

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

التدقيق الاجتماعي كوسيلة لتحسين أداء الموارد البشرية في
المؤسسات والادارات العمومية

- دراسة حالة بالمفتشية العامة للمالية بوزارة المالية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

خيري محمد

إعداد الطالب:

شبلاوي عبد الكريم

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
أد. صافي عبد القادر	أستاذ	جامعة الجزائر 3	رئيسا
د. خيري محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	مشرفا ومقررا
أد. عجراد شرحيل	أستاذ	جامعة الجزائر 3	عضوا
د. فضيل نعيمة	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	عضوا
أد. جلال عبد القادر	أستاذ	جامعة تيبازة	عضوا
د. معبوط محمد زكريا	أستاذ محاضر أ	المدرسة العليا للتجارة	عضوا

السنة الجامعية: 2025 - 2026

شكر وتقدير

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: «لَا يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ» (رواه أحمد وأبو داود والبخاري في الأدب المفرد وابن حبان والطالسي).

بداية نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره شكرا كبيرا على توفيقه لنا على إتمام هذا العمل؛
ثم توجه بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور فرحات غول على تفضله بقبول الإشراف على هذا
العمل خلفا للأستاذ الدكتور علي عبد الله رحمه الله وطيب ثراه؛
كما أتوجه بالشكر للأستاذ خيري محمد الذي واصل الإشراف على هذا العمل خلفا للