المفهوم التدقيق الاجتماعي والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

-مذكرة تخرج السنة الثانية ماستر لسنة 2015-2016 بعنوان\* التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء المورد البشري\*-دراسة حالة سونلغاز" من إعداد الطالبة ندى أولاد سالم جامعة قاصدي مرياح - ورقلة  
تهدف الدراسة على التعرف على كيفية مساهمة التدقيق الاجتماعي في التحسين من أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية وخلصت الدراسة إلى أن هناك اهتمام بالتدقيق الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة، وأن المؤسسة "سونلغاز" لديها وعلى المفهوم الأداء

## \* العربية والأجنبية:

## (أ) العربية:

دراسة (حول حسين حمدان، جبار ياسر عبيد، 2011) تحت عنوان دور المدقق الخارجي في التدقيق الاجتماعي.  
تهدف هذه الدراسة على التعرف على خطوات التدقيق الاجتماعي للمنظمات، وتبيان مدى التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، وبيان دور المدقق الخارجي للقيام بالتدقيق الاجتماعي

• Social Auditing E valuating the Inpact of Corporate Social Responsibility Programs  
by David" E Grayson and Adrian Hodges"

هذا الكتاب يقدم نظرة شاملة حول التوفيق الاجتماعي وكيفية تقسيم تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات ويركز الكتاب أيضاً على كيفية استخدام التدقيق الاجتماعي في تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز العلاقات العامة داخل المنظمة.

## حدود الدراسة:

✚ الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء وكالة تندوف

✚ الحدود الزمانية: شرعنا في انجاز الدراسة التطبيقي على المؤسسة محل الدراسة ابتداء من 29 أفريل الى غاية يوم 13 ماي 2024

✚ الحدود البشرية: عينة من عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء وكالة تندوف

✚ الحدود الموضوعية: بالنسبة لموضوع الدراسة كان حول مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية

## أسباب اختيار الموضوع:

- صلة الموضوع بالتخصص الذي ندرسه فيه.
- الاهتمام الشخصي بالتعمق والتعرف أكثر على الموضوع.
- محاولة لفنت النظر لهذا الموضوع ليكون دراسة تبني عليها دراسات لاحقة.

## صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجازنا لهذا العمل ما يلي:

- ❖ قلة المراجع باللغة العربية.
- ❖ قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدقيق الاجتماعي في المكتبة الجامعية.

- ❖ صعوبات تتعلق بالدراسة الميدانية.
- ❖ ضغوطات العمل والارتباطات الشخصية.

# الفصل الأول

الإطار النظري للتدقيق الاجتماعي

## مقدمة الفصل الأول:

إنّ المحاولات الأولى لتقييم المجال الاجتماعي للمؤسسة ترجع إلى حوالي سنة 1940 بالولايات المتحدة الأمريكية وارتبطت بمقياس النتائج الاقتصادية لبعض العمليات في مجال تسيير الموارد البشرية بالاعتماد على أجهزة خارجية لتقييم. وتقدم السنوات أصبح مفهوم التدقيق الاجتماعي أهمية كبرى في المنظمة لدى نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن التدقيق الاجتماعي له أثر على تنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها في الاستخدام الأمثل لهذه الطاقة.

المبحث الأول: ماهية التدقيق الاجتماعي

المطلب الأول: نشأة وتعريف التدقيق الاجتماعي

نشأة التدقيق الاجتماعي:

في عام 1975، ظهر أول كتاب متخصص في مجال دراسة التدقيق الاجتماعي باللغة الفرنسية، بعنوان "Audit social au service d'un management"، الذي ترجم إلى الإنجليزية باسم "Responsibility Audit Social". في سبعينيات القرن الماضي، شهدت مجالات التدقيق الاجتماعي تطوراً كبيراً. فقد كتب فرانسوا دال François Dalle كتاباً بعنوان "عندما تستيقظ المؤسسة على الضمير الاجتماعي"، حيث قدم تعريفاً وتطوراً لنظام المسؤولية الاجتماعية.

ثم، في عام 1977، طرح جون ماري بيتري J.M.Pretti وروي J.L.Roy تساؤلات حول توسيع مسؤولية المنظمة في الجانب الاجتماعي، وذلك نظراً للتطور الاقتصادي ونمو المنافسة والتطور الصناعي والتكنولوجي. وفي هذا السياق، أصبح من الواضح أن النفقات الاجتماعية، سواء المباشرة مثل الأجور والمكافآت والتدريب والتعويضات، أو غير المباشرة كالتبذير والتبديد والتخريب ودوران العمل، تؤثر بشكل كبير على القيمة المضافة وسعر التكلفة والعائد.

هذا الوضع دفع المسؤولين إلى البحث عن الوسائل العلمية لإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي، وتبني مفهوم المدقق الاجتماعي في المؤسسات. ظهر المدقق الاجتماعي داخل المؤسسة لأول مرة في عام 1979 في شركة الدفع الأوروبية Société européenne de paiement. وفي عام 1980، أظهر ملف الشغل الصادر عن الوكالة الخاصة لتشغيل الإطارات لتسيير الموارد البشرية أن من بين المناصب الجديدة التي ظهرت، منصب المدقق الاجتماعي، مما يشير إلى أن هذه الوظيفة الجديدة كانت مرتبطة بالإدارة العامة في المؤسسات الكبيرة وكانت جزءاً من مصلحة التدقيق.

الاستنتاج هو أن هذه الوظيفة لا توجد في جميع المؤسسات كمصلحة مستقلة أو خاصة ولكن حدث تخصص بعض المدققين في هذا الميدان، فلو أخذنا مثلاً شركة IBM فإنه يمكن ملاحظة أن خلال 45 تدخل للمدققين حوالي خمسة من عمليات مست الجانب الاجتماعي<sup>1</sup>. مع تطور التدقيق الاجتماعي داخل المؤسسات، بدأ الاهتمام ينتقل أيضاً إلى خارج المؤسسات، حيث بدأت بعض الأشخاص يتخصصون في عمليات التدقيق الاجتماعي. ظهرت جمعيات خاصة بالتدقيق الاجتماعي، مثل المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي في فرنسا عام 1982، ومجموعة الدراسات والبحوث التحليلية في نهاية عام 1983، والجمعية المهنية للخبراء الاجتماعيين في عام 1984.

في التسعينيات من القرن الماضي، زاد الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي بشكل ملحوظ، خاصة مع زيادة عدد المؤتمرات والندوات التي نظمتها المعاهد والمدارس والجمعيات المتخصصة. وبدأت المؤسسات تلجأ إلى التدقيق الاجتماعي كلما استدعت الحاجة إليه، حتى أصبح يضاهي أهمية التدقيق المالي والمحاسبي.

<sup>1</sup> - جعلاب الزهرة ، مطبوعة الدروس في مقياس التدقيق الاجتماعي ، جامعة زيان عاشور الجلفة 2018-2019 ، ص 23-24

أصبح الجانب الاجتماعي يلعب دورًا هامًا في تحديد الاختبارات الاستراتيجية للمؤسسة. في فرنسا، بدأت الوثائق والجداول الخاصة بالأفراد تخضع للإشهاد القانوني من قبل المدققين الاجتماعيين، ومن بين هذه الوثائق، الميزانية الاجتماعية تبرز كواحدة من الأهمية البالغة.

### تعريف التدقيق الاجتماعي:

عكس المفاهيم المختلفة للتدقيق الاجتماعي مميزات المتنوعة، ولكن جميعها تتجه نحو هدف واحد. في عام 1962، قام **Tirrance** بتعريف التدقيق الاجتماعي على أنه "تحليل للسياسات والتطبيقات في مجال إدارة الأفراد لمؤسسة ما، لتحديد التخصيص الصحيح لهذه الموارد". بينما في عام 1970، عرفه **ستيفان** على أنه "تحليل للسياسات والتطبيقات والبرامج لمؤسسة ما لتقييم فاعليتها وكفاءتها".

ومع ذلك، فإن النقص الرئيسي في هذين التعريفين هو عدم تناول التقنيات المنهجية التي يستخدمها المدقق الاجتماعي. أما **فاتيه Vatier**، فقد قدم تعريفًا يصف التدقيق الاجتماعي على أنه "وسيلة للقيادة والإدارة وأسلوب للمراقبة، مشابه للتدقيق المالي والمحاسبي، ويشكل عام يهدف إلى تقييم قدرة المنظمة على التحكم في المشاكل الاجتماعية التي يفرضها البيئة الخارجية، والسعي لإدارة هذه المشكلات التي يفرضها البيئة الداخلية، من خلال استخدام الموظفين اللازمين لتحقيق تشغيل فعال وسليم للمؤسسة".

هذه التعاريف تظهر التطور في النهج نحو التدقيق الاجتماعي وتشير إلى دوره المتزايد في تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والاجتماعية للمؤسسات.

وعرف **جون أمبل**: في كتابه \*تدقيق المسؤولية الاجتماعية\*<sup>1</sup> التدقيق الاجتماعي على أنه مراجعة المسؤولية الاجتماعية للشركة فيما يتعلق بالبيئة الداخلية لعلاقات الموظفين وبيئتها الخارجية للعلاقات مع المساهمين والمستثمرين.<sup>1</sup>

- أما **جون أندرسون وبيتر بيرسون**: يعرفان التدقيق الاجتماعي داخل المؤسسة على أنه عملية تقييم داخلي يجريها موظفون مدربون في المؤسسة، بهدف تحليل وتقييم التأثير الاجتماعي لأنشطتها والمساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية.

- **غراهام وميرفي**: ينظران إلى التدقيق الاجتماعي داخل المؤسسة على أنه عملية تقييم داخلي تستخدم لتحليل المخاطر الاجتماعية وتحديد الفرص لتعزيز الأداء الاجتماعي والمساهمة في التنمية المستدامة.

- **يصف ستاندرز**: التدقيق الاجتماعي داخل المؤسسة على أنه عملية تحليل للعوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تؤثر على أداء المؤسسة وعلى الجماهير المعنية بها، بهدف تحسين الأداء الشامل للمؤسسة

<sup>1</sup> ندى أولاد سالم، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء المورد البشري، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسبير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر، 2016، ص4.

-أما بيار كاندو **Pierre Candou** فيرى أنه\*المنهج الموضوعي المستقل عن طريق الملاحظة، التحليل والتقييم. التوصيات على نقاط وبالاعتماد على منهجية صارمة واستعمال تقنيات بالمقارنة مع مرجعيات صريحة وواضحة للتعرف على نقاط القوة والضعف كمرحلة أولية والعراقيل والعقبات على شكل أخطار وتكاليف كمرحلة ثانية وكل هذا يستلزم تشخيص الأسباب الخاصة بالمشاكل المترتبة والمتوصل إليها وتقدير أهميتها ثم التوصل إلى تكوين اقتراحات للحد من هذه النقائص.

-الدكتور زيد بوذراع (زيد العراقي): يصف التدقيق الاجتماعي على أنه عملية تقييم وتحليل وتقرير عن الممارسات والسياسات الاجتماعية للمؤسسات والشركات، بهدف تحديد مدى تلبية هذه الممارسات للمعايير الاجتماعية والأخلاقية والقانونية، وتحديد الفجوات والتحسينات المطلوبة.

-الدكتور جون سميث (John Smith) يصف التدقيق الاجتماعي على أنه عملية تقييم مستقلة تهدف إلى تقييم وتحسين تأثير المؤسسة على المجتمع والبيئة، وتحديد مدى التزام المؤسسة بالمعايير الاجتماعية والبيئية والأخلاقية.

-الدكتورة فاطمة السعود (Fatima Al-Saud) تصف التدقيق الاجتماعي على أنه عملية تقييم شاملة تستهدف تقييم أثر النشاطات والقرارات التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسات على المجتمع والبيئة، وتحديد مدى استجابتها لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

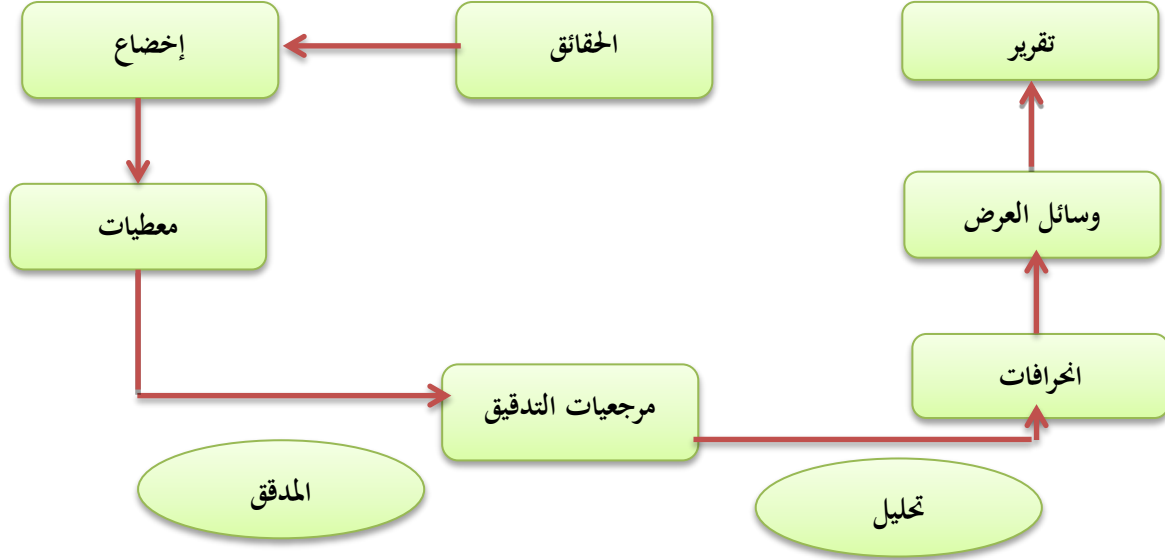
-الدكتور جيمس ويلسون (James Wilson) يصف التدقيق الاجتماعي على أنه عملية تقييم مستقلة ومنهجية لأداء المؤسسات في مجالات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية وحقوق الإنسان، بهدف تحديد الفجوات والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية.

-أما بومون **M.Beumant** يعطي لنا تعريفا للمرجعيات على أنها\*مجموعة متناسقة لمعايير وعوامل تشكيل مراجع معينة أين يمكن تقييمها بها، فهي تعطي أكثر من صورة للمقارنة حالة بحالة وتمكن المدقق من استخراج الانحرافات التي لها معاني للجوانب المختبرة\* وفقا للشكل التالي\*<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- جعلاب الزهرة ، مرجع سابق،ص25

الشكل رقم 01: مكانة المرجعيات في التدقيق الاجتماعي

المصدر: جعلاب الزهرة ، مطبوعة الدروس في مقياس التدقيق الاجتماعي ص 25



يبين لنا الشكل أعلاه الطريقة التي يتم من خلالها تحديد المرجعيات من المعايير والمؤشرات الموظفة لإجراء عملية المقارنة للخروج بالنتائج. أي تحديد نقاط القوة والضعف حيث تتم عملية المقارنة بين الحقائق والمعطيات المتوفرة وبالتالي استخراج المرجعيات التي تشكل قاعدة المقارنة.

الطلب الثاني: خصائص التدقيق الاجتماعي وأنواعه

أولا خصائص التدقيق الاجتماعي:

إنّ التدقيق الاجتماعي يتمتع بجملة من الخصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

- يعتبر مهمة خاصة ومختصة نظرا للاعتماد على طرق منهجية دقيقة وفهم موسع لحيثيات تسيير الموارد البشرية.

- مجال التدقيق الاجتماعي واسع لكونه يمكن أن يتعلق بكل ما بإمكانه المساهمة في المؤسسة ونتائجها.

- تكوين نظرة مجملّة عن الوضع صياغة توصيات بهدف التحسين المستمر لتسيير الموارد البشرية.

- للمساعدة في فهم الواقع وتحسين الأداء الاجتماعي، يستخدم طاقم العمل الجديد أداة تُعرف باسم "التدقيق الاجتماعي". يُمكن من خلال هذه الأداة تحليل "حقائق الأمور" بدقة، مما يسمح بتحديد الأهداف الواقعية بناءً على

<sup>1</sup> - مراد سكاك، فارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحكومة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، جامعة فرحات عباس، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، أيام 20-21 أكتوبر، سطيف، 2009، ص 11-12.

الأولويات. كما تُساعد على دراسة الانحرافات والنتائج المترتبة عن القرارات المتعلقة بالمجال الاجتماعي. يُعتبر التدقيق الاجتماعي امتدادًا طبيعيًا ومكملاً ضروريًا للتدقيق المالي والمحاسبي حيث يتشاركان معًا مظلة "التدقيق" مع اختلاف مجال التركيز والمنهجية. فعلى عكس التدقيق المالي والمحاسبي الذي يُركز على تقييم صحة المؤسسة المالية، يُركز التدقيق الاجتماعي على تقييم أدائها الاجتماعي. وتتمثل إحدى أهم خصائص التدقيق الاجتماعي في اعتماده على منهجية تختلف عن التدقيق المالي والمحاسبي. حيث تشمل منهجية التدقيق الاجتماعي تحليل المؤشرات الاجتماعية، وإجراء مقابلات مع أصحاب المصلحة، ومراجعة السياسات والممارسات الاجتماعية.

-هو كنوع من الاشراك للأفراد في تقديم الحلول حتى يتم تحفيزهم في اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة، ليتم بعدها توزيعه على الأطراف الطالبة لمهمة التدقيق.

-يمكن تدقيق الأنظمة للوصول إلى معرفة المستوى القائم حاليا بالاستناد إلى خطوات وضع الاستراتيجية للموارد البشرية وتنمية المنظمة، وإن تحسين أداء الموارد البشرية يتطلب وجود نظام رقابي فعال يضمن اتباع خطواته باستمرار لبلوغ الأهداف المسطرة وخطوات هي

(1) تحليل السلوك الاجتماعي: يتضمن فحص السلوكيات الفردية والجماعية والثقافية في المجتمع لفهم كيفية تأثيرها على العلاقات الاجتماعية.

(2) تقييم القيم والمعايير الاجتماعية: يشمل هذا تحليل القيم والمعايير التي تسيطر على المنظمة وكيفية تطبيقها في السلوكيات والممارسات اليومية.

(3) رصد التغيرات الاجتماعية: يعني التدقيق الاجتماعي مراقبة التغيرات التي تطرأ على السلوكيات والقيم في المجتمع مع مرور الوقت وتحديد ما إذا كانت هذه التغيرات إيجابية أم سلبية.

(4) التدخل والتحسين: يهدف التدقيق الاجتماعي أيضاً إلى تطوير تدخلات وبرامج لتحسين الظروف الاجتماعية والثقافية، سواء كان ذلك عبر التعليم والتثقيف أو تطوير السياسات الاجتماعية.

(5) تعزيز العدالة الاجتماعية: يسعى التدقيق الاجتماعي إلى تعزيز العدالة الاجتماعية من خلال تحليل الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تؤثر على التوزيع العادل للموارد والفرص في المجتمع.

(6) تحسين أداء الموارد البشرية: من خلال يتم تقييم استراتيجية المؤسسة وهذا بالكشف عن الانحرافات والاختلالات ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ثانيا أنواع التدقيق الاجتماعي:

إن نشاط التدقيق يختلف في جوانبه بحسب الهدف الذي يرمي إلى تحقيقه المدقق والإطار القانوني الذي يمارس فيه هذا النشاط، وعليه يتم التمييز بين أنواع التدقيق من خلال الزوايا المنظور من خلالها إلى التدقيق وكذا زوايا القائم بها، وعليه

ونجد ما يلي:

1- من حيث القائم بعملية التدقيق:

1-1 المراجعة الخارجية: تشير المراجعة الخارجية إلى عملية المراجعة المؤدات عن طريق أطراف خارجية من المنظمة محل المراجعة فعادة ما يتم أداء تلك المراجعات عن طريق خبراء مستقلين عن المنظمة محل المراجعة وموظفيها طبقا للمتطلبات التي يتم تحديدها لصالح الأطراف التي تستفيد من أداء عملية المراجعة.<sup>1</sup>

2-1 المراجعة الداخلية: وظيفة تؤديها هيئة مؤهلة من الموظفين وتتناول الفحص الانتقادي المنظم والتقييم المستمر المخطط والسياسات والاجراءات ووسائل الرقابة الداخلية وأداء الإدارات والأقسام المختلفة.<sup>2</sup>

2- من حيث الإلزام:

1-2 المراجعة الإلزامية: وهي المراجعة التي يفرض القانون القيام بها، حيث تلتزم المنظمة بضرورة تعيين مراجع للقيام بالتدقيق الاجتماعي.

2-2 المراجعة الداخلية: وهي المراجعة التي تتم دون إلزام قانوني حيث يتم الاستعانة بالمدقق الاجتماعي.

3- من حيث مجال أو نطاق المراجعة:

1-3 المراجعة الكاملة: وهي المراجعة التي تحول للمراجع إطارا غير محدد للعمل الذي سيؤديه، وفيها يستخدم رأيه الشخصي في تحديد درجة التفاصيل فيما يقوم به من أعمال.<sup>3</sup>

2-3 المراجعة الجزئية: وهي المراجعة التي تتضمن وضع قيود على نطاق أو مجال المراجعة بحيث أنه يقتصر عمل المدقق على بعض العمليات دون غيرها، وتحدد الجهة التي تعين المدقق تلك العمليات على سبيل الحصر.

المبحث الثاني: معايير تطبيق التدقيق الاجتماعي أهدافه، مجالاته وخطواته

المطلب الأول: معايير تطبيق التدقيق الاجتماعي ومجالاته

أولاً: معايير تطبيق التدقيق الاجتماعي:<sup>4</sup>

إن مهنة التدقيق الاجتماعي لا بد أن تنفذ من خلال معايير محددة متفق عليها وهي لا تختلف إلا في التفاصيل عن معايير الجاز مهمة المراجعة المالية على النحو الآتي:

1- المجموعة الأولى: معايير المراجعة العامة (الشخصية)

أ- معيار التأهيل العلمي والعملية: يجب أن يتمتع طاقم التدقيق الاجتماعي بالخبرة والمهارات اللازمة لفهم المجال الاجتماعي، وتطبيق منهجيات التدقيق بشكل صحيح، وتحليل البيانات، وتقديم تقارير دقيقة.<sup>5</sup>

ب- الحياد: أو الاستقلالية يجب أن يكون فريق التدقيق الاجتماعي مستقلاً عن الإدارة والموظفين الذين تتم مراجعتهم

1- أمين السيد أحمد لطفي، فلسفة المراجعة، الإسكندرية، 2009، ص16-17.

2- عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص215.

3- يوسف جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص15.

4- إبراهيم اللحيان، أمجد الشرفاء، أحمد كلبونه، واقع تطبيق الحسابات الخارجيين في المملكة العربية السعودية لمفهوم المراجعة الاجتماعية، ص14-15.

5- ميلاد رجب أشميلة، إدراك وتطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الاجتماعية دراسة استطلاعية للمراجعين الخارجيين في المنطقة الشرقية للبيبا، المجلة الجامعة العدد السادس عشر، المجلد الثالث، جويلية 2014، ص143.

بحيث يضمن ذلك حيادية التقييم ويمنع تضارب المصالح<sup>1</sup>.

ت- بذل العناية المهنية اللازمة والمسؤولية المهنية: يجب أن يتصرف طاقم التدقيق الاجتماعي بمهنية واحترام خلال عملية التدقيق. يجب الحفاظ على السرية والخصوصية، وتجنب أي سلوكيات قد تُعتبر مُسيئة أو مُتحيزة.

## 2- المجموعة الثانية: معايير العمل الميداني

أ- معيار التخطيط لمهمة المراجعة: معناه قيام المراجع برسم خطة للمراجعة وتضمينها جزء مخصص لفحص النواحي الاجتماعية للعميل، ومسك الملفات الخاصة بالمراجعة الاجتماعية والجودة تكمن بفحص الأداء الاجتماعي العملية والمخالفات المهنية وعليه يجب التخطيط لعملية التدقيق الاجتماعي بشكل دقيق، بما في ذلك تحديد أهداف التدقيق ومدى نطاقه ومنهجيته.

ب- فحص نظام الرقابة الداخلية: يشمل فحص المدقق فهم نظام الرقابة الداخلية مدى عنايتها بالتدقيق الاجتماعي، ومدى قيام المدقق الداخلي بهذه المهمة، وضرورة تدريب المدقق المالي وإكسابه المهارات اللازمة لممارسة التدقيق الاجتماعي.

ث- أدلة الاثبات: جمع وسائل الاثبات المناسبة والكافية التي تمكنه من ابداء رأيه حول النشاط الاجتماعي للمؤسسة.

3- المجموعة الثالثة: معايير التقرير والافصاح : فالمراجع ملزم بتقديم تقرير عن فحصه للنشاط الاجتماعي للعميل، ويجب أن يقدم لكل المهتمين مثل المساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع أن التدقيق الاجتماعي مسؤولية اضافية على عاتق المراجع هدفها التأكد من أن المؤسسات التي تقوم بتدقيق حساباتها لديها الخطط اللازمة لحماية البيئة والمحافظة عليها ومنعها من التلوث وحماية حقوق موظفيها، وعمالها والمجتمع بشكل عام، وذلك بدراسة أنظمة الشركة والتأكد من فعاليتها يجب متابعة التوصيات الواردة في تقرير التدقيق الاجتماعي لضمان تنفيذها. شكل التقرير يتكون من مايلي<sup>2</sup>:

الشكل رقم 02: يوضح شكل تقرير المدقق الاجتماعي المصدر: المرجع سكاك فارس هباش ص 11-12

### مقدمة

تتضمن نبذة عن المؤسسة وتحديد المضمون الاداري والقانوني والاقتصادي الذي تقام فيه المهمة، ذكر وبكل صراحة الجهة الطالبة للقيام بالعملية، وصف الهدف من التدقيق الاجتماعي، تحديد مجال التدقيق الاجتماعي، ذكر الظروف المساعدة والمعقلة للقيام بالمهمة

### تقييم وتشخيص الوضعية الاجتماعية

### تقديم التوصيات

### ملاحق تدعم النتائج

1- أحمد قايد نور الدين، دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الشركات، الملتنقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، 6-7 ماي، جامعة بسكرة، 2012، ص12.

2- مراد سكاك، فارس هباش، نفس المرجع، ص11-12.

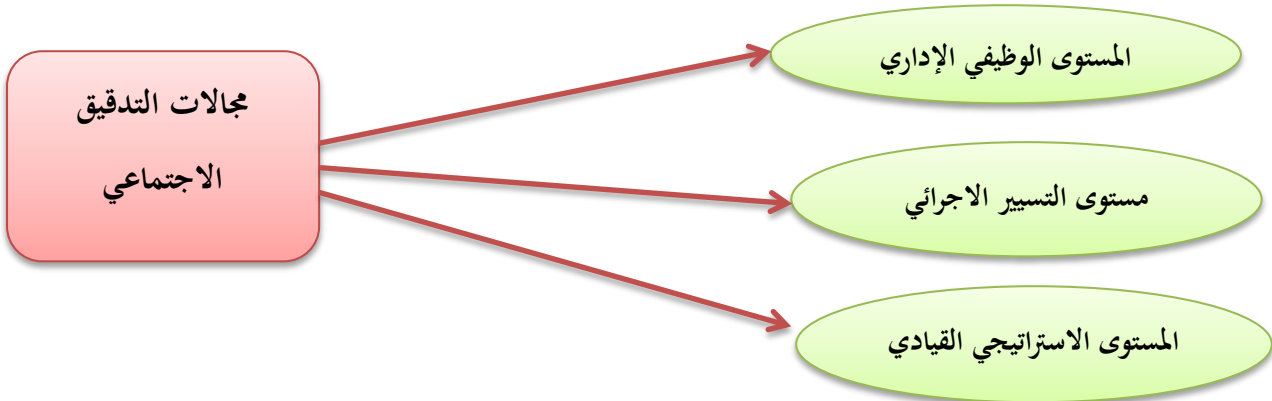
ثانيا: مجالات تطبيق التدقيق الاجتماعي

**1-مجالات التدقيق الاجتماعي:** يتميز مجال تطبيق التدقيق الاجتماعي بالتوسع لأن وجود الفرد العامل داخل المؤسسة لا يمكن أن يفصل عن جوانبها الاجتماعية السيكولوجية لذلك يمكن القول بأن مجال تدخل التدقيق الاجتماعي هي جميع الأماكن التي يتواجد فيها الفرد العامل داخل المنظمة، التنوع في المجالات التي يتدخل فيها على حسب تنوع أنشطة تسيير الموارد البشرية.

فيمكن أن يطبق على وظيفة الموارد البشرية كاملة أو يطبق على وظيفة تسيير الموارد البشرية كاملة أو يطبق على وظيفة فرعية أو ظاهرة خاصة أو نشاط يخصها كالأستقطاب، التوظيف، التكوين، التخطيط، التهيئة، الأجور، المكافأة، العلاقات الإنسانية، القيادة والإشراف، تحليل وتصميم العمل، وحوادث العمل، الحوافز بجميع أشكالها، المشاركة، الاتصال، الجو العام، الإشراف والتبديد والأعمال التخريبية المتعمدة .... الخ.

هناك ثلاثة مستويات يمكن أن تحددها لممارسة التشخيص الاجتماعي وهي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 03: يوضح مجالات تدخل التدقيق الاجتماعي المصدر: من أعداد الطالبين



**1-المستوى الوظيفي الإداري:**

هنا التدقيق يخص التسيير الوظيفي اليومي، أي الهدف منه هو تفادي الأخطار من خلال التحصل على نتائج والتوصيات الفورية والعاجلة في التدقيق قصير الأجل حيث يتم فحص المعلومات المتاحة عن طريق اختبار مصداقيتها وطرق تحليلها ومصادرها، وما تجدر الإشارة إليه هو اعتماد التدقيق الاجتماعي على ما يسمى بالمعطيات الاجتماعية، كما يدرس مدى مطابقة الإجراءات والأنظمة والتشريعات المفروضة على المؤسسة، حيث يتدخل في عملية انسياب المعلومات وإعلان المعلومات وطرق الاتصال داخل المؤسسة ومسك السجلات الإلزامية، وعليه يهدف إلى التأكد من

<sup>1</sup> - سكاك مراد، مجلة العلوم الاجتماعية الإلكترونية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، تم التوثيق من الموقع [WWW.SWMSA.net](http://WWW.SWMSA.net).

امتثال المنظمة للأنظمة واللوائح والقوانين الاجتماعية المعمول بها ويركز هذا المستوى على مراجعة السياسات والإجراءات والممارسات للتأكد من أنها تتوافق مع المتطلبات الاجتماعية .  
قد تشمل بعض الأمثلة على تدقيق المطابقة الاجتماعية :

- ❖ مراجعة سياسة التوظيف للتأكد من عدم وجود تمييز.
- ❖ التحقق من امتثال المنظمة لقوانين العمل.
- ❖ تقييم تأثير المنظمة على البيئة

## 2- مستوى التسيير الإجرائي:

يقع في المنتصف ما بين التدقيق الوظيفي والتدقيق القيادي يلعب دور هام في السهر على احترام تطبيق الإجراءات في مجال تسيير الموارد البشرية ومتابعة السياسات والإجراءات في المدى المتوسط والطويل كما يسهر على مدى تطبيق التوصيات التي يتوصل إليها التدقيق الوظيفي .

يقوم بمراقبة وضع البرامج الاجتماعية حيز التنفيذ ومعرفة صحة تطبيق الإجراءات الاجتماعية ومدى ملاءمتها مع الأهداف المسطرة ودرجة قدرة الأفراد للوصول إلى النتائج المحددة.

يهدف التدقيق الإجرائي إلى السهر من أجل إعطاء حركية وديناميكية لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تحقيق القيادة المثلى من خلال قياس التأثيرات الممكنة وتقييم آثارها على المؤسسة فهو حقا يشكل تدقيق الفعالية الاجتماعية للمؤسسة، وعليه يهدف إلى تقييم فعالية برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية التي تنفذها المنظمة، ويرتكز هذا المستوى على تحليل النتائج التي تم تحقيقها من خلال هذه البرامج والمبادرات، قد تشمل بعض الأمثلة على تدقيق الفعالية الاجتماعية :

- ❖ تقييم تأثير برنامج التوعية البيئية على سلوك الموظفين.
- ❖ قياس مساهمة برنامج التبرعات الخيرية في المجتمع.
- ❖ تحليل فعالية حملات التوعية بسلامة العمل.

## 3- المستوى الاستراتيجي القيادي: يهدف إلى المساهمة في وضع السياسات في المجال الاجتماعي وتحديد البرامج

المتوسطة والطويلة المدى كما يسمح بالاندماج ضمن مراحل التخطيط العام للمؤسسة. تجدر الإشارة أن التقسيم المبين أعلاه، ما هو إلا تقسيم عملي منهجي للتدريس ففي الواقع يبحث المدقق على ثلاث مستويات معا حتى يتمكن من تحديد الاختلالات والانحرافات الممكنة لكل مستوى وعليه يهدف إلى تقييم التزام المنظمة بالمبادئ والقيم الاجتماعية في استراتيجياتها وأعمالها، ويركز هذا المستوى على تحليل ثقافة المنظمة وهيكلها وعملياتها لتحديد مدى دمجها للمسؤولية الاجتماعية .

قد تشمل بعض الأمثلة على التدقيق الاجتماعي الاستراتيجي :

- تقييم مدى دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجية الأعمال.
- تحليل تأثير المنظمة على حقوق الإنسان.

- تقييم التزام المنظمة بمبادئ الحوكمة الرشيدة.

### المطلب الثاني: أهداف التدقيق الاجتماعي وخطواته

#### أولاً: أهداف التدقيق الاجتماعي

يتخطى التدقيق الاجتماعي مجرد قياس الأحداث والظروف، بل يتعمق في تحليلها وفهمها، ويعدّ بمثابة مراجعة نقدية شاملة للبيانات والمعلومات المتاحة في مجال عمله، مما يجعله عملية تحليلية بحتة.

#### على المدى القصير

يهدف التدقيق الاجتماعي إلى إصدار شهادة تؤكد صحة وسلامة المعلومات التي تقدمها المؤسسة، مع تقديم تقييم موضوعي لشكل ومضمون عرضها.

#### أما على المدى الطويل والمتوسط

فإن نتائج التدقيق الاجتماعي تُساهم في اتخاذ قرارات مستقبلية سليمة للمؤسسة.

يُصبح التدقيق أداةً قياديةً تُبنى عليها السياسات والمناهج المتعلقة بإدارة الأفراد، مراعيةً العوامل الأخرى المؤثرة وعليه التدقيق الاجتماعي يستجيب لعدة أهداف هي:

- 1- القيام بالمعينة الدقيقة التحصيل المعلومات الصادقة حول مجال الأهداف الخاصة بالفرد كالتوظيف من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، رفع الروح المعنوية من خلال تحسين الظروف والأجور العادلة.
- 2- إذا كانت الرقابة نابعة من إرادة المسؤولين تكون نتائجها مضمونة نوعاً ما والمتابعة الدائمة للوضعيات والنتائج وتطبيق التوصيات نظراً لتوفر الإرادة من أجل القضاء على الظاهرة وتحسين الظروف لرفع الأداء والإنتاجية لدى الأفراد
- 3- تسيير سالم للأفراد نظراً للاستعمال الأمثل للأدوات الكمية في مجالات النوعية.
- 4- التشخيص الدقيق للأسباب للوصول إلى النتائج صادقة.
- 5- التحكم الأمثل في التكاليف الاجتماعية المباشرة منها وغير المباشرة.
- 6- التنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطار لتفادي التعقيدات التي قد تحدث من جراء التأخر في علاجه.<sup>1</sup>

#### ثانياً: خطوات التدقيق الاجتماعي

يعتبر التدقيق الاجتماعي كتتابع منطقي ومنظم لمجموعة من المراحل يتبع من خلاله المدقق منهجية عمل صارمة وواضحة المعالم تسمح له بتحويل العناصر النوعية إلى عناصر كمية يمكن قياسها لإيجاد تنظيم أكثر فاعلية للمهام والأعمال الموكلة إليه، لأن ذلك يسمح للمدقق بتجميع المعطيات وتحليلها، التعليق عليها، تقييمها وتحرير التقرير النهائي الذي يحتوي على التوصيات اللازمة من أجل معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

<sup>1</sup>- جعلاب الزهرة ، مرجع سابق ،ص28.

**1- التشخيص الأولي:** توافق مرحلة جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة محل البحث في منهجية البحث العلمي. المرحلة الأولى من مراحل التدقيق تهتم أساساً بالتعرف على المحددات الأساسية للسياسة العامة للمنظمة في مجال تسيير الموارد البشرية وتحص الخصائص المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية من معلومات عامة تاريخية، الفنية، التجارية، الاقتصادية، المالية، المحاسبية والاجتماعية .

تكمن أهمية التحقيق الأولى في أن المدقق الاجتماعي يعتمد عليها في رسم الإطار الشامل لمهمته مجالات تدخله والمؤشرات الواجب استعمالها لقياس الانحرافات وترتيبها حسب درجة خطورتها حتى يتم تحديد الأهداف الأساسية . يقوم المدقق بجمع المعلومات اللازمة من جميع المصادر المتاحة لديه والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

**2- تجميع المعلومات من المصادر المكتوبة:** يستعمل المدقق السجلات الموجودة والمتعلقة بتعداد الأفراد، بمختلف العطل والإجازات الممنوحة، الغياب عن العمل الاستقالات المقدمة الشكاوى محاضر الاجتماعات الملفات الفردية والقائمة بمختلف أنواعها .... الخ. يمكن أيضا الاعتماد على بعض الوثائق الأخرى لأنها لا تقل أهمية عن سابقتها كالأنظمة الداخلية، القوائم المقدمة للضمان الاجتماعي، المذكرات، التعليمات الخاصة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة كما يمكن للمدقق الاعتماد على تقارير رقابة أو تدقيقات أنجزت سابقاً إن وجدت.

**أ- الزيارة الميدانية للمؤسسة (لوقوف على الصورة الحقيقية للمؤسسة):** لا بد على المدقق أن يقوم بزيارة ميدانية للمؤسسة ليقف بنفسه على العوامل المادية المؤثرة، لأن ما يمكن أن يحمل إلى مسامعه والحقيقة الفعلية قد يكونان متناقضان، مما يلزمه التنقل إلى أماكن ممارسة الأعمال من إدارات ومكاتب، ورشات العمل الأروقة والمطاعم، حظيرة توقف السيارات، المخازن، قاعة المطالعة، قاعات التكوين إن وجدت مكاتب النقابة، وقد يقوم بها برفقة المسؤول الأول عن المؤسسة أو رفقة مدير مصلحة الأفراد حتى يتمكن من طرح الأسئلة التي يمكن أن تتبادر له أثناء ذلك.

للزيارة أهمية كبيرة لأنها قد تشكل أحسن وأفضل إطار مرجعي للمدقق في وضع برنامج التدخل والتعرف على بعض الأخطار والنقائص كحالة المقرات العامة الاكتظاظ داخل المكاتب أو الورشات، وجود منافذ النجدة، وسائل مكافحة الحرائق، الإنارة، النظافة والأمن فكل هذه الأمور تلعب دور مهم في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد. وخلال هذه الزيارات يتمكن المدقق من القيام بجمع الوثائق وتسجيل النقائص والمشاكل الملاحظة والوقوف عليها بنفسه<sup>1</sup>.

### ب- المقابلات والمحادثات:

تعتبر من بين الوسائل المحبذة لدى المدقق الاجتماعي، حيث يلجأ إليها في أغلب الأحيان، لان التدقيق هو عملية الاستماع والإصغاء إلى مختلف أفراد المنظمة. إن تسيير المحادثة يخضع إلى قدرة المدقق على تسجيل للنقاط المهمة ومقدرته على الاتصال مع المسؤولين والأفراد مما ينعكس على إحدى مقومات فاعلية التدقيق. خلال المحادثة ومن أجل كسب ثقة الأفراد، وجعلهم يستجيبون له لا بد من إتباع الإجراءات التالية:

- إعلام الفرد المقابل بالبرنامج والهدف من العملية .
- مناقشة مساعدة واقتراحات الفرد .

<sup>1</sup>- الدكتور جعلاب الزهرة، نفس المرجع ، ص36.

- مناقشة النتائج المتحصل عليها وطلب المساعدة لإيجاد الحلول المناسبة .
  - اختيار وقت المقابلة مسبقاً بحيث يكون هذا الوقت مناسب حتى لا يؤدي في تذبذب الأفكار كأن يكون على سبيل المثال في آخر وقت العمل .
  - يجب أن يقوم المدقق بكتابة النقاط المهمة التي تحصل عليها من الاستماع إلى الأفراد، كما إن القدرة على تحصيل المعلومات وتسجيلها، ترتبط بمهارة المدقق على التحليل والتركيب.
- أما أهداف المقابلة فهي الوقوف على الحقائق واستقصاء الدوافع لدى المسؤولين والأفراد .

يمكن القيام بذلك من خلال الاستبيان le Questionnaire الذي من الواجب أن يكون شاملاً جامعاً، عن طريق طرح الأسئلة ذات الطابع العام وتلك الخاصة بمشاكل المؤسسة نفسها والتي يتم تحليلها من خلال الوثائق المجمعة خلال الزيارة .

يوجه الاستبيان إلى كافة أفراد المؤسسة إذا كانت صغيرة أو إلى عينة من الأفراد إذا كانت مؤسسة كبيرة ولها وحدات متفرعة مع احترام التقنيات الإحصائية لتمثيل العينة للمجتمع.

بعد عملية جمع المعلومات حول الظاهرة يقوم المدقق بفرض الفرضيات الاحتمالية لعلاجها ليتم الحكم على مدى صدق هذه الفروض أو نفي ذلك باستعمال مختلف تقنيات التحليل المتاحة لديه.

2-تقنيات تحليل المعلومات: توافق مرحلة اختبار صحة الفروض في المنهج العلمي للبحث أين يتم تحليل ووصف الظواهر والربط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة .

تعتبر عملية تحليل المعلومات المجمعة مرحلة ذات أهمية بالغة وواسعة لان من خلالها سوف يتم قياس الظواهر وتبسيط الضوء على مواطن القوة والضعف ومختلف الاختلالات والانحرافات الممكنة وتحديد درجة خطورتها وتحديد الفرص البديلة، يمزج فيها المدقق بين المنهج الكمي التحليلي والوصفي للبيانات الذي يعتمد على أدوات التحليل المختلفة لدراسة صدق الفرضيات كالتقنيات الإحصائية الرياضية القياسية منها الأشكال والرسومات البيانية، يستعمل أيضا الأدوات الخاصة بالتدقيق الاجتماعي كالمؤشرات الميزانية الاجتماعية إن وجدت المعايير والمرجعيات ... الخ .

مع تنوع التقنيات الإحصائية والوصفية وتعددتها وكذا تنوع المؤشرات المستعملة يفترض أن يكون المدقق ملماً بهذه الأدوات وأن يقوم باختيار التقنيات المؤشرات الضرورية بما يتناسب مع الوسائل المتاحة لديه والأهداف المسطرة لعملية التدقيق.

أ-الأشكال البيانية: تعتبر من أبسط أنواع التحليل، إذ أن المدقق من خلالها يتمكن من أخذ نظرة شاملة عن تطور الظواهر، فمثلاً من خلال الهرم الخاص بالأعمار، الجنس، مستوى التأطير يتمكن من أخذ صورة واضحة وشاملة عن توزيع أفراد المجتمع حسب السن وحسب الجنس ... الخ<sup>1</sup>.

ب-التحليل باستعمال المؤشرات: يطلق عليها بعض الباحثين في المجال الاجتماعي بمصطلح الميزج الاجتماعي Le Mix-social حسب (P.F.Lavalet.Halle B 1994) حيث تعتبر طريقة الميزج الاجتماعي نقطة الالتقاء بالنسبة لمنهجية التدقيق الاجتماعي إذ أن جميع عمليات التدقيق الاجتماعي تستعمله في التحليل ويتمثل أساساً في عملية

1- الدكتور جعلاب الزهرة ، نفس المرجع، ص42.

اختيار المؤشرات القياسية والتمثيلية للممارسات الفعلية لتسيير الموارد البشرية بالاعتماد على الميزانية الاجتماعية والتي تبقى إحدى أهم الوسائل المحبذة من طرف المدققين .

كما يطلق عليه بعض الباحثين اسم اليقظة الاجتماعية *La vieille sociale* وهم يرون بأنه يسمح بتسجيل أهمية ومدى تطور بعض الخصائص الأساسية المتعلقة بالظواهر الملاحظة كالتوظيف الأجور، الحياة الوظيفية التأديب التكوين أوقات العمل التغيب دوران العمل ظروف العمل المادية، التحفيز وحوادث العمل ... الخ .

يمكن الاستعانة أيضا بمعطيات الميزانية الاجتماعية التي توضح التطور السنوي للمؤشرات بواسطة المؤشرات القياسية فقط بدون أن الإدلاء بالتوضيحات اللازمة للأسباب .

ليتمكن المدقق من توضيح مدى خطورة الظاهرة لا بد من تدعيمها بتقديم تفسيرات منطقية علمية عملية للأسباب فمثلا دراسة ساعات التغيب يعطى لنا عدد الساعات ولكن لا يحدد لنا الأسباب المساهمة في الظاهرة لذلك لا بد من اللجوء إلى طرق التحليل النظري للظروف الاجتماعية العائلية، المادية للفرد .

وحتى يكون لاستعمال المؤشرات دلالة يجب مقارنتها بقيم معيارية لاستخراج الانحرافات والعملية التي يستعملها المدقق في هذا المجال تعتمد على مبدئين في التحليل:

- الاستقراء: أي استعمال التحليل التجريبي الجزئي وتعميم ذلك على الكل.
- ترجمة المعلومات: النوعية إلى كمية من خلال الطرق الإحصائية.

كما يوجد لدى المدققين الاجتماعيين عدد كبير من المؤشرات كل منها يستعمل حسب الظروف لقياس الظواهر، لذلك كان من الضروري فهم طبيعة وشروط عمل المؤشرات لإعطائها التفاسير المنطقية والصحيحة ويعتمد المؤشر على الهدف المحدد لمهمة التدقيق وهي تستعمل في جميع ميادين تسيير الموارد البشرية وتمس المجالات التالية :

**الخصائص العامة للمؤسسة:** كمستوى التأطير، العدد الإجمالي للأفراد الأقدمية، التوزيع على حسب الجنس والسن ... الخ.

**التوظيف:** هيكل الأفراد، حركة الأفراد وتطورهم طرق التوظيف الوظائف المتاحة... الخ

**الأجور:** الحجم الإجمالي للأجور، العلاوات والمنح المصاريف الخاصة بالأفراد... الخ .

**التكوين والترقية:** ميزانية التكوين نوعية البرامج المعتمدة في اختبار نوعية التكوين والمتكويين .

**الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحة والسلامة المهنية.**

كما تجدر بنا الإشارة إلى أن هناك عددا هائلا من المؤشرات وعملية اختيارها تتم وفقا للأهداف المسطرة من التدقيق وكذا طبيعة المؤسسات .

### 3- إعداد تقرير التدقيق:

يتم إعداد تقرير شامل يوضح نتائج التدقيق الاجتماعي والتوصيات لتحسين الأداء الاجتماعي، ويجب أن يكون التقرير واضحا وموجزا ومُدعمًا بالأدلة.

#### 4-متابعة التوصيات:

يتم متابعة تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير التدقيق الاجتماعي، ويتم ذلك من خلال اجتماعات دورية مع الإدارة لقياس التقدم المحرز وتحديد أي تحديات تواجه تنفيذ التوصيات.

من المهم ملاحظة أن هذه الخطوات هي خطوات إرشادية عامة، وقد تختلف باختلاف نوع المؤسسة ونطاق التدقيق.

بعض العوامل التي قد تؤثر على خطوات التدقيق الاجتماعي:

- ❖ حجم المؤسسة وتعقيدها.
- ❖ المجالات الاجتماعية التي يتم التركيز عليها.
- ❖ اللوائح والقوانين المعمول بها.
- ❖ الموارد المتاحة لفريق التدقيق.

## خلاصة الفصل الأول:

إن ظهور التدقيق الاجتماعي كنوع من التدقيقات كان له أثر كبير في معالجة العراقيل التي تواجهها المؤسسات وذلك من خلال تقديم حلول على شكل تقرير يقوم بها المدقق، وكان لظهوره أهمية بالغة في تنمية وتطوير أداء إدارة الموارد البشرية والعمل على الرفع من الأداء وذلك من خلال تكثيف بعض الجهود المخصصة للبحث عن طريقة لتحسين أداء الموارد البشرية الاهتمام أكثر بالجانب الاجتماعي مما يساعدنا على رفع أداء الموارد البشرية وأداء الإدارة... والمؤسسة ككل وتحقيق الأهداف المسطرة. كما تشير جميع الدلائل الى الاهتمام الكبير بالتدقيق الاجتماعي والى الحاجة الى مدققين اجتماعيين للقيام به لتشخيص وضعية المنظمة ومعرفة ان كانت هناك انحرافات وماهي الآثار المنجزة عنها، ولهذا يأخذ التدقيق الاجتماعي قسطاً كبيراً من اهتمامات المسؤولين

# الفصل الثاني

الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

## مقدمة الفصل الثاني

يعتبر الأداء من بين الانشغالات الهامة للمديرين في المنظمات حيث أصبحت المؤسسات الحديثة خاصة الاقتصادية منها تركز جهودها حول رفع مستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة لرفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، من أجل تعزيز القدرة التنافسية وبلوغ التميز، وهذا لمواجهة التحديات التنافسية التي بدأت تواجهها بشكل مرتفع ومتزايد.

وبما أن أداء العامل هو الذي يحقق التميز لهذه المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، أصبحت دراسة الأداء على مستوى العاملين وأهم العوامل المحددة له وكيفية تقييمه تكتسي أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى الخلفية النظرية لأداء الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث الآتية:

## المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

## المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

## المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية

### المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير من طرف المهتمين والباحثين في مجال التنظيم بالدراسة والتحليل لما له من أهمية للأفراد والمؤسسات على حد سواء وفيما يلي نتعرف على مفهوم الاداء والجوانب المتداخلة فيه.

### المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يُعدّ مصطلح "الأداء" من أكثر المفاهيم شيوعًا في عالم الموارد البشرية، ولكن على الرغم من ذلك، يظل تعريفه الدقيق تحديًا كبيرًا وذلك لما ينطوي عليه هذا المفهوم من أبعاد متعددة تشمل مختلف جوانب المؤسسة، ويختلف مفهوم الأداء باختلاف الجهة التي تستخدمه، فبالنسبة للمدير يُشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحقيق المردودية المرجوة، بينما يُمثل بالنسبة للموظف بيئة العمل وفرص التطوير والتقدم لذلك يُعدّ الأداء مفهومًا إدراكيًا نسبيًا يختلف من شخص لآخر ويُعزى هذا التعقيد إلى صعوبة توضيح جميع أبعاد الأداء بشكل شامل في آن واحد.

فيما يلي بعض النقاط التي تُوضّح تعقيد مفهوم الأداء:

- ❖ **التعددية:** يشمل الأداء أبعادًا متعددة، مثل: الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي، وغيرها.
- ❖ **الذاتية:** يختلف تقييم الأداء من شخص لآخر، وذلك بناءً على معايير وخلفيته واهتماماته.
- ❖ **التغير:** يتغير مفهوم الأداء بمرور الوقت، وذلك تبعًا للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

على الرغم من هذه التحديات، فإنّ فهم مفهوم الأداء بشكل عميق يُعدّ ضروريًا لقيادة المؤسسات بنجاح، وذلك من خلال:

- تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس.
- تطوير معايير تقييم الأداء مناسبة.
- متابعة الأداء بشكل دوري وتحديد مجالات التحسين.
- إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية تقييم الأداء.

### أولاً: تعريف الأداء

#### 🇫🇷 الأداء لغة: يقابل اللفظة اللاتينية **la performance**

والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، واشتقت منها اللفظة الإنجليزية) التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه

🇫🇷 **اصطلاحاً:** تعددت تعاريف الأداء وذلك بتعدد آراء الكثير من الكتاب والباحثين حيث نجد من بين التعاريف

ما يلي:

-**التعريف الأول:** يعكس الأداء حسب بورمان (مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية).

- **التعريف الثاني:** عرفه نيكولاس على أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي تقوم به الموارد البشرية، أما نتائج السلوك فهي النتائج الذي تمخضت عن ذلك السلوك.

-**التعريف الثالث:** ويعني الأداء أيضا السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من طرف إدارة المنظمة، وبما النوعية والجودة من خلال التدريب<sup>1</sup>

-**التعريف الرابع:** يعبر الاداء عن الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف.<sup>2</sup>

-**التعريف الخامس:** في عالم الموارد البشرية، يُعرّف الأداء على أنه المستوى المطلوب الذي ينبغي على الموظف تحقيقه عند إنجاز مهمة معينة تتعلق بالأداء بتحقيق مستويات مختلفة للمهام الموكلة، ويكون نتيجةً لامتزاج عدة عوامل أهمها:

- **الجهد المبذول:** كلما بذل الموظف جهداً أكبر، زاد احتمال تحقيقه أداءً أفضل.
- **إدراك الدور:** فهم الموظف لمتطلبات وظيفته ومسؤولياته يُساعده على أداء مهامه بكفاءة.
- **مستوى القدرات:** مهارات الموظف وخبراته تُعدّ عوامل أساسية في تحديد مستوى أدائه.

ولكن الأداء لا يقتصر فقط على إنجاز المهام، بل يشمل أيضاً أيّ سلوك يُؤدّي إلى نتيجة محددة، خاصةً السلوك الذي يُغيّر المحيط بأيّ شكل من الأشكال.

-**التعريف السادس:** كما يعرف على أنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد، بدقة أقصر وقت وأقل تكلفة<sup>3</sup>.

ومن خلال تقديم هذه التعاريف يمكن القول بأن الأداء هو السلوك الذي يبديه الموظف في المؤسسة عن طريق قيامه بالمهام المقدمة لوظيفته، ومن الواجب عليه إتمامها تبعا لعدة أبعاد منها الجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف.

<sup>1</sup>- سماء عبد الكريم عبد الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم والاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص36

<sup>2</sup>- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2004، ص219

<sup>3</sup>- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء (دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية)، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص34

ثانياً: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

تتعدد هذه الجوانب المتعلقة بمفهوم الأداء من أهمها:

(1) **الإلمام بالعمل:** يُعدّ الإلمام العمل ركناً أساسياً يدعم قاعدة الأداء المتميز حيث من خلال هذا الفهم العميق للمهام الموكلة والإدراك واضح للأدوار والمسؤوليات والتوقعات يمكن للأفراد أن يبرعوا حقاً ويساهموا في نجاح المنظمة والغوص في جوهر إتقان العمل

(2) **نتائج العمل:** إن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة، (بصمات العامل في العمل).

(3) **سلوك العاملين:** يُعكس سلوك العامل في أداء وظيفته مدى التزامه ومسؤوليته تجاه عمله ويمكن تقييم هذا السلوك من خلال عدة معايير، أهمها:

- ❖ **الحفاظة على معدات وأدوات العمل:** يُشير استخدام المعدات والأدوات بشكل سليم وصيانتها الدورية والتزام العامل بقواعد السلامة إلى حرصه على المحافظة عليها.
- ❖ **تجنب الإتلاف:** يُشير حرص العامل على تجنب إهدار المواد الخام وتقليل الأخطاء والالتزام بقواعد العمل إلى انضباطه ومسؤوليته.
- ❖ **تفعيل عائدات المعدات والأدوات:** يُشير استخدام العامل للمعدات بكفاءة وابتكاره لطرق جديدة وتقديمه لأفكار لتحسين أدائها إلى مهاراته وإبداعه وروحه المبادرة.

يُعدّ سلوك العامل مؤشراً هاماً على أدائه وكفاءته، ويُمكن من خلال تقييمه التعرف على مدى التزام العامل بمسؤولياته وحرصه على أداء عمله بشكل جيد يُساهم في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.

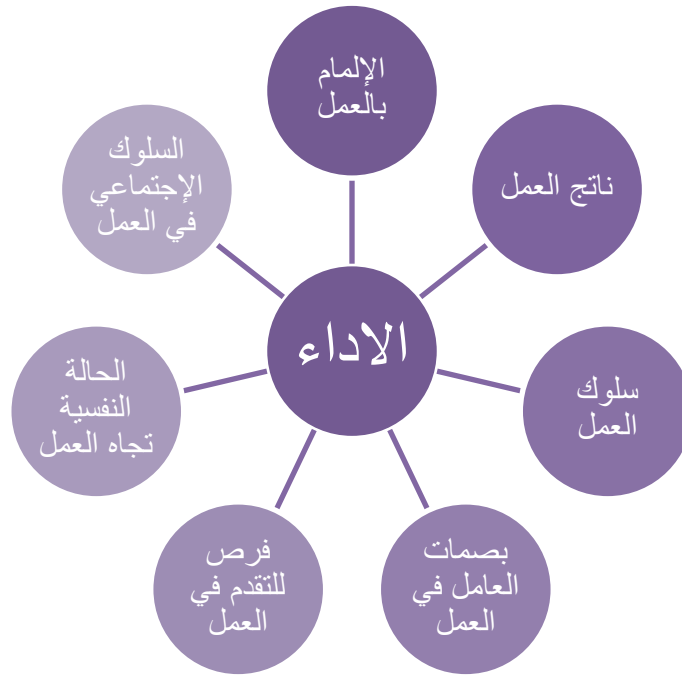
(4) **السلوك الاجتماعي:** يُقوم هذا السلوك على التعاون العامل من خلال معايير رئيسية:

- ❖ **التعاون مع الزملاء:** انفتاح على التواصل، استعداد للمساعدة، العمل الجماعي.
- ❖ **التعاون مع الرؤساء:** احترام التعليمات، تقبل التوجيه، تقديم ملاحظات بناءة.
- ❖ **التعاون مع المرؤوسين:** تدريب وتوجيه، تفويض المهام، الاستماع وتقدير الآراء.
- ❖ **المساهمة في إنجاز أعمال الجماعة:** المشاركة في الاجتماعات، التزام بالمهام، حلّ مشكلات العمل.
- ❖ **تنفيذ الأوامر والمشاركة في حلّ مشكلات العمل:** التزام دقيق، استعداد للمشاركة، تقديم حلول إبداعية، يُعدّ تعاون العامل مؤشراً هاماً على قدرته على العمل ضمن فريق وإنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة.

5) **الحالة النفسية:** إن الحالة النفسية للعامل والتي تسمح له بالتصرف بمزاج معين يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس ورغبة للعمل والاستعداد لإتقانه، ويتفاعل مع عمله باليقظة والحضور الذهني، وإما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

6) **فرص التقدم:** يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين والتقدم باكتساب المهارات والمعلومات التي يمكن تعلمها واكتسابها من برامج التدريب والممارسة الميدانية ويمكن أن نلخص ذلك في الشكل التالي:

الشكل 04: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

### المطلب الثاني: عناصر الأداء ومحدداته

تُعدّ دراسة مكونات الأداء أو تحليل العمل من المصادر الأساسية لعدة أسباب:

- توفير معلومات لبرامج الموارد البشرية: تُقدم دراسة مكونات الأداء معلومات ضرورية لبناء العديد من برامج الموارد البشرية، مثل: برامج التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم والأجور.
- قياس فاعلية الأداء في العمل: تُساعد دراسة مكونات الأداء على تحديد المعايير لتقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي وفعال.

- تحديد أسس اختيار الموظفين: تُستخدم المعلومات المستمدة من دراسة مكونات الأداء لتحديد مهارات وخبرات الموظفين اللازمة لأداء وظائف معينة، مما يُساعد في اختيار المرشحين الأكثر كفاءة.
- توجيه تقييم الأداء من قبل المسؤولين: تُقدم دراسة مكونات الأداء إطارًا واضحًا للمسؤولين لتقييم أداء مرؤوسيهم بشكل موضوعي وعادل.
- تحديد الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف: تُوضح دراسة مكونات الأداء للموظفين ما هو مُتوقع منهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، مما يُساعد على تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين<sup>1</sup>:

- القدرة على الأداء
- الرغبة في الأداء

كما هو موضح في العلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة} * \text{الرغبة}$$

(أ) القدرة على الأداء:

فالقدرة تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي وللقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي الأخرى محصلة لعنصرين رئيسيين هما: المعرفة والمهارة أي أن:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} * \text{المهارة}$$

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين مثلا الموظف في بداية أنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها.....  
أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع أن يؤدي العمل الموكل إليه.

وبالتالي المعرفة والمهارة عنصران هامين في تحديد قدرة الموظف على إنجازه مهامه وأعماله في المؤسسة، فالموظف قد يكون ملما بخصائص معلومات كافية لإنجاز العمل، ولكن هذا ليس كافيا منه ليجعل منه عاملا ذو أداء كفاء إلا إذا استطاع استخدام المعلومات أو المعرفة بكفاءة وإتقان.

<sup>1</sup>- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، 1984، ص 255-256

<sup>2</sup>- بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس،

الجزائر، 2010، ص 59-60

ب) الرغبة في الأداء: الدوافع والعوامل المؤثرة في رغبة العامل في الأداء وهي كذلك القوة الدافعة التي تحفزه على بذل الجهد والمثابرة لإنجاز عمله وتتكون هذه الرغبة من عناصر رئيسية:

- ❖ كثافة الجهد المبذول: مدى استعداد العامل لبذل الجهد البدني والفكري في عمله.
- ❖ درجة المثابرة: قدرة العامل على الاستمرار في عمله رغم الصعوبات والتحديات.
- ❖ الإتقان: حرص العامل على إنجاز عمله بدقة وجودة عالية.

وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية:

### 1) ظروف العمل المادية:

- الأجر: مدى ملاءمة الأجر لمتطلبات العامل واحتياجاته.
- المزايا: توفر مزايا مثل التأمين الصحي والإجازات المدفوعة وغيرها من الحوافز.
- بيئة العمل: راحة وسلامة بيئة العمل ووجود أدوات ومعدات مناسبة.

### 2) ظروف الموظف الاجتماعية:

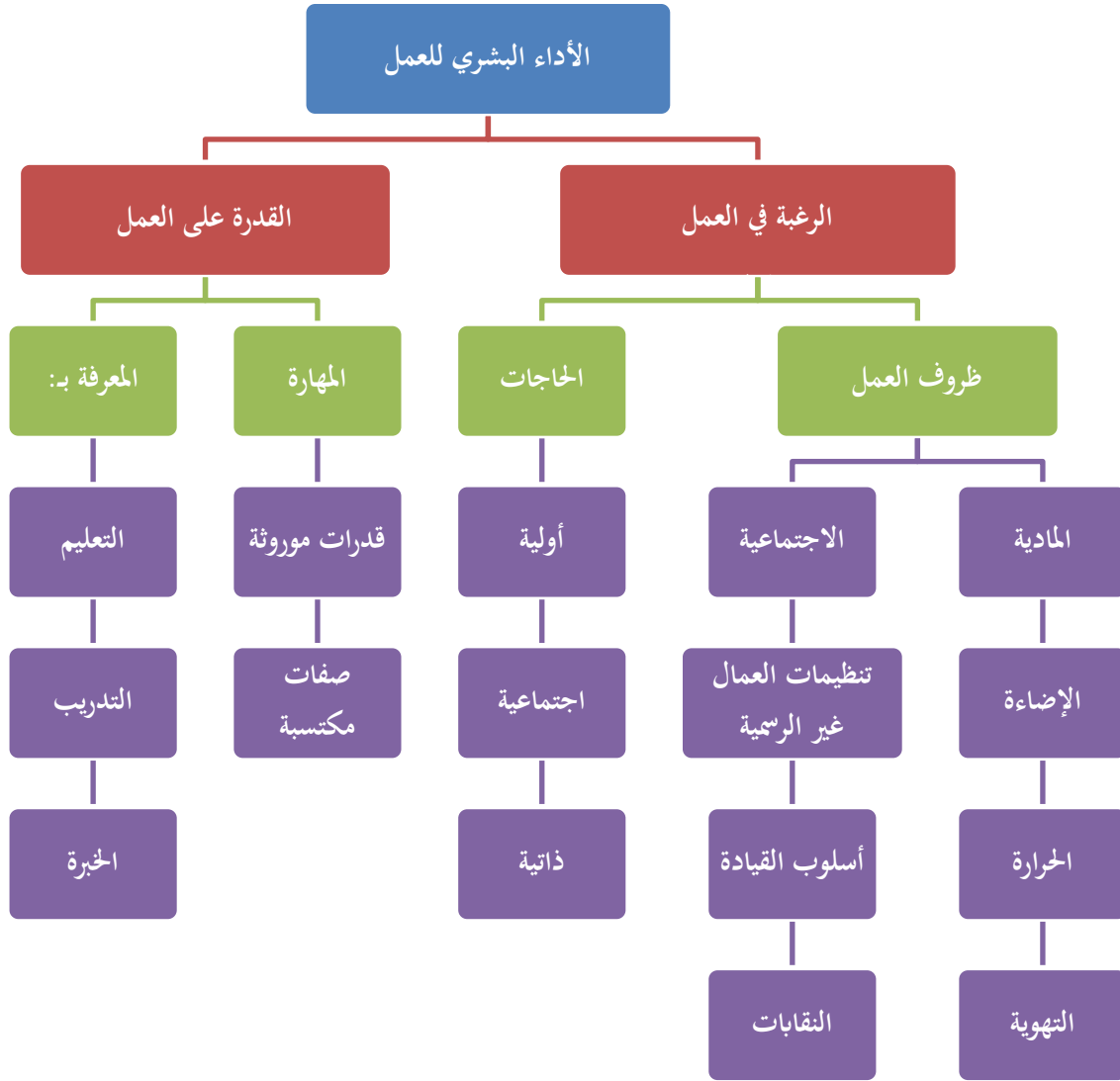
- العلاقات مع الزملاء: وجود بيئة عمل إيجابية وتعاونية.
- العلاقات مع الرؤساء: وجود احترام وتقدير من قبل الرؤساء.
- التوازن بين العمل والحياة الشخصية: إمكانية تخصيص وقت كافٍ للعائلة والأصدقاء.

### 3) حاجات ورغبات الموظف:

- الشعور بالإنجاز: رغبة العامل في الشعور بالإنجاز من خلال عمله.
- النمو والتطوير: فرص التعلم والتطور واكتساب مهارات جديدة.
- التقدير والاعتراف: رغبة العامل في الحصول على التقدير والاعتراف بإنجازاته.

، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 05 : عناصر أداء الموظف



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثانية، مكتبة غريب، القاهرة، ص: 39

فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا أن أداء الموظف أو الأداء البشري هو تكامل عنصرين الرغبة في العمل والقدرة على العمل، الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل: الحرارة، التهوية، الإضاءة، الرطوبة... كما تتأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات أولية (الحاجات اللازمة لبقاء واستمرارية الموظف: الأكل، المأوى، الراحة)، الحاجات الاجتماعية مثل: الاتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل: تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة.

هذا فيما يخص الرغبة في العمل، أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء اكتسبها أو كانت موروثية، وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو التدريب الذي يقوم به بمراجعة بعض النقايس أو الخبرة التي اكتسبها من جراء تجارب العمل التي سبق وأن قام بها.

ثانيا: محددات الاداء: هناك من جعل محددات الأداء في ثلاثة عناصر هي:

يعبر أداء الموظف عن تفاعل ثلاثة عناصر أساسية يمكن حصرها في: الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الموظف وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي كما يلي:

أداء الموظف = الجهد المبذول \* إدراك الدور الوظيفي \* القدرات

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الموظف لأداء العمل وكذا درجة دافعيته لذلك، وهذا الجهد المبذول حسب porter تحده قيمة المكافآت ودرجة توقع الموظف لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب أي بلغة أخرى الجهد والدافعية هما نتيجتان لجاذبية المكافئة، فبقدر ما يكثف الموظف جهده للحصول على مزيد من المكافآت بقدر ما ينعكس ذلك على دافعيته للعمل، أما العنصر الثاني فيمثل القدرات الموظف وخبراته السابقة، فالقدرات سبق تعريفها أما الخبرة فهي مجموع التراكمات والتجارب الموجودة في ذهن الموظف نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة فالخبرة تزيد من دراية الموظف لأبعاد وظيفته، وكلما زادت خبرته العلمية زادت قدرته على الأداء وتعد الخبرة مهمة في أداء الموظف للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- أن الخبرة تخفف من التكلفة والوقت اللذان يتعلقان بالتدريب.
- أن الخبرة التي حصل عليها الموظف مهمة لأغراض ترقيته في المستقبل.
- أن الخبرة تعمل كمؤثر اجتماعي، حيث قد يكون الموظف قد تعلم في المؤسسات الأخرى التي عمل فيها نوعية السلوك المطلوب.

(ج) إدراك الموظف لدوره الوظيفي<sup>2</sup>:

و يتمثل إدراك الموظف لدوره الوظيفي أي تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، إذن فأداء الموظف في المؤسسة هو التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة أي أن كل محدد لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وغنما من خلال امتزاجه مع المحددين الآخرين، فأثر التغيير في أحد المحددات يتوف على مستوى كل محدد، فمثلا: زيادة التدريب (زيادة القدرات) يؤثر على الأداء بدرجة أكبر بالنسبة للموظف الذي تكون دافعيته (جهده المبذول) مرتفعة مقارنة مع الموظف الذي تكون دافعيته منخفضة بفرض تماثل زيادة القدرات بالنسبة للموظفين وهكذا....

<sup>1</sup>- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 111

<sup>2</sup>- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216

ولتحقيق مستوى مرضٍ من الأداء، لا يكفي بذل الجهد فقط، بل يجب تواجد عناصر أساسية أخرى:

### (1) الإتقان:

- فهم واضح للأدوار والمسؤوليات: يُعدّ فهم العامل لأدواره ومسؤولياته بدقة شرطاً أساسياً لتوجيه جهوده في الاتجاه الصحيح وتحقيق الأهداف المرجوة.
- امتلاك القدرات اللازمة: يجب أن يمتلك العامل المهارات والخبرات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة.
- بذل الجهد الكافي: يُعدّ بذل الجهد المبذول من قبل العامل عنصراً هاماً لإنجاز المهام في الوقت المحدد وتحقيق النتائج المرجوة أمثلة توضيحية:
- العامل ذو الجهد العالي والقدرات المتفوقة: إذا لم يفهم هذا العامل أدواره بوضوح، فقد لا يكون أدائه مقبولاً، لأن جهوده لن تكون موجهة بالشكل الصحيح.
- العامل ذو الجهد العالي وفهم واضح للأدوار: إذا افتقر هذا العامل إلى القدرات اللازمة، فقد يكون أدائه منخفضاً، لأن مهاراته لن تُمكنه من إنجاز المهام بكفاءة.
- العامل ذو القدرات العالية وفهم واضح للأدوار: إذا لم يبذل هذا العامل جهداً كافياً، فقد يكون أدائه منخفضاً، لأن جهوده لن تُثمر بالشكل المطلوب.

وختاماً يعدّ الإتقان في الأداء مزيجاً من فهم واضح للأدوار

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

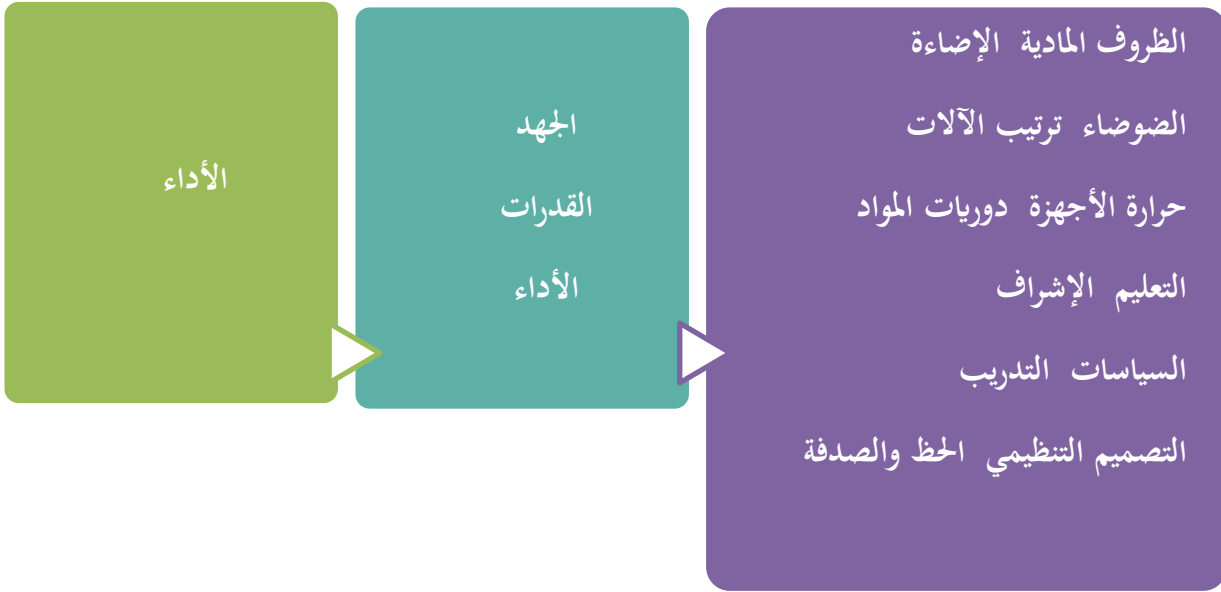
يوجد بعض العوامل التي تؤثر في الأداء وهي أكثر الصعوبات التي يواجهها الأداء، فيجب النظر إليها ومن أهم العوامل البيئية والتي هي مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الموظف في العمل، وأيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الموظفين، لذا فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي<sup>1</sup>:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين
- توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن

ويمكن توضيح ما سبق ذكره من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup>- ايصولاح زهية، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 47

الشكل رقم 06: العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء المصدر: راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 218



يتضح لنا من الشكل بعض العوامل البيئية التي تؤثر على أداء العامل في المؤسسة، حيث يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء، لأنه مجال متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة العامل بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزي بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين والتي يمكن حصرها كالتالي<sup>1</sup>:

**1- غياب الأهداف المحددة:** تُعدّ المنظمة التي تفتقر إلى خطط تفصيلية لعملها وأهدافها أشبه بسفينة تائهة في عرض البحر دون وجهة محددة.

فبدون خطط واضحة، لا تستطيع المنظمة قياس ما تحقق من إنجاز: فكيف يمكن تقييم النجاح دون وجود معايير محددة مسبقاً، ولا يمكن محاسبة العاملين على مستوى أدائهم فكيف يمكن تقييم أداء الموظفين دون وجود أهداف محددة يتوجب عليهم تحقيقها، تواجه صعوبة في اتخاذ القرارات: فبدون خطط واضحة، يصبح من الصعب تحديد المسار الصحيح للمنظمة واتخاذ القرارات السليمة لتحقيق أهدافها، لذا فإنّ التخطيط يُعدّ عنصراً أساسياً لنجاح أيّ منظمة.

وإليك بعض فوائد التخطيط للمنظمات:

- تحديد الأهداف والاتجاهات: يُساعد التخطيط على تحديد أهداف المنظمة واتجاهاتها المستقبلية بشكل واضح.

<sup>1</sup>- موسى جاهل ومحمد نويوة، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين (دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة)،  
 ماجستير أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017،

- تحسين استخدام الموارد: يُساعد التخطيط على استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
- تعزيز التعاون والتنسيق: يُساعد التخطيط على تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.
- زيادة الإنتاجية: يُساعد التخطيط على زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل النتائج.
- تقليل المخاطر: يُساعد التخطيط على تقليل المخاطر وتوقع التحديات المحتملة.

## 2- عدم المشاركة في الإدارة: مخاطر عدم مشاركة العاملين في التخطيط وصنع القرار:

إنّ عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يُعدّ ممارسة خاطئة تُهدد نجاح المنظمات على المدى الطويل وإليك بعض مخاطر هذه الممارسة:

- (أ) **فجوة بين القيادة والإدارة:** يؤدي عدم مشاركة العاملين إلى خلق فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وكذلك الشعور بالإقصاء وعدم المشاركة يُولد الاستياء وعدم الثقة بين الإدارة والعاملين.
- (ب) **ضعف الشعور بالمسؤولية:** عندما لا يُشارك العاملون في التخطيط وصنع القرار، فإنّ شعورهم بالمسؤولية تجاه عملهم يضعف، بحيث يشعرون بأنهم مجرد أدوات لتنفيذ أوامر دون أيّ تأثير حقيقي على مسار عملهم.
- (ت) **تدني مستوى الأداء:** يؤدي ضعف الشعور بالمسؤولية إلى تدني مستوى أداء العاملين وبالتالي يبذلون جهداً أقلّ واهتماماً أقلّ عندما يشعرون بأنّ مساهمتهم غير مُقدّرة.
- (ث) **فقدان الأفكار الإبداعية:** تحرم المنظمات نفسها من الأفكار الإبداعية والمقترحات البناءة من خلال عدم مشاركة العاملين، فالموظفون في المستويات الدنيا هم أقرب ما يكون إلى واقع العمل اليومي، ولديهم أفكار مُثمّنة يمكن أن تُساهم في تحسين الأداء.
- (ج) **زيادة معدل دوران العمال:** يؤدي الاستياء وعدم الرضا عن العمل إلى زيادة معدل دوران العمال، فالموظفون الذين لا يشعرون بالمشاركة والتقدير هم أكثر عرضة للبحث عن فرص عمل أخرى.

3- **التسبب الإداري:** يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل.

4- **اختلاف مستويات الإدارة:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العمال والترقيات والمكافآت والعلاوات والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها.

## المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

تعد عملية تقييم أداء الموظفين في أي مؤسسة من بين أحد أهم الوظائف المتعارف عليها في المنظمات الحديثة، من خلال هذا البحث نهدف إلى التعرف على هذه الوظيفة وإبراز أهميتها وأهدافها والشروط الواجب توفرها في عملية التقييم، وأهم خطواتها ومراحلها، وكذا طرقها والقائمين عليها، مشاكلها وطرق تحسين الأداء.

### المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

#### أولاً: تعريف تقييم أداء المورد البشري

إن الأسلوب الأساسي للرقابة على القوى العاملة داخل المؤسسة، يتركز على نظام تقييم الأداء المنبثق من نموذج إدارة الأداء في المنظمة، والذي يتشكل من ثلاث محتويات لغرض تحقيق مستوى عالي من الأداء، وتتمثل هذه المحتويات فيما يلي:

- خصائص الأفراد من مهارات وقدرات ترتبط بالأداء
- سلوكيات الأفراد
- تحقيق النتائج وفق الأهداف المحققة

ونظراً لأهمية تقييم الأداء والاستفادة من نتائجه، تعددت تعاريفه إذ عرف:

" بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوظيفتين القائم والمطلوب<sup>1</sup> ."

ويعرفه الدكتور كامل بربر " تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل<sup>2</sup>"

ويمكن تعريفه " بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك الموظفين في العمل، وسلوك الموظفين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تدريبهم وتنميتهم، أو تأديتهم أو فصلهم والاستغناء عنهم ."

وتحتل هذه العملية جزءاً كبيراً من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية الأداء من نتائج سلبية أو إيجابية على المنظمة والعاملين أنفسهم وإن عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتشابه فيها كثيراً من العوامل المتعلقة بالرؤساء والمشرفين، وبالمناخ السائد بالتنظيم، وبحضارة المجتمع نفسه، ولهذا العملية جوانب متعددة منها:

- إن تقييم الأداء يرتبط باستمرار النتائج، أي بنتائج الأعمال التي يقوم بها الموظفون في الوظيفة
- إن تقييم الأداء يرتبط كذلك بسلوك الموظفين، أي بما يقوم به الموظفون لإحداث نتائج معينة
- إن سلوك الموظفين قد يكون سلوكاً إيجابياً أو سلبياً، أي إن الموظفون قد يقومون بعمل ما أو يمتنعون عن القيام بذلك العمل، فإن ذلك يؤثر على النتائج التي تتحقق.

1- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق والتوزيع، عمان، 1996، ص 188

2- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 338

➤ إن تقييم الأداء ينصب في الأساس على السلوك الذي يمارسه الموظفون في الوظيفة ولكن تقييم الأداء قد يمس الممارسات التي تقع خارج النطاق الوظيفي وتحدث نتائج معينة ذات علاقة بالعمل الوظيفي

➤ إن عملية تقييم الأداء عملية ذات مساس عاطفي شخصي بالموظف المقيم، فقد يذهب الإنسان الذي يقيم إلى الاعتقاد أن التقدير المتواضع الذي أثبتته مشرفه في نموذج تقييم الأداء عنه يعكس عدم صلاحيته للعمل ومن ثم فإنه إنسان غير نافع وغير منتج، وقد يغيب عن بال المشرف والموظف والمقيم أن إنسانا ما قد يقيم تقييما سلبيا في موقع ولكنه يبدي تفوقا في موقع آخر وبيئة أخرى، ومن ثم يكون تقييمه مرتفعا.

وعليه ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول إن تقييم الأداء هي عملية إدارية مستمرة مخطط لها مسبقا تقيس مستوى ونوعية أداء كل فرد في المنظمة في فترة زمنية معينة، ويتم ذلك بموضوعية من طرف المقيم بالاعتماد على معايير وأسس للحكم على مستوى وجودة الأداء لتكون في الأخير تغذية عكسية لطرفي عملية التقييم من أجل التحسن والتطوير.

### ثانيا: أهمية تقييم الأداء

يخلق تقييم أداء العاملين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال مايلي<sup>1</sup>:

#### 1- تخطيط الموارد البشرية:

يلعب تقييم الأداء دورًا محوريًا في تخطيط الموارد البشرية الفعال من خلال:

- تحديد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية: يُساعد تقييم الأداء الدوري أو السنوي على تحديد نقاط القوة والضعف في القوى العاملة وتحديد المهارات والخبرات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل.
- تحسين فعالية التوظيف: يُساعد تقييم الأداء على تحديد معايير واضحة لاختيار الموظفين وتوظيف الأفراد الأكثر كفاءة تناسبًا مع احتياجات المنظمة.
- تطوير الموظفين: يُساعد تقييم الأداء على تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين الحاليين، مما يُساهم في تحسين مهاراتهم وإنتاجيتهم وفعاليتهم.
- تحفيز الموظفين: يُساعد تقييم الأداء على تقدير الموظفين المتميزين وتحفيزهم على الاستمرار في بذل الجهد وتحقيق أفضل النتائج.
- اتخاذ القرارات الإدارية: يُساعد تقييم الأداء على توفير معلومات قيّمة لإتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، مثل الترقيات والتنقلات والتأديب.

لذا، فإنّ تقييم الأداء الفعال يُعدّ أداةً أساسيةً لضمان امتلاك المنظمة للقوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها، استثمارها الأمثل في مواردها البشرية وفي الأخير خلق بيئة عمل إيجابية وتحفيزية للموظفين.

<sup>1</sup>- خيضر كاظم حمود، إدارة البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007، ص 152

## 2- تحسين الأداء وتطويره:

تلعب عملية التقييم دورًا هامًا في تطوير الأداء وتحسينه من خلال:

- تحديد نقاط القوة والضعف: يُساعد التقييم الإدارة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى كل موظف، مما يُتيح لها التركيز على تطوير المهارات وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- تحفيز الموظفين: يُساعد التقييم على تحفيز الموظفين من خلال تقديم ملاحظات إيجابية وتقدير إنجازاتهم.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير: يُساعد التقييم على تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين، مما يُساهم في تحسين مهاراتهم وإنتاجيتهم وفعاليتهم.
- تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين: يُساعد التقييم على تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين من خلال توفير فرصة لمناقشة الأداء والتوقعات.
- تعزيز الشعور بالمسؤولية: يُساعد التقييم على تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين من خلال مشاركتهم في عملية التقييم وتحديد أهدافهم الخاصة.

وتنعكس فوائد التقييم على الموظفين يساعد التقييم الموظفين على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية، المنظمة يساعد التقييم المنظمة على تحسين الإنتاجية والكفاءة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لذا فإنّ التقييم الفعال يُعدّ أداة أساسية لتطوير الأداء وتحسينه على مستوى الفرد والمنظمة وختامًا يجب على المنظمات أن تُولي اهتمامًا كبيرًا لعملية التقييم وتجعلها جزءًا لا يتجزأ من ثقافتها.

## 3- تحديد الاحتياجات التدريبية:

التقييم السليم مفتاح تحديد البرامج التدريبية الفعالة والركيزة الأساسية التي تُساهم في تحسين وتطوير أدائهم في المؤسسة فمن خلال التقييم تُمكن المنظمة من تحديد وتصميم برامج تدريبية مُخصصة تلي احتياجات الموظفين الفعلية وتميز البرامج التدريبية المحددة بناءً على التقييم السليم بمزايا عديدة منها:

- **فعالية أكبر:** تُركز هذه البرامج على مهارات محددة يحتاجها الموظفون لتحسين أدائهم، مما يُؤدي إلى نتائج أفضل.
- **استهداف أفضل:** تُصمّم هذه البرامج لتناسب احتياجات ومستويات مهارات الموظفين المختلفين.
- **تحفيز أكبر:** يُدرك الموظفون أنّ هذه البرامج تُصمّم خصيصًا لتطوير مهاراتهم ومساعدتهم على النجاح، ممّا يُحفّزهم على المشاركة والتعلم بفعالية.
- **عائد استثماري أفضل:** تُؤدي هذه البرامج إلى تحسين أداء الموظفين وإنتاجيتهم، ممّا يُؤدي إلى عائد استثماري أفضل على استثمارات المنظمة في التدريب.

لذا فإنّ الاستثمار في التقييم السليم يُعدّ استثماراً ذكياً يُؤدّي إلى نتائج إيجابية على كلّ من الموظفين والمنظمة وختاماً يجب على المنظمات أن تُولي اهتماماً كبيراً لعملية التقييم وتجعلها جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيتها لتطوير الموارد البشرية.

#### 4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

نظراً لأنّ التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإنّ الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقاً لقوله تعالى: \* وأنّ ليس للإنسان إلا ما سعى \* صدق الله العظيم. وهذا لدى الموظف دالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، أو أنّ وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة ويشعر الفرد الموظف بأنّ الإدارة تعترف بفضل الموظفين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقاً للأداء في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات المتدنية قد تؤخذ بشأهم بعض الإجراءات كحرمانهم من العلاوات الدورية، وقد تلجأ الإدارة لفرض بعض العقوبات التأديبية وغيرها، ومن هنا يتضح أنّ عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في الحوافز والمكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

#### 5- استخدام عملية النقل والترقية:

إنّ تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

#### 6- معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات..... إلخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضاً في المعدات والأجهزة والآلات، أي أنّ التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق إنجاز الموظفين بفاعلية وكفاءة عالية.

#### ثالثاً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

يهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أهداف منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص 64

### 1- التغذية الاسترجاعية:

يحتاج كل من الموظف والإدارة إلى توفير المعلومات الأساسية عن كيفية الأداء خلال الفترة السابقة لعملية التقييم، وتفيد مثل هذه البيانات في معرفة مدى التقدم أو التأخر في القدرة الأدائية للموظف من خلال سنوات عمله.

### 2- الإدارة بالأهداف:

يتمثل هذا النظام في أن يقوم المدير التنفيذي بتحديد الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها والتي يجب أن تشكل محور سلوكه وتفكيره. والتي منها يشتق الأهداف التي تعطي أولوية الإنجاز والحيوية والتحقيق في المدى المتوسط والقصير، ووقوفها على المعوقات التي يمكن أن تقف أمام تحقيق الأهداف ثم يلتقي المديرون لاستعراض هذه الأهداف وتحديد المعوقات، هذه العملية التي تتكرر بالنسبة لموظفيهم، وهكذا حتى نهاية السلم الوظيفي، إلى أن يتم استعراض الأهداف ومجموعة من قواعد السلوك، التي تعتبر ملزمة للتنفيذ والتي تعتمد كمعيار لتقييم الذاتي والمزدوج، والمعوقات والإرشادات والتوجيهات الكفيلة بالتغلب عليها.

### 3-مراجعة الأجور:

اختلفت الآراء حول ربط الأجر بعملية تقييم الأداء، فمنهم من قال أنه يتعين استبعاد الأجور من عملية التقييم، حيث أنه ينبغي أن تتم بشكل موضوعي، دون اقتحام المسائل المالية في عملية التقييم. ومنهم من قال أن الأجر وتحديدته ينبغي أن يكون أحد وسائل التقييم أو نتيجة له، حيث أن ذلك من شأنه أن يكون حافزا للتطوير والتجديد، وعلى أية فإن تدرج الأجور وتقييم الأداء يتأثر كل منهما بالآخر.

### 4-التفريق بين الاهتمامات والواجبات:

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل، وإذا تشير التقديرات أنما بين 80 إلى 90 بالمئة من مشكلات الأداء، هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين وقدراتهم ومهاراتهم، وبين الوظائف التي يكلفون بها لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين والعمل المطلوب.

إن تقييم الأداء يتيح التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات والعمل وبالتالي معالجته، إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف أو الفصل.

### رابعا: الشروط الواجب توفرها في عملية تقييم الأداء

ومن بين الشروط نذكر مايلي<sup>1</sup>:

- ❖ أن تكون هناك معايير ثابتة للتقييم
- ❖ أن تكون عملية التقييم من أولويات الإدارة العليا في المنظمة حتى تتم تطبيقها بجدارة

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 183

- ❖ أن تكون نماذج التقييم دقيقة ومحتوية على نقاط تعطي في محصلتها الهدف المنشود منها
- ❖ أن تكون عملية التقييم مفهومة للموظفين حسب مستوياتهم العلمية والعملية
- ❖ أن تتوفر تعليمات واضحة ودقيقة في المنظمة تفيد باستمرار تقييم الأداء
- ❖ يستلزم تدريب المسؤولين المختصين على كيفية القيام بعملية التقييم

### المطلب الثاني: معايير وخطوات وطرق تقييم الأداء

#### أولاً: معايير تقييم أداء

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير (مقاييس) محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من ولائهم وإخلاصهم للمنظمة وكذا أدائهم، وتخضع عملية تقييم أداء الموظفين لمعايير أساسية وضرورية للتأكد من ملازمة إجراءات التقييم بصفحتها عملية إدارية لتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة وتتخذ هذه المعايير أحد الشكلين الآتيين:

- المعايير الكمية هي التي يمكن قياسها بالعدد والنسب مثل وحدات الخدمة وساعات العمل
- المعايير غير الكمية أي هي المعايير التي لا يمكن قياسها بالأرقام والنسب مثل زيادة دافعية الموظفين

ويشتمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية في ضوءها تتحدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها، وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي فيما يلي:

**1-معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، ومثال عليها: الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، فالشخص الذي يتحلى بأدائه بها لا شك أنها ستعكس إيجاباً على أدائه، مما يساهم في تقييم الأداء بشكل جيد.

**2-معايير تصف السلوك:** يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، حسن التعامل مع الزبائن

**3-معايير تصف النتائج:** توضح معايير النتائج، ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن، العائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه.

ولا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة إنجازاته الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى الإنجاز.

كذلك، قسمت مقاييس تقييم الأداء إلى قسمين هما كالتالي:

1. **العناصر:** تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفة بشكل جيد وفعال، وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة ومن البديهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر غير الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة مثل عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن الأمثلة على العناصر غير الملموسة: الأمانة، الصدق، الانتماء وغير ذلك.

2. **المعدلات:** وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من خلال ثلاثة جوانب:

- **معدلات كمية:** وهي عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة
- **معدلات نوعية:** وتعمي وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والإتقان والدقة
- **معدلات كمية ونوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يحصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان

إن تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء وقد يعتبر معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وذلك حسب العادات والتقاليد السائدة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وعلى الرغم من تحديد أهمية معدلات الأداء والتي تؤدي إلى وضوح في توقعات العاملين إلا أنها قد تجعل العاملين يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة<sup>1</sup>.

وعلى أية حال يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:

- **الصدق:** يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل
- **الثبات:** أي يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق
- **التمييز:** أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها
- **القبول:** يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل العاملين، أي أن تكون عادلة تعكس الأداء الفعلي لديهم
- **سهولة الاستخدام:** أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، وكذلك أن يكون الوقت المناسب

### ثانياً: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء

<sup>1</sup> - ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 34

العنصر البشري، لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا خطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقسيم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة، وعند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء الوظيفي لابد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء الوظيفي ثم بعدها عرض الخطوات التي يتم من خلالها عملية التقييم، وهي كما يلي:

#### أ) وضع نظام تقييم أداء الموارد البشرية:

ويتم وضع الخطوات التي تشكل مجموعها نظام تقييم الأداء الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية، وهي كالتالي:

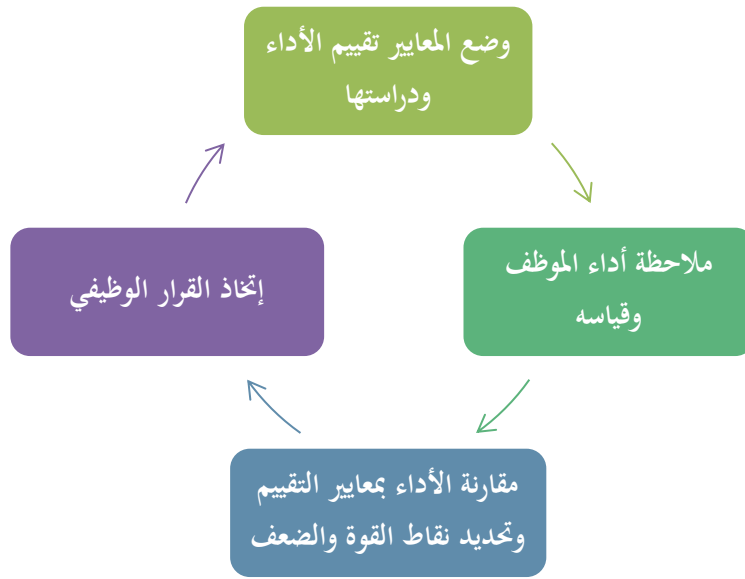
- 1) **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.
- 2) **اختبار طريقة التقييم:** هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي، وهذه الطرق منها ماهو تقليدي ومنها ماهو حديث
- 3) **تحديد دورية التقييم:** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها
- 4) **تحديد المقيم:** المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق
- 5) **تدريب المقيمين:** إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم
- 6) **عملية نتائج التقييم:** يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية
- 7) **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** مناقشة موضوع المقابلة التي تجري مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.
- 8) **التظلم من نتائج تقييم الأداء:** وتناقش هذه الخطوة موضوع تساؤل معين هو \*هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا؟  
لقد وجد في الممارسة العملية انه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط العاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة، لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعا من سوء استخدام هذا الحق، والفائدة من التظلم أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم
- 9) **تصميم استمارة التقييم:** استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، والإدارة التي يعمل فيها، ومقاييس التقييم وهناك حقلا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء ثم تاريخ تنفيذ التقييم وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح البساطة وسهولة الاستخدام.

(ب) تنفيذ نظام تقييم الأداء:

يقوم المقيم بهذه الخطوات وتشمل على ما يلي:

- 1) دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز
- 2) ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك
- 3) مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم
- 4) اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافآت، فصل...)

ويمثل الشكل الموالي خطوات تقييم الأداء التي يقوم بها المقيم:<sup>1</sup>



الشكل 07: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

وبشكل عام، عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين عليه استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي تراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

- 1) **وضع توقعات للأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وخلالها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمين به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء

<sup>1</sup> طالبي زليخة وعيساوي فاطمة، دور القيادة الأخلاقية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي (دراسة حالة المركز الجامعي على كافي-تندوف)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي على كافي تندوف، 2019، ص88.

- (2) مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة 9+9 وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.
- (3) تقييم الأداء: وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم، مما يفيد في اتخاذ القرارات
- (4) التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراية وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين، فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبق لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في الأداء مستقبلا
- (5) اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: قرارات كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل.....إلخ.
- (6) وضع خطط لتطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع المهارات وقدرات وقيم العاملين.

### ثالثا: طرق تقييم اداء الموارد البشرية

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم أداء العاملين، ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى نوعين وهما طرق تقليدية وطرق حديثة ويتدرج تحت كل صنف عدة طرق كما يلي:

#### أ. الطرق التقليدية في تقييم الأداء:

- (1) أسلوب الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر
- (2) أسلوب المقارنات الزوجية: يقوم المقيم وفقا لهذا الأسلوب بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون أيضا للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلا (5) أفراد عاملين، فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل، ومن ثم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و(د) و(هـ) لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذا الأسلوب لخمس أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات، حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.
- (3) قوائم المراجعة: يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات المراد تقويمها في العامل.
- (4) طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على اختيار صفتين إحداهما إيجابية والأخرى سلبية تعكس على وجه الدقة ما يتميز به الموظف في الأداء

ب. الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين، بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء، وبالتالي بدأ التفكير في تطوير هذه الطرق لتصبح طرقا أفضل لتقييم أداء الأفراد، ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

- (1) **طريقة الملاحظة السلوكية:** تستند هذه الطريقة إلى مبدأ الوقوف على الأبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف، كما في الطريقة السابقة، ولكنها تختلف عنها في وضع ترتيب تدريجي للمقيم التي تعطى للموظف، ومن ثم يقوم المشرف المقيم بجمع الدرجات، ووضع النتيجة النهائية للموظف
- (2) **أسلوب مراكز التقييم:** يستخدم من أجل تقييم أداء المدراء وتطويرهم، حيث نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية لهم، والتي تتضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم بالآخرين، وذلك من خلال وضع المدراء في ظروف مشابهة لعملهم ومطابقة توفير الصفات عليهم.
- (3) **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى؟ وأين؟ ولماذا هذا التصرف؟ ومع من؟، ينتج القرار هنا بناء على التصرف أو السلوك الذي يظهره العامل تجاه الحدث، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأحداث الجوهرية تكون عبارة عن حقائق ثابتة، وليست مجرد آراء غير مستندة إلى حقيقة مؤكدة، وهي أعمال فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبى أو إيجابى، وتتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق، ومعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل، وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.
- (4) **التقييم بمقدار 360 درجة:** هي تقييم لأداء العاملين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفية معينة من الزملاء والمدراء والتقارير والمباشرة والزبائن
- (5) **طريقة إدارة الجودة الشاملة:** تركز هذه الطريقة على المزج بين السلوك وكفاءات العاملين من جهة، وبين نتائج العمل من جهة أخرى، وتستخدم هنا مقاييس أداء تدمج بين مقاييس الخصائص والسمات الفردية ومقاييس النتائج، ويشارك في عملية التقييم العاملون وزبائنهم معا في وضع معايير لقياس الأداء بهدف زيادة رضا جميع المستفيدين سواء من داخل المنظمة أو خارجها مع التركيز على التغذية الراجعة
- (6) **طريقة الإدارة بالأهداف:** الأهداف بمثابة معايير تقييم الأداء تتصف بوجود عنصر التحدي فيها حيث تكون معقولة ويمكن تحقيقها وأن تكون نابعة من أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل فيها فريق العمل أو المرؤوسون، وان تكون قابلة للقياس من حيث الكمية والجودة والتكلفة والزمن وأثرها الإيجابي، وكذلك واضحة ومفهومة وأن تكون محددة بشكل دقيق، حيث يتفق الرئيس المباشر المقيم مع مرؤوسيه (كل على حدة) أو مع فريق العمل الذي يرأسه على الأهداف التي يتوجب على المرؤوس إنجازها، ولنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب توفير دعمتين أساسيتين هما :

**الأولى:** المرونة: ويقصد بها أنه عندما تحدث تغييرات معينة، يمكن للطرفين أن يعدلا الأهداف والمعايير بما ينسجم ويتكيف معها

الثانية: المتابعة المستمرة: وتكون من طرف المقيم الرئيس المباشر لأداء مرؤوسيه وذلك لتحقيق الرقابة الوقائية على الأداء.

(ج) القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية تقييم الأداء هي كما يلي:

### (1) الرئيس المباشر:

يؤكد جميع المختصون في مجال تقييم الأداء على إمكانية الرئيس المباشر العالية في تقييم أداء مرؤوسيه وبشكل صحيح لأسباب، منها انه مصدر وفير بالمعلومات عن أداء مرؤوسيه، وهذا ناتج عن احتكاكه اليومي المستمر بهم، ولديه إلمام كامل ووافي عن مطالب العمل التي يجب إنجازها من قبل مرؤوسيه، وهو كذلك أكثر الأشخاص اهتماما بأداء مرؤوسيه وتطويره وتحسينه، ويمكن القول بوجه عام أن تقييم الأداء هو أحد أهم مهام الرئيس المباشر كقائد إداري، وهذه المهمة القيادية لا تقتصر على تقدير كفاءة مرؤوسيه فحسب، بل تشمل جانب تطوير وتحسين أدائهم في ضوء ما توضحه نتائج تقييمهم، فالرئيس المباشر كمقيم وقائد ومدرب في مجال تقييم الأداء يتطلب منه القيام بالتقييم الرسمي، والغير رسمي، وبالطبع لا يوجد ضمان لعدم وجود تحيز في تقييمه ولكن يمكن التخفيف من ذلك بالتوعية والتدريب.

### (2) النظراء في العمل:

النظير هو الزميل في نفس مكان العمل، أي في نفس الوحدة الإدارية التي يعمل فيها الأفراد الخاضعين لتقييم أدائهم، حيث تسند عملية التقييم عادة لأكثر النظراء قدما وخبرة في العمل، ذلك لأن القدامى ذوي الكفاءة لديهم إلمام كبير وفهم جيد لمضمون العمل، ولنجاح هذه العملية، يشترط توفر النظرة الموضوعية للأمر لدى النظير وعدم التحيز في تقييمه لزملائه، فلا ضمان لعدم وجود هذا التحيز، فبسبب علاقاته الشخصية القريبة منهم، قد تحدث صراعات فيظهر احتمال التحيز السلبي في تقييمه، وقد يكون له علاقات صداقة فيظهر التحيز الإيجابي في تقييمه، لذا وجب توعيته وتدريبه

### (3) عضو فريق العمل:

يشير التوجه المعاصر في أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى تبني أسلوب فرق العمل، لتحقيق عنصر التعاون والتآخي فيها، ولتفعيل التماسك والتلاحم بين أعضاء الفريق، وجد أنه من الأنسب إسناد عملية تقييم أدائهم إلى الفريق ذاته، حيث يقوم كل عضو من خلال المعلومات الوفيرة الموجودة لديه عن أداء رفاقه أعضاء الفريق بسبب احتكاكهم الدائم بهم، بتقييم أدائهم، فبهذا الشكل يتحقق ما يسمى بالتقييم المتبادل داخل الفريق، الذي بموجبه يقيم العضو الواحد أداء أعضاء الفريق، وفي الوقت نفسه يقيمون أدائه، فتتعدد مصادر المعلومات والمقيمين

### (4) التقييم الذاتي:

هذا النوع من التقييم يقوم به الأفراد أنفسهم، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر من الفرد أن يطبق مفهوم تقييم الذات الحقيقي الواقعي، الذي يؤكد على ضرورة وقوف الفرد وقفة صادقة مع ذاته، مجرد من خلالها إمكاناته وقدراته ومهاراته ويقيمها بموضوعية دون تحيز، وثبت من خلال الممارسة الفعلية أنه من الصعوبة بمكان جعل الفرد يقيم

ذاته بموضوعية، وذلك بسبب معرفته المسبقة بأن نتائج تقييمه لأدائه الذاتي، سيترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة (كالترقية)، فظهر مفهوم التقييم الذاتي لأغراض تنمية وتحسين الأداء فقط دون استخدام نتائجه في اتخاذ قرارات الحياة الوظيفية.

#### (5) الزبون الخارجي:

الزبون هو سيد السوق، فأصبح تقييم رضا الزبون أساسا في تقييم أداء المنظمة الكلي، وأداء كل من يعمل فيها، سواء كان له احتكاك مباشر أو غير مباشر معه، فمن خلال حصوله على السلعة أو الخدمة، سيكون له احتكاك بالعاملين، وكذلك معلومات تمكنه من تقييم الأداء بشكل موضوعي، ويتم تقييم الزبون عادة عن طريق إعداد قائمة استبيان أو استقصاء، ولا يمكن اعتبار هذا التقييم مصدر للمعلومات، ذلك بسبب عمومية تقييمه وعدم التفصيل.

#### (6) الزبون الداخلي:

الزبون الداخلي المقيم هو كل فرد تقتضي طبيعة عمله الاحتكاك والاتصال بالشخص الذي يجري تقييم أدائه، لكن من وحدة إدارية أخرى غير الوحدة التي يعمل بها، فمن خلال هذا الاحتكاك أو الاتصال الدائم به، تتوفر لديه معلومات عن أدائه، يمكن له من خلالها أن يقيم هذا الأداء، ويعد تقييم الزبون أو المستهلك الداخلي كما يسميه بعضهم على مفهوم سلسلة الجودة الذي تقدمت به منهجية الإدارة الحديثة في المنظمات التي تدعي "إدارة الجودة الشاملة".

#### (7) المرؤوس:

من خلال الاتصال المستمر واليومي بين المرؤوس ورئيسه ومن خلال توجيهات العمل، يتوفر لدى المرؤوس قدرا كبيرا من المعلومات عن أداء رئيسه الإشرافي، بشكل يمكنه من تقييمه وتحديد نقاط القوة والضعف لديه، لكن يشترط توفر القدرة على الملاحظة واستخلاص النتائج لدى المرؤوس، وتوفر الموضوعية وعدم التحيز الإيجابي أو السلبي في المعلومات التي يقدمها عن رئيسه، وعدم خوفه منه مع توفر الجرأة ليقيم أداء رئيسه.

#### (8) تعددية المقيمين:

يشير التوجه المعاصر في اختيار المقيم ومصدر المعلومات المناسب الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الموضوعية والعدالة والدقة في تقييم الأداء، إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من مقيم ومصدر للمعلومات في عملية التقييم، فهذه التعددية توصلنا إلى قاعدة معروفة في جمع المعلومات تفيد: ان النقص في أحد مصادر جمع المعلومات يعوضه مصادر المعلومات الأخرى، أي أن هذه المصادر تكمل بعضها بعضا، حيث تكامل تقييم المقيمين ومصادر المعلومات، وهذا التقييم توجه جيد، لكن تصاحبه مشكلة مفادها احتمالية تضارب نتائج التقييم من قبل المقيمين المشتركين.

### 9) التقييم من قبل الخبراء:

هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة، كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، غالباً ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد الأعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحاً لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.

### المطلب الثالث: مشاكل الأداء وطرق تحسينه

#### أولاً: مشاكل عملية تقييم الأداء

قد تكون عملية تقييم الاداء السيئة أو غير المحايدة سببا ليس فقط في خسارة موظف ناجح بل في التأثير على بيئة العمل بأكملها ومن أهم مشاكل عملية تقييم الاداء ما يلي:

- 1) **عدم وضوح الرؤية:** تكمن مشكلة تقييم الاداء هنا على ان مسؤول الموارد البشرية لا يعرف تحديدا ما الهدف من هذا التقييم ويجعله وسيلة محاسبة أكثر من كونها وسيلة تقييم وتحليل للأداء.
- 2) **المقارنات غير المنصفة:** وهذه تحدث في حالة العاملين الجدد حيث يتم مقارنتهم بما حققه العاملين القدامى
- 3) **الاقتصار على النظرة السطحية:** في هذه الحالة تقتصر عملية تقييم العامل على عوامل بديهية كالحضور والانصراف والالتزام بتقديم المهام في وقتها بغض النظر عن جودة العمل
- 4) **عدم الوضوح في أهداف عملية تقييم الأداء:** يؤدي هذا الأمر إلى نوع من العشوائية، إضافة إلى عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء وعدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم
- 5) **النزعة المركزية:** يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعمامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج
- 6) **التحيز الشخصي:** وهو انحياز المقيم لصالح الأفراد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن
- 7) **خصائص وصفات المقيم:** ترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم في ممارسته للمهنة، لذا يجب أن يكون المقيم ذا خبرة عالية، وأن يكون قادراً على التفاعل الاجتماعي.
- 8) **التساهل أو التشدد:** حيث يميل بعض المقيمين إلى تقييم المرؤوسين برفق دائم أو بتشدد دائم في جميع مراحل التقييم، وهذا يحفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن هدف هذه العملية
- 9) **تأثير الانطباع الأولي أو الأحدث:** تظهر في عملية التقييم طويلة المدى، حيث يتم التقييم بالأخذ بالانطباع الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، وهذا من شأنه أن يلغي خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل

10) طول عملية التقييم وغياب التغذية الراجعة الفورية: ولتجنب هذه المشاكل يجب أن تتم عملية التقييم بشفافية عادلة ومراقبة ومراجعة مستمرة وينتهج مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسة أسلوب احترافي في عملية التقييم وتهدف بالأساس لتطوير العامل.

#### ثانيا: تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، يتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة والإنتاجية والتكنولوجيا والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة

#### أ- عناصر تحسين الأداء

وتقسم حسب رأي علماء الإدارة عناصر التحسين الشاملة للأداء إلى ما يلي:

- 1) التوجيه: وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.
  - 2) المفاهيم الأساسية: ما يميزها أنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
  - 3) عملية التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت نفسه تحفض الوقت والجهد والتكلفة.
  - 4) التأثير التنظيمي: يختص بوضع المقاييس والهيكلة التنظيمي للمؤسسة
  - 5) المكافآت والاعترافات بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافر المالية وغير مالية بهدف دعم المهام الأخرى داخل البناء الهرمي
- ب- إجراءات تحسين مستوى أداء الموارد البشرية

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

- 1) تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي.
- 2) تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والحوارات المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلاته

(3) الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين للعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

### ثالثاً: أساليب تحسين الأداء

نتناول أساليب تحسين الأداء من خلال الزوايا الثلاث التالية<sup>1</sup>:

(أ) بالنسبة للموظف: وهو العنصر الأساسي في الأداء الوظيفي، ومن المدخل التي يمكن استخدامها في تحسين أداء الموظف ما يلي:

- (1) الاستفادة من المواهب المتوفرة لدى الموظف والتركيز على نواحي القدرة لديه ومحاولة تنمية مواهب جديدة لديه ومحاولة القضاء على نواحي الضعف لديه
  - (2) العمل داخل المنظمة بروح الفريق الواحد، لرفع درجة الانسجام وأداء كل موظف العمل الذي يحبه
  - (3) وجود الانسجام ما بين أهداف الموظف الشخصية ومجهودات تحسين الأداء
- (ب) بالنسبة للتوظيف: من المعلوم أنه إذا كانت الوظيفة مملّة أو فوق قدرات الموظف، أو إذا احتوت على مهمات غير مناسبة أو غير ضرورية فسينعكس سلباً على الأداء العامل، ومن الأساليب التي تساعد على تحسين الوظيفة:

- (1) دراسة جوانب ومهمات الوظيفة ومدى ضرورتها ومن ثم الاكتفاء بالعناصر الرئيسية للوظيفة
- (2) توزيع مهمات الوظائف على الموظفين حسب قدراتهم العقلية والذهنية والعضلية.
- (3) تبادل الوظائف وذلك من أجل إزالة الملل الوظيفي وتحديد حماس الموظف
- (4) تكليف الموظف بمهمات خاصة مثل فرق العمل والدراسة، والاشتراك في اللجان المختلفة

### (ج) تحسين الموقف وذلك عن طريق:

- (1) اختيار مكان مناسب للعمل مما يؤدي إلى سهولة الوصول إليه للقضاء على الوقت الضائع وهدر المال
- (2) تجديد الأجهزة والآلات ورفع مستوى الخدمات المقدمة للموظف
- (3) إعادة النظر في برامج العمل من خلال تغييرها ومراقبتها وذلك لخدمة مصلحة العمل
- (4) عدم المبالغة في عملية الإشراف على الموظفين، ومنح بعض الصلاحيات للمرؤوسين

ومن الأفكار التي تطرح لرفع مستوى الأداء في المؤسسة: تزويد المؤسسات بالأجهزة والمعدات الحديثة وتوزيع السلطة وتعزيز المشاركة، وإعطاء الحوافز المادية والمعنوية على الأداء المتميز، أخذ المعايير الموضوعية بعين الاعتبار عند التعيين مثل الكفاءة والتخصص، التدريب بعد التعيين من أجل مواكبة التطورات المستجدة في مجال العمل.

<sup>1</sup> حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار المجلس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص

كما لا يخفى أن للمدير الدور الرئيسي في التحسين من أداء الأفراد، حيث يواجه ويشجع أفراد منظمته نحو التفكير الابتكاري والتطويري، وبطرق ذكية (أخلاقية، لا محادعة) ولبقة يستطيع تحسين أدائهم وتطويره<sup>1</sup>.

ويوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد على ذلك، كتنمية القوى البشرية بالتدريب، خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين، الإدارة بالأهداف، المشاركة والعمل الجماعي، إزالة العناصر غير المنتجة في العمل، ومنه نقول أن تحسين أداء أية منظمة يتطلب توازن عناصر الجودة، الانتاجية، التكنولوجيا والتكلفة<sup>2</sup>.

والشكل التالي يلخص خطوات تحسين الأداء<sup>3</sup>:

### الشكل 08: خطوات تحسين الأداء



<sup>1</sup>- مرح طاهر شكري حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016، ص48-49.

<sup>2</sup>- إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية(دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة)، مذكرة ماستر في اقتصاد وتسيير بتولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص9.

<sup>3</sup>- طالب زليخة وعيساوي فاطمة، دور القيادة الأخلاقية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي (دراسة حالة المركز الجامعي علي كافي-تندوف)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي علي كافي تندوف، 2019، ص:97.

## المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية

في ظل التحديات الراهنة والتغيرات السريعة انصبت جهود المؤسسات الحديثة على العنصر البشري و أصبحت تركز جهودها حول رفع مستوى أداء المورد البشري فيها و الذي يعتبر المورد الأهم ،و البحث عن السبل الكفيلة لرفع و تحسين الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، ومن هنا ظهر تطبيق تقنيات التدقيق الاجتماعي الذي يلعب دورا هاما في تحسين أداء العامل عن طريق تقييم و قياس الأداء داخل المؤسسة ، و تتمثل عملية تدقيق الموارد البشرية في مراجعة مكثفة لامتنال المؤسسة و استراتيجيتها و انشطتها و فهم ما إذا كانت الممارسات الخاصة بالمؤسسة تفيدها أو تعرقل تقدمها حيث تتم مراجعة الوثائق الخاصة بملفات الموظفين و مراجعة كشوف الرواتب و معدلات الاجور السنوية وكذا تأميناتهم الطبية بالإضافة الى ملاحظة سلوكياتهم و قياس معدلات انجازهم للمهام المخولة لهم ،حيث يتم تقييم شامل لبيئة العمل ومدى تحقيق الاهداف و المقارنة مع الخطط المعتمدة مسبقا ،و بالتالي فان تطبيق التدقيق الاجتماعي في المؤسسة يساعدها في رفع من مستوى أداء العاملين بها من خلال تحسين الوضعية الاجتماعية و مراعاة متطلبات العمال بتوفير حاجياتهم و تلبية رغباتهم ، فالتدقيق الاجتماعي يعتبر همزة وصل بين العنصر البشري بالمؤسسة و تفعيل دوره بها حيث يسعى الى تحديد نقاط قوته و نقاط ضعفه مع تقديم التوصيات اللازمة التي من خلالها تستطيع المؤسسة سد الثغرات الموجودة على مستوى ادارة الموارد البشرية و مساعدتها على التكيف مع الظروف الخارجية المختلفة . .

## خلاصة الفصل الثاني:

يكسب أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة من أهمية الفرد الذي يعتبر عنصر هام و ضروري لنجاح و استمرارية المنظمة و المجتمع ككل ، و ذلك لقدرته على الخلق و الابداع و التميز و لهذا يأخذ أداء الموارد البشرية قسطا كبيرا من اهتمامات المسؤولين الذين أصبحوا يهتمون بالبحث عن الطرق الفعالة في تقييم أداء الموارد البشرية باعتبار عملية التقييم تمكن من اصدار الحكم بشكل موضوعي عن قدرة الموارد البشرية في أداء واجبات و مسؤوليات منصب عملهم كما من شأنها الرفع من مستوى الاداء، فالموارد البشرية تعتبر من اثن اصول المؤسسات في الوقت الحالي و مستودعا هاما للجهود الكامنة التي يمكن تطويرها و استثمارها كسلاح تنافسي لا يمكن تقليده .

# الفصل الثالث

الإطار التطبيقي والدراسة الميدانية

مقدمة الفصل الثالث:

بعدما تعرضنا في الجانب النظري للبحث لأهم المفاهيم النظرية لكل من التدقيق الاجتماعي و أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، و من أجل ذلك قمنا بإجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء . وكالة تندوف . و الاستعانة بآراء عينة من العمال بمستويات مختلفة من داخل هذه المؤسسة

المبحث الأول: واقع الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تندوف

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها

أولاً: التعريف بالمؤسسة :

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، يتولى مجلس الإدارة، إدارة الصندوق وهو خاضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي<sup>36</sup>.

تعتبر الوكالة الولائية تندوف من بين أحدث الوكالات، حيث كانت قبل 2006 عبارة عن مركز تابع لولاية بشار وفي 01/01/2006 أصبحت وكالة مستقلة مقرها بحي القصايي بجانب السوق الأسبوعي بالإضافة إلى قسم التحصيل مقره بحي المقار سابقاً - موساني .

ثانياً: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .

- ◀ تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ◀ تسيير المنح العائلية .
- ◀ تحصيل الاشتراكات .
- ◀ الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات .
- ◀ منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعياً وكذا أصحاب العمل .
- ◀ المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية .
- ◀ تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي .

<sup>36</sup>- نقلاً عن موقع [www.cnas.dz](http://www.cnas.dz) تاريخ التصفح 2024/04/20 الساعة 15:30

- ◀ إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين .
- ◀ القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأدوات الجماعية، على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي .
- ◀ تسيير صندوق المساعدة والنجدة .
- ◀ إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج .
- ◀ إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

### الآليات الجديدة في قطاع الضمان الاجتماعي:

استفاد قطاع الضمان الاجتماعي في السنوات الأخيرة من أنظمة عمل حديثة سهلت على المستفيدين من خدماته مهمة دفع واسترجاع مستحقاتهم دون الوقوف لساعات طويلة في الطوابير، وتتمثل هذه الآليات في إدخال أنظمة الاعلام الآلي، وخاصة البطاقة الالكترونية. وتعود فكرة استحداث البطاقة الإلكترونية للضمان الاجتماعي إلى أوت 2005 وكان دخول البطاقات الأولى في الخدمة في شهر أبريل 2007 ومست العملية في شطرها الأول خمسة ولايات تجريبية وهي ولاية عنابة بومرداس، المدينة، تندوف وأم البواقي قبل أن يتم تعميمها على المستوى الوطني في مرحلة ثانية لتشمل كل الولايات .

### المستفيدون من الصندوق:

- ◀ العمال الأجراء، مهما كان قطاع النشاط
  - ◀ الممتهين (المتربصين).
  - ◀ الطلبة .
  - ◀ المتربصين في مجال التكوين المهني .
  - ◀ فئة ذوي الهمم .
  - ◀ المجاهدين .
  - ◀ المستفيدين من امتيازات الضمان الاجتماعي (المنح والربوع).
  - ◀ المستفيدين من المنح الجزافية للتضامن (الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين).
- وظائف ومهام مصالح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي:

يمكن توضيح أهم وظائف ومهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء فيما يلي:

- (1) **المديرية العامة** : هي الهيئة المسؤولة عن جميع الوكالات الولائية ومقرها بين عكنون بالجزائر العاصمة .
- (2) **المدير**: هو المسؤول الأول والأخير عن جميع القرارات التي يتم اتخاذها بالمؤسسة .
- (3) **نيابة مديرية المالية والتحصيل**: هي هيئة تحمل على عاتقها التسيير المالي للوكالة وتتفرع منها قسم خاص بالمالية وقسم التحصيل ولكل منها مصالح خاصة بها .

- (4) **المراقبة الطبية:** تختص بمتابعة المؤمنين اجتماعيا وتوفير المراقبة الطبية اللازمة لهم وهي المسؤولة عن مراقبة العطل المرضية أو الأجهزة الاصطناعية مثل الأعضاء الاصطناعية الكرسى المتحرك ... الأدوية، توجيه الخبرة الطبية، توفير النظارات الطبية، السفر الغرض العلاج وإجراء الفحوص الطبية المعالجة بمياه البحر أو توفير الحمامات المعدنية . وغيرها من الوسائل والأجهزة الطبية لتوفير الرعاية الطبية .
- (5) **نيابة مديرية الأداءات :** تختص بتعويض مختلف الأداءات الاجتماعية التي تتكون من الأخطار الأربعة وهي خطر المرض، الأمومة، العجز، الوفاة أو التعويض عن حوادث العمل والأمراض المهنية أو المنح العائلية، أيضاً الاهتمام بأرشفيف المؤمنين اجتماعياً، كما تقوم بإتباع نهج التعاقد مع المؤسسات العمومية للصحة كالمستشفيات والعيادات الخاصة وذلك لتسهيل عملية الحصول على العلاج لكل مؤمن اجتماعياً وذوي الحقوق عن طريق التعامل مع هذه العيادات أو المستشفيات.
- (6) **نيابة مديرية الإدارة والوسائل العامة:** تقوم بدراسة وتسيير مختلف شؤون الموظفين من بداية المشوار المهني حتى نهايته (التوظيف مقابل الترقيات ... التقاعد) والحرص على تطبيق تعليمات القانون الداخلي الخاص بالمؤسسة والاتفاقيات الجماعية .
- (7) **خلية الإصغاء:** تحدف هذه الخلية إلى حل سوء التفاهم أو المشاكل المتعلقة بين المؤمنين اجتماعيا والمستخدمين كما تهتم بالميدان الإعلامي للضمان الاجتماعي والحملات التحسيسية لفائدة المؤمن لهم اجتماعيا.
- (8) **مصلحة الشفاء :** برزت الحاجة إلى وجود هذه المصلحة العصرية قطاع الضمان الاجتماعي وذلك لتحقيق أهداف معينة فهذه المصلحة تقوم بتسهيل تعاملات الناس باستعمال البطاقة الالكترونية للتأمينات الاجتماعية التي تسمح بالتعرف على المؤمن و ذوي حقوقهم كما تسهل الحصول على الحقوق المتعلقة بأداءات الضمان الاجتماعي لدى كل من الأطباء المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات الخاصة.
- (9) **خلية الإحصاء والتنظيم:** تهتم هذه الخلية بوضع الإحصائيات الخاصة بالمؤسسة ودراساتها.
- (10) **مصلحة الوقاية:** تقوم بمراقبة المؤسسات العمومية والخاصة من حيث توفير ظروف العمل الملائمة للعمال وكذا وسائل الحماية الضرورية الفردية والجماعية كالحوذات والقفازات وأجهزة التنفس ونظام إخماد الحرائق وغيرها.
- (11) **مركز الإعلام الآلي للحسابات:** هو مركز للمعالجات الآلية للمعلومات الخاصة بالمؤمنين وتعويضاتهم وهو عبارة عن وسيط بين جميع مصالح الصندوق والمديرية العامة لإرسال واستقبال المعلومات الصادرة والواردة.
- (12) **لجنة الخدمات الاجتماعية:** تتكون من 4 عمال (عاملان يمثلان الإدارة وعاملان من الشريك الاجتماعي)، تابعة للفدرالية الوطنية لعمال الضمان الاجتماعي، تعمل على تسيير أموال صندوقها الخاص الممول من اقتطاعات 02 % من المجموع الخام للكثلة الشهرية للعمال وتقوم بتقديم :
- (أ) إبرام صفقات مع وكلاء السيارات لشراء سيارات بالتقسيط للعمال بسلفة تصل إلى 800.000.00 تنظيم رحلات للعمرة، تنظيم رحلات صيفية، تقديم سلف مالية تصل 100.000.000 دج، تكريمات للعمال في عيد العمال، وكذلك 08 مارس بالنسبة للنساء، إضافة إلى تكريم العمال المحالين للتقاعد... إلخ
- (13) **تعاضدية العمال:** مقرها بالجزائر العاصمة، تسيير مركزي لاشتراكات العمال، ممثلة بعامل من عمال الوكالة، تعمل على دفع الفارق من تعويضات الأدوية والمقدر بـ 20%، تنظيم الرحلات صيفية والعمرة، وتقديم سلفة

مالية تصل إلى 200.000.00 دج، وكذا منح الزواج العامل ومنحة للختان ولازدياد مولود جديد للعامل ... وغيرها من المزايا .

14)مفتشية العمل: هي هيئة تعمل على مراقبة شروط العمل وحماية حقوق العمال .

عدد العمال في وكالة تندوف: يبلغ عدد العمال 96 عامل منهم 58 ذكور و38 إناث.

المطلب الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء . وكالة تندوف .

اولا: الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية:

### 1) منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث وصفنا الظاهرة كما هي في أرض الواقع عن طريق جمع بيانات من الاستثمارات الموزعة وتحويلها إلى أرقام والقيام بالتحليل المناسب لهذا المعطيات للخروج بنتائج نحاول من خلالها الإجابة على التساؤلات المطروحة وتعتمد قيمة المنهج الوصفي اعتماداً أكيد على كيفية تمثيل عينة المسح المختارة لموضوع البحث واعتمدنا في ذلك على الاستبانة، المقابلة من اجل جمع البيانات والمعلومات.

### 2) مصادر جمع البيانات:

ارتكزنا في دراستنا لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فاعتمدنا على الاستبانة للإلمام بجميع جوانب الدراسة لتعطينا دفعا وسندا قويا في تحليلاتنا وقراءتنا لنتائج المتحصل عليها من الواقع.

### 3) مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف المجتمع الدراسة أو مجتمع الإحصائي على أنه مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق وتبعاً لموضوع الدراسة وقع اختيارنا على المؤسسة الاقتصادية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء\*وكالة تندوف\* حيث يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والذين يبلغ عددهم في السنة الحالية 2024 "96موظف، 58 ذكور و 38 اناث" واخترنا عينة البحث بطريقة عشوائية وقمنا بإعداد استبانة، حاولنا من خلال محاورها الإجابة على التساؤلات المطروحة.

. عينة الدراسة:

تعتبر العينة جزء من مجتمع البحث أو الدراسة الذي يجمع منه البيانات الميدانية، فالعينة هنا هي جزء من المجتمع الأصلي ثم تعمم النتائج الدراسة على المجتمع كله. وفي دراستنا هاته اعتمدنا العينة العشوائية وقمنا بتوزيع 41 استبانة على عينة الدراسة والتي استغرقت 10 أيام وتم استرجاع 36 استبانة قابلة للتحليل.

4) المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان:

أ) أداة الدراسة:

اعتمدنا في هذا البحث على الاستبانة حيث وجدنا أنها أنسب وسيلة لجمع المعلومات، وعلى ضوء ذلك تمّ تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة لموظف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تندوف للتعرف على دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموظفين حيث تم قياس متغيرات الدراسة من خلال ثمانية عشرة (18) عبارة موزعة على ثلاثة (03) محاور.

• الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، الرتبة الحالية).

• الجزء الثاني: اشتمل هذا الجزء على ثلاثة (03) محاور كما يلي:

✚ المحور الأول: فقد خص المتغير المستقل التدقيق الاجتماعي، ضم المحور ستة (06) عبارات من واحد (01) إلى ستة (06)

✚ المحور الثاني: فقد خص للمتغير التابع والذي هو أداء الموظفين، ضم المحور ستة (06) عبارات من سبعة (01) إلى اثني عشر (06)

✚ المحور الثالث: فقد خص للعلاقة بين المتغير المستقل التدقيق الاجتماعي والمتغير التابع والذي هو أداء الموظفين، ضم المحور ستة (06) عبارات من ثلاثة عشرة (01) إلى ثمانية عشرة (06).

وقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من 5 إجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي، كما اعتمدنا على برمجية إدخال البيانات المتوافرة حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والمعروف بـ SPSS

وقد تمّ استخدام مقياس (Likert) الخماسي وفقا للتدرج التالي:

الجدول رقم (01) مقياس (Likert)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

- لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي، تم حساب المدى  $5-1=4$  وللحصول على طول الخلية نقوم بقسمة المدى العام على خمسة  $5/4 = 0,8$ ، بإضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى للمجال الذي يمثل الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة وعليه:

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة

الجدول رقم (02) قيمة قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط الحسابي	[ 1,8-1 ]	[ 2,6 -1,8 ]	] 3,4-2,6 [	] 4,2-3,4 [	[ 5-4,2 ]

من أجل التحليل الإحصائي، وللإجابة عن فرضيات الدراسة قمنا بحساب

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): و الذي يشير إلى مدى صدق و ثبات الاستبيان، ويعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.
- المتوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان وتوضيح تمركز البيانات حول قيمة معينة من مقياس ليكارت الخماسي لتحديد الاتجاه العام.
- الانحراف المعياري: لقياس الانحرافات في إجابات أفراد العينة عن الوسط العام للإجابة على فقرات الاستبيان.
- مقاييس الاحصاء الوصفي: حيث تم الاعتماد على النسب المئوية وكذا التكرارات وذلك لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو عبارة ما ونسبتها المئوية.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التدقيق الاجتماعي

المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

صدق الاستبانة:

بعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة تم حساب الثبات لأداة الدراسة، وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات، فكان على النحو التالي:

الجدول رقم (3) (دراسة صدق الثبات)

عدد العبارات	معامل Alpha de Cronbach
18	0.901

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات برنامج spss

وبما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هو 0.901، وتعبّر هذه القيمة عن درجة عالية من الثبات مما يعكس التناسق الداخلي العالي لجميع عبارات الاستبانة، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين كل عبارات الاستبانة الثمانية عشرة (18).

### ثالثاً: تحليل النتائج

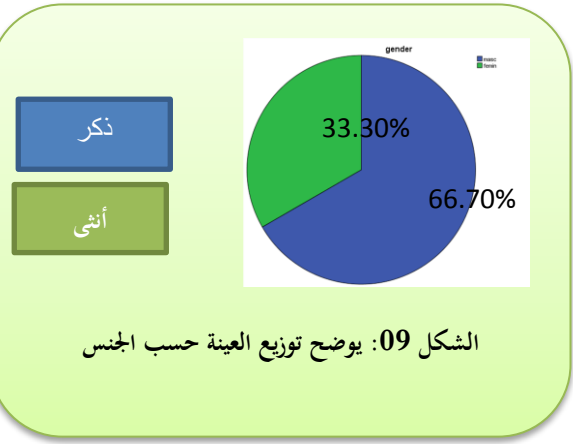
وقد تم تقسيم الاستبيان كما سبق ذكره إلى جزئين جزء خاص بالبيانات الشخصية والجزء الثاني يضم العبارات الدالة على المتغيرين وهو بدوره يضم ثلاث محاور الأول خاص بالمتغير المستقل 'التدقيق الاجتماعي' والثاني خاص بالمتغير التابع 'الأداء' والثالث خاص بالمتغيرين معا .

الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الوظيفة، المؤهل العلمي). والجدول التالي تبين توزيعهم حسب متغيرات الدراس

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	66.70%
أنثى	12	33.30%
المجموع	36	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات برنامج spss



الشكل 09: يوضح توزيع العينة حسب الجنس

ويمثل الجدول السابق توزيع العينة حسب الجنس ويتضح أن تكرار الذكور أي بنسبة (66.70%) وتكرار الإناث 12 بنسبة (33.30%) وعليه فإن نسبة الذكور ضعف نسبة الإناث وهذا ما فسر بأنه قد يكون هناك سياسات توظيف في الوكالة تفضل توظيف مرشحين من جنس الذكور على حساب الإناث، سواء بسبب اعتقادات ثقافية أو توجهات تقليدية أو قد يكون هناك تفاضل في أعداد الرجال مقارنة بالنساء في التعليم أو التدريب، مما ينعكس على توزيع القوى العاملة فيما بعد في بعض الثقافات، يتوقع من النساء أن يكون لديهن مسؤوليات أسرية أكبر مما قد يؤثر على قدرتهن على الالتزام بأوقات العمل المطلوبة.

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

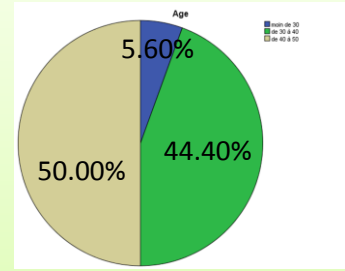
العمر (سنة)	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	02	5.60%
من 30-40	16	44.40%
من 40-50	18	50.00%
أكثر من 50	00	0.00%
	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات برنامج spss

من 30-40

أقل من 30

من 40-50



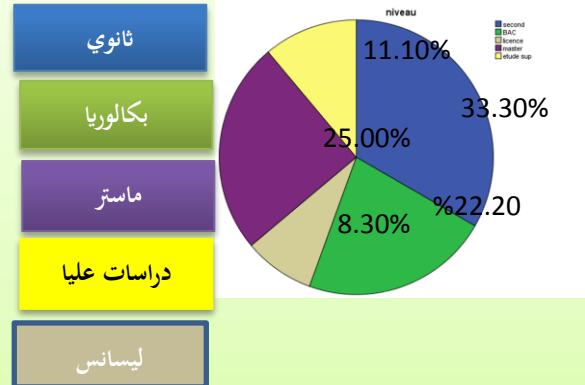
الشكل 10: يوضح توزيع العينة حسب العمر

تظهر الأرقام أن هناك نسبة منخفضة من الموظفين دون سن الثلاثين (التكرار 02 النسبة المئوية 5.60%) يمكن أن يكون هذا نتيجة لسياسات التوظيف التي تميل إلى تفضيل المتقدمين ذوي الخبرة أو الدراسة الجامعية المكتملة. يشير العدد الكبير إلى وجود نسبة ملحوظة من الموظفين في الفئة العمرية من 30-40 سنة (التكرار 16 النسبة المئوية 44.40%) ومن 40-50 سنة (التكرار 18 النسبة المئوية 50.00%) قد يعكس هذا ارتفاع معدلات التوظيف للأشخاص في منتصف حياتهم المهنية أو التفضيل للخبرة والثبات في العمل. يشير العدد الصغرى إلى عدم وجود موظفين يزيدون عن سن الخمسين في المؤسسة في الوقت الحالي. يمكن أن يكون هذا نتيجة لعوامل مثل التقاعد المبكر أو عدم التفضيل لتوظيف الأشخاص في هذه الفئة العمرية. باختصار، تأثر فئات العمرية في المؤسسة بمجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك سياسات التوظيف والتطوير والعوامل الاقتصادية والاجتماعية وثقافة العمل، مما ينتج عنه تباين في توزيع العمر بين الموظفين (مع ادراج التمثيلات البيانية لكل متغير)

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	12	33.30%
بكالوريا	08	22.20%
ليسانس	03	8.30%
ماستر	09	25.00%
دراسات عليا	04	11.10%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات برنامج spss



الشكل 11: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

تحليل العبارات:

المحور الأول:

من خلال دراسة العينة العدد الأكبر من الموظفين الذين يمتلكون شهادة الثانوي (التكرار 12 النسبة المئوية %33.30) وبكالوريا (التكرار 08 النسبة المئوية %22.20). يمكن أن يكون هذا نتيجة لاستقطاب المؤسسة لموظفين في المستويات الإدارية الدنيا أو في الوظائف التي لا تتطلب مؤهلات عالية قد تتطلب و يمكن القيام بها بشكل مرضٍ دون الحاجة لمؤهلات عالية. هذا يسهم في تشكيل مزيج من مختلف مستويات التعليم داخل الصندوق.

تشير هذه الفئة إلى وجود عدد قليل من الموظفين الذين حصلوا على درجة الليسانس (التكرار 03 النسبة المئوية %08.30) بينما الماستر الموظفين أكبر (التكرار 09 النسبة المئوية %25.00) وفي حين الدراسات العليا (التكرار 04 النسبة المئوية %11.10) ، قد يكونون هؤلاء الموظفون متخصصين في مجالات محددة يتطلب فيها العمل المستمر على تطوير المهارات.

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

العمر (سنة)	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05	01	%2.80
من 05 إلى 10	01	%2.80
من 11 إلى 15	19	%52.80
أكثر من 15	15	%41.70
المجموع	36	%100

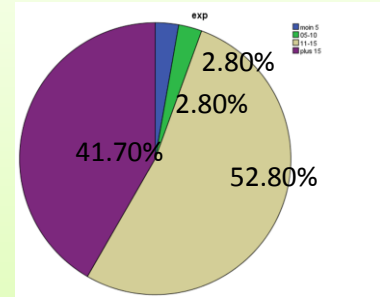
المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات برنامج spss

أقل من 05

أكثر من 15

من 11 إلى 15

من 05 إلى 10



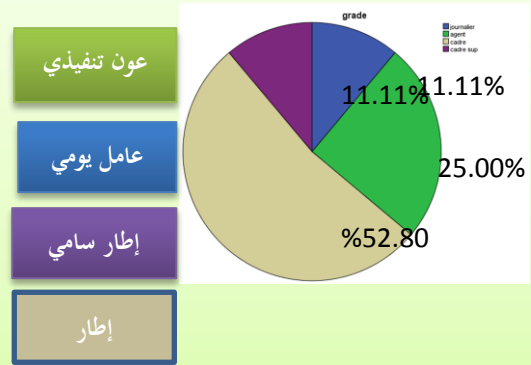
الشكل 12: يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

من خلال الجدول رقم يتضح بأن أكبر نسبة للخبرة المهنية من نصيب فئة العمال الذين عملوا بالمؤسسة محل الدراسة (بين 11 إلى 15 سنة) التكرار 19 بنسبة %52.80 ثم تليها مباشرة الفئة (أكثر من 15 سنة) التكرار 15 بنسبة %41.70 ثم تأتي بعد ذلك التكرار 01 النسبة المئوية %2.80 تشترك فيها الفئتين (بين 5 إلى 10 سنوات) وأقل من 5 سنوات وهذه النسبة تعبر عن العمال الجدد وبالتالي نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة هم ذوي خبرة مهنية.

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
عامل يومي	04	%11.11
عون تنفيذي	09	%25.00
إطار	19	%52.80
إطار سامي	04	%11.11
المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات برنامج spss



الشكل 13: يوضح توزيع العينة حسب الرتبة

من الجدول رقم 08 والشكل 13 (توزيع العينة حسب الرتبة) يتبين لنا أن الاطارات يمثلون أعلى نسبة من الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة بتكرار ونسبة %52.80، والأعوان التنفيذيون بتكرار ونسبة %25.00 ثم يأتي بعد ذلك الإطارات السامون والعمال اليوميين بنفس التكرار 04 و النسبة %11.11 ومن هنا يتضح لنا أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة هم اطارات.

ويمكن القول من خلال تحليل نتائج هذا الجزء الخاص بالبيانات الشخصية بأن معظم أفراد عينة الدراسة هم من جنس ذكر وعددهم 24 وأن غالبيتهم اطارات ومتحصلين على شهادات عليا جلها ماستر وأن أغلب العمال يتمتعون بسنوات خبرة من لا بأس بها من عشر سنوات فما فوق وهذا ما يفسره الفئة العمرية الغالبة على العينة المدروسة من 40 الى 50 سنة.

الجزء الثاني: العبارات المتعلقة بالمتغيرين التدقيق الاجتماعي والموارد البشرية

المحور الأول:

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الاتجاه العام لكل عبارة من العبارات الدالة على المتغير

المستقل وهو التدقيق الاجتماعي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
3	موافق	0.732	2.08	0%	5.6%	13.9%	63.9%	16.7%	يساهم التدقيق الاجتماعي في دعم المسيرين عند اتخاذ القرارات	1
1	موافق	0.575	1.89	0%	0%	11.1%	66.7%	22.2%	يساعد التدقيق الاجتماعي في توفير المعلومات الاجتماعية اللازمة لممارسة أنشطة المؤسسة	2
5	محايد	0.815	2.28	0%	8.3%	25.0%	52.8%	13.9%	يقوم المدقق الاجتماعي بتدقيق الأهداف الاستراتيجية لأنشطة التوظيف وسياسة الأجور	3
2	موافق	0.878	2.03	2.8%	2.8%	13.9%	55.6%	25.0%	التطبيق الأمثل للتدقيق الاجتماعي يتطلب الالتزام بمعايير ومبادئه	4
4	موافق	0.832	2.22	0%	8.3%	22.2%	52.8%	16.7%	تحرص المؤسسة على تطبيق تقنيات التدقيق الاجتماعي	5
4	موافق	0.959	2.22	5.6%	2.8%	16.7%	58.3%	16.7%	يساعد التدقيق الاجتماعي في تحديد المشكلات المحتملة في الشؤون المالية	6
			2.1204	المتوسط المرجح للمحور						
			0.5712	الانحراف المعياري للمحور						

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم يتضح لنا أن العبارات من 1 الى 6 الدالة على التدقيق الاجتماعي تلقى تأييد من طرف أغلب عمال المؤسسة الدراسة بمتوسط حسابي 2.1204 ومعنى أن اتجاهات اجابات العينة حول هذا الجزء كان موافق تماما.

المحور الثاني:

الجدول رقم:10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الاتجاه العام لكل عبارة من العبارات الدالة على المتغير

التابع وهو أداء الموارد البشرية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
1	موافق	0.894	2.00	0%	11.1%	5.6%	55.6%	27.8%	توفر المؤسسة برامج التكوين والتدريب لتنمية المهارات لدى العاملين	01
5	محايد	1.256	2.72	5.6%	30.6%	13.9%	30.6%	19.4%	يشارك العاملون بكافة مستوياتهم في اتخاذ القرارات	02
2	موافق	0.791	2.06	0%	5.6%	16.7%	55.6%	22.2%	تعتمد المؤسسة على برامج لتحسين أداء الموارد البشرية	03
4	موافق	1.228	2.58	8.3%	16.7%	19.4%	36.1%	19.4%	تمنح المؤسسة الفرص لعاملين لإبراز قدراتهم	04
1	موافق	0.828	2.00	2.8%	2.8%	8.3%	63.9%	22.2%	تتوفر ظروف عمل ملائمة داخل المؤسسة	05
3	موافق	1.108	2.53	2.8%	16.7%	33.3%	25.0%	22.2%	تهتم المؤسسة بزيادة كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية	06
				2.3148		المتوسط المرجح للمحور الثاني				
				0.7815		الانحراف المعياري للمحور الثاني				

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم يتضح لنا أن العبارات من 01 الى 06 الدالة على أداء الموارد البشرية تلقى تأييد من طرف أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي 2.3148 و هذا يعني أن اتجاهات إجابات العينة حول هذا الجزء كان موافق تماما.

المحور الثالث:

الجدول رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الاتجاه العام لكل عبارة من العبارات الدالة على مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
3	موافق	0.791	2.06	0%	5.6%	16.7%	55.6%	22.2%	يزيد التدقيق الاجتماعي ولاء العاملين والشعور بالانتماء
4	موافق	0.692	2.08	0%	0%	27.8%	52.8%	19.4%	يساعد تقرير المدقق الاجتماعي المؤسسة في أداء العاملين
1	موافق	0.692	1.92	0%	0%	19.4%	52.8%	27.8%	تطبيق التدقيق الاجتماعي ينمي قدرات العاملين وبالتالي يساهم في تحسين الأداء
6	موافق	0.786	2.31	0%	11.1%	16.7%	63.9%	8.3%	تظهر الفروقات الفردية بين العاملين عن طريق استعمال التدقيق الاجتماعي
5	موافق	0.959	2.22	2.8%	8.3%	16.7%	52.8%	19.4%	يسمح التدقيق الاجتماعي بتوفر ظروف عمل جيدة
2	موافق	0.878	2.03	2.8%	0%	22.2%	47.2%	27.8%	يساهم التدقيق الاجتماعي في الرفع من فاعلية أداء العامل من خلال دراسة الحالة الاجتماعية وتحديد الاختلالات وتقديم الاقتراحات
			2.1019	المتوسط المرجح للمحور الثالث					
			0.5581	الانحراف المعياري للمحور الثالث					

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم يتضح لنا أن العبارات من 01 الى 06 الدالة على مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تلقى تأييد من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي 2.1019 وهذا يعني أن اتجاهات إجابات العينة حول هذا الجزء كان موافق تماما.

## خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل و الذي يتمثل في الدراسة الميدانية و التي نهدف من ورائها الى اسقاط التدقيق الاجتماعي على أداء الموارد البشرية و معرفة ما مدى مساهمته في تحسين اداء الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية و بالتحديد على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوف ، قمنا أولاً بإعطاء نبذة عن المؤسسة محل الدراسة نشأتها و هيكلها التنظيمي ثم قمنا بتأطير هذه الدراسة من عدة جوانب من خلال المنهج المتبع ثم قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة المقدره ب 41 فرد و تم استرجاع 36 استمارة قابلة للتحليل ،بعدها قمنا بتفريغ الاستمارات و معالجتها من خلال البرنامج الاحصائي SPSS V21 و بعد تحليل النتائج المتحصل عليها خلصنا الى ان التدقيق الاجتماعي له دور في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة و هذه كانت الاجابة عن اشكالية بحثنا و التي كانت "ما مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية".

الخاتمة



## الخاتمة:

لقد قمنا من خلال دراستنا هذه ببحث دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية ، كما حاولنا تحديد ضرورته في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة للتعرف بنوع من الدقة على ماهية و متطلبات ومراحل التدقيق الاجتماعي و الكشف عن بعض المشاكل التي تعاني منها الموارد البشرية، وما هو الدور الذي يلعبه التدقيق الاجتماعي في حل هذه المشاكل ولتحقيق هذا الهدف ثم عرض متغيرات الدراسة التدقيق الاجتماعي واداء الموارد البشرية في شكل مفصل وهذه تعتبر أهم مكونات دراستنا في الجانب النظري إضافة إلى الدراسات السابقة وتطرقنا إلى أهمية الدراسة وأهم أهدافها .

كما حاولنا تحديد ما مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تندوف والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب نظري على الجانب الميداني، حيث كان الغرض منها الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على ما مدى تطبيق تقنيات التدقيق الاجتماعي على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيره على الأداء .

## أولاً: عرض النتائج

على ضوء ما سبق أظهرت الدراسة جملة من النتائج فيما يخص دور التدقيق الاجتماعي في تحسين اداء الموارد البشرية التي تحت لنا بالإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات وهذا ما توضحه النتائج التالية :

## (1) النتائج النظرية:

- (أ) أصبح التدقيق الاجتماعي أهم وسيلة في يد المؤسسة للبقاء في بيئة دائمة التغير (ديناميكية)، حيث يؤدي دورا هاما في كشف مشاكل التي تعاني منها ادارة الموارد البشرية في المؤسسة واقتراح الحلول المناسبة لها في شكل تقارير .
- (ب) يمكن تحقيق التدقيق الاجتماعي من خلال توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية.
- (ت) يعتبر التدقيق الاجتماعي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل في المؤسسة.
- (ث) يعتبر المورد البشري من اهم الموارد البشرية في المنظمة فهو الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك والأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة
- (ج) يحظى الأداء بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين وله مكانة متميزة في بيئة الاعمال باعتبار أنه يمثل الدافع الأساسي الوجود أي منظمة من عدمها.
- (ح) يرتبط مفهوم أداء الموارد البشرية بالكفاءة والفعالية.
- (خ) تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد المنظمة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

(د) لتقييم أداء العاملين لا بد من اعتماد مجموعة من الخطوات والأسس التي يقوم عليها هذا التقييم.

## (2) نتائج الدراسة الميدانية :

- (أ) توجد على مستوى المؤسسة لجنة مراقبة داخلية تقوم بمراجعة أنشطة جميع للمصالح داخل المؤسسة بما في ذلك أنشطة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه اللجنة الداخلية برفع تقاريرها إلى لجنة خارجية تابعة للمديرية العامة .
- (ب) تنظم اللجنة الخارجية زيارات دورية تقوم من خلالها بمراجعة أنشطة إدارة الموارد البشرية، تجدر الإشارة إلى أنه كانت هناك لجنة تفتيشية تزامنا مع قيامنا بالدراسة الميدانية على مستوى الوكالة.

## ثانيا: اختبار الفرضيات

تحقيقا لأهداف الدراسة قمنا بوضع ثلاث فرضيات رئيسية للتعرف على مدى صحتها من عدمه، وقد كانت نتائج تحليل الفروض كالتالي:

- (1) نتائج اختبار الفرض الأول والذي ينص على " يساهم التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية، ولقد اتضح من النتائج المتحصل عليها صحة الفرض الأول.
- (2) نتائج اختبار الفرض الثاني والذي ينص على " تولي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اهتماما سبل التدقيق الاجتماعي " ، ولقد اتضح من النتائج المتحصل عليها صحة الفرض الثاني
- (3) نتائج اختبار الفرض الثالث والذي ينص على يؤثر التدقيق الاجتماعي على أهمية أداء المورد البشري" ولقد اتضح من النتائج المتحصل عليها صحة الفرض الثالث

## ثالثا: اقتراحات الدراسة

- (1) ضرورة اعطاء أهمية للتدقيق الاجتماعي في المؤسسة، خاصة ما تعلق بالموارد البشرية لأنها تمثل الميزة التنافسية وهي أهم مورد وجب الحفاظ عليه
- (2) تخصيص قسم خاص بالتدقيق الاجتماعي داخل المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية كشف ورصد المشاكل التي تعاني منها ادارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل.
- (3) وضع هيكل للأجور والمكافآت والحوافز يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يركز إلى معايير محددة
- (4) ضرورة تدعيم النصوص القانونية بالزامية تطبيق وممارسة التدقيق الاجتماعي
- (5) تعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على الموظفين عملهم، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة

(6) وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها، وهذا مع تقدير الجهود ومكافأة الأفراد على ما يبذلونه من جهد، وتوفير الوسائل والإمكانيات اللازمة لأداء جيد

#### رابعاً: الآفاق المستقبلية للبحث

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها والاقتراحات التي تم تقديمها ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال تقترح المواضيع التالية :

- (1) واقع التدقيق الاجتماعي في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية
- (2) دور المدقق الاجتماعي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تدقيق أنشطة التوظيف وسياسة الأجور
- (3) دور مكاتب التدقيق في ارساء ثقافة التدقيق الاجتماعي بالمؤسسات الاقتصادية
- (4) أثر التقييم في تحسين الأداء.

# المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

(1) الكتب:

- الدكتورة جعلاب الزهرة، مطبوعة الدروس في المقياس والتدقيق الاجتماعي، جامعة الجلفة 2019-2020
- الأستاذ الدكتور مراد سكاك، فارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحكومة المسؤولة اجتماعياً في ظل الانفتاح الخارجي، جامعة فرحات عباس، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، أيام 20-21 أكتوبر، سطيف، 2009.
- الدكتور أمين السيد أحمد لطفي، فلسفة المراجعة، الإسكندرية، 2009.
- الدكتور عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.
- الدكتور يوسف جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- الدكاترة إبراهيم اللحيدان، أمجد الشرفاء، أحمد كلبونه، واقع تطبيق الحسابات الخارجيين في المملكة العربية السعودية لمفهوم المرتجعة الاجتماعية.
- الدكتور ميلاد رجب أشميلة، إدراك وتطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الاجتماعية دراسة استطلاعية للمراجعين الخارجيين في المنطقة الشرقية لليبيبا، مجلة الجامعة العدد السادس عشر، المجلد الثالث، جويلية 2014.
- أحمد قايد نور الدين، دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 ماي، جامعة بسكرة.
- ماضي صبري، محمد عوض. (2011). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة. طويل كريمة، مرجع سابق.
- سماء عبد الكريم عبد الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم والاقتصادية، جامعة ورقلة-الجزائر، مارس 2005.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2004.
- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء (دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.
- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، 1984.
- بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.

- ✚ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- ✚ ايضلاح زهية، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- ✚ موسى جاهل ومحمد نويوة، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين (دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة)، ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.
- ✚ سعاد علي، علاقة أداء العاملين بالتحفيز المادي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، إدارة أعمال، 2002.
- ✚ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق والتوزيع، عمان، 1996.
- ✚ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- ✚ خيضر كاظم حمود، إدارة البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007.
- ✚ الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
- ✚ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر،

الإسكندرية، 2002.

ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، ذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013.

طالب زليخة وعيساوي فاطمة، دور القيادة الأخلاقية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي (دراسة حالة المركز الجامعي علي كافي-تندوف)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي علي كافي تندوف، 2019.

الملاحق

## الملاحق رقم (01) استمارة استبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي علي كافي \_ تندوف  
معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية



السنة الثاني ماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبيان حول "التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة "الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء" وكالة تندوف

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد: في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله الى معرفة آراءكم حول موضوع: "التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية" والذي هو عنوان مذكرتنا، فنرجو منكم التكرم بمساعدتنا في ملء هذا الاستبيان بوضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة ونحيطكم علما أن المعلومات سنتعامل معها بسرية وأنها تستعمل لغرض البحث العلمي فقط.

في الأخير تقبلوا منا خالص عبارات الشكر والامتنان على مساعدتكم لنا وتعاونكم معنا

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية(1) الجنس:

ذكر  أنثى

(2) السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 الى 50 سنة   
من 50 سنة فما فوق

(3) المؤهل العلمي:

ثانوي  بكالوريا  ليسانس  ماستر   
دراسات علي

(5) الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات   
  من 5 إلى 10 سنوات   
  من 11 إلى 15 سنة   
  أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محور الدراسة

\*عبارات حول موضوعي التدقيق الاجتماعي وأداء الموارد البشرية

ضع علامة (x) في خانة واحدة فقط، أمام كل من العبارات التالية:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التدقيق الاجتماعي</b>						
01	يساهم التدقيق الاجتماعي في دعم المديرين عند اتخاذ القرارات					
02	يساعد التدقيق الاجتماعي في توفير المعلومات الاجتماعية اللازمة لممارسة أنشطة المؤسسة					
03	يقوم المدقق الاجتماعي بتدقيق الأهداف الاستراتيجية لأنشطة التوظيف وسياسة الأجور					
04	التطبيق الأمثل للتدقيق الاجتماعي يتطلب الالتزام بمعايره ومبادئه					
05	تحرص المؤسسة على تطبيق تقنيات التدقيق الاجتماعي					
06	يساعد التدقيق الاجتماعي في تحديد المشكلات المحتملة في الشؤون المالية					
<b>أداء الموارد البشرية</b>						
01	توفر المؤسسة برامج التكوين والتدريب لتنمية المهارات لدى العاملين					

					02	يشارك العاملون بكفاءة مستوياتهم في اتخاذ القرارات
					03	تعتمد المؤسسة على برامج لتحسين أداء الموارد البشرية
					04	تمنح المؤسسة الفرص لعاملين لإبراز قدراتهم
					05	تتوفر ظروف عمل ملائمة داخل المؤسسة
					06	تهتم المؤسسة بزيادة كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>دور التدقيق الاجتماعي في تحسين اداء الموارد البشرية</b>						
01	يزيد التدقيق الاجتماعي ولاء العاملين والشعور بالانتماء					
02	يساعد تقرير المدقق الاجتماعي المؤسسة في اداء العاملين					
03	تطبيق التدقيق الاجتماعي ينمي قدرات العاملين وبالتالي يساهم في تحسين الأداء					
04	تظهر الفروقات الفردية بين العاملين عن طريق استعمال التدقيق الاجتماعي					
05	يسمح التدقيق الاجتماعي بتوفر ظروف عمل جيدة					
06	يساهم التدقيق الاجتماعي في الرفع من فاعلية أداء العامل من خلال دراسة الحالة الاجتماعية وتحديد الاختلالات وتقديم الاقتراحات					

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

## الملحق رقم (02) المقابلة

الموضوع: أسئلة المقابلة مع نائب مدير الإدارة والوسائل العامة ورئيس قسم المستخدمين

- (1) عدد الموظفين العاملين في الصندوق وكذلك عدد الذكور والإناث؟
- (2) ما هي المهام الرئيسية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؟
- (3) ما هي وظائف ومهام نيابات المديرية والمصالح بالوكالة؟
- (4) كيف يتم تعيين المناصب السامية في الصندوق الوطن للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوق؟
- (5) هل يتم التخطيط لتدقيق التوظيف والتكوين والترقية ضمن البرنامج السنوي

## الملحق رقم (03) جداول الحسابات الخاصة بـ SPSS

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	18

## gender

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	24	66,7	66,7	66,7
femin	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

## Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	2	5,6	5,6	5,6
de 30 à 40	16	44,4	44,4	50,0
de 40 à 50	18	50,0	50,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

## niveau

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
second	12	33,3	33,3	33,3
BAC	8	22,2	22,2	55,6
licence	3	8,3	8,3	63,9
master	9	25,0	25,0	88,9
etude sup	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

## exp

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins 5	1	2,8	2,8	2,8
05-10	1	2,8	2,8	5,6
11-15	19	52,8	52,8	58,3
plus 15	15	41,7	41,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

## Statistiques

	gender	Age	niveau	exp	grade
N Valide	36	36	36	36	36
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	1,33	2,44	2,58	3,33	2,64
Ecart-type	,478	,607	1,461	,676	,833

## Statistiques

	Qu_1	Qu_2	Qu_3	Qu_4	Qu_5	Qu_6
N Valide	36	36	36	36	36	36
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,08	1,89	2,28	2,03	2,22	2,22
Ecart-type	,732	,575	,815	,878	,832	,959

Qu\_1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	6	16,7	16,7	16,7
agree	23	63,9	63,9	80,6
Valide nul	5	13,9	13,9	94,4
disagree	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Qu\_2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	8	22,2	22,2	22,2
agree	24	66,7	66,7	88,9
Valide nul	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Qu\_3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	5	13,9	13,9	13,9
agree	19	52,8	52,8	66,7
Valide nul	9	25,0	25,0	91,7
disagree	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Qu\_4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	9	25,0	25,0	25,0
agree	20	55,6	55,6	80,6
Valide nul	5	13,9	13,9	94,4
disagree	1	2,8	2,8	97,2
more disagree	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Qu\_5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	6	16,7	16,7	16,7
agree	19	52,8	52,8	69,4
Valide nul	8	22,2	22,2	91,7
disagree	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Qu\_6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	6	16,7	16,7	16,7
agree	21	58,3	58,3	75,0
Valide nul	6	16,7	16,7	91,7
disagree	1	2,8	2,8	94,4
more disagree	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Statistiques

	Qu_7	Qu_8	Qu_9	Qu_10	Qu_11	Qu_12
N Valide	36	36	36	36	36	36
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,00	2,72	2,06	2,58	2,00	2,53
Ecart-type	,894	1,256	,791	1,228	,828	1,108

Qu\_7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	10	27,8	27,8	27,8
agree	20	55,6	55,6	83,3
Valide nul	2	5,6	5,6	88,9
disagree	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Qu\_8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	7	19,4	19,4	19,4
agree	11	30,6	30,6	50,0
nul	5	13,9	13,9	63,9
disagree	11	30,6	30,6	94,4
more disagree	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Qu\_9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	8	22,2	22,2	22,2
agree	20	55,6	55,6	77,8
nul	6	16,7	16,7	94,4
disagree	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Qu\_10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	7	19,4	19,4	19,4
agree	13	36,1	36,1	55,6
nul	7	19,4	19,4	75,0
disagree	6	16,7	16,7	91,7
more disagree	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Qu\_11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	8	22,2	22,2	22,2
agree	23	63,9	63,9	86,1
nul	3	8,3	8,3	94,4
disagree	1	2,8	2,8	97,2
more disagree	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**Qu\_12**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	8	22,2	22,2	22,2
agree	9	25,0	25,0	47,2
nul	12	33,3	33,3	80,6
disagree	6	16,7	16,7	97,2
more disagree	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**Statistiques**

	Qu_7	Qu_13	Qu_14	Qu_15	Qu_16	Qu_17	Qu_18
N Valide	36	36	36	36	36	36	36
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,00	2,06	2,08	1,92	2,31	2,22	2,03
Ecart-type	,894	,791	,692	,692	,786	,959	,878

**Qu\_13**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	8	22,2	22,2	22,2
agree	20	55,6	55,6	77,8
nul	6	16,7	16,7	94,4
disagree	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**Qu\_14**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	7	19,4	19,4	19,4
agree	19	52,8	52,8	72,2
nul	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**Qu\_15**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	10	27,8	27,8	27,8
agree	19	52,8	52,8	80,6
nul	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**Qu\_16**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	3	8,3	8,3	8,3
agree	23	63,9	63,9	72,2
nul	6	16,7	16,7	88,9
disagree	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**Qu\_17**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	7	19,4	19,4	19,4
agree	19	52,8	52,8	72,2
nul	6	16,7	16,7	88,9
disagree	3	8,3	8,3	97,2
more disagree	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**Qu\_18**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
more agree	10	27,8	27,8	27,8
agree	17	47,2	47,2	75,0
nul	8	22,2	22,2	97,2
more disagree	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	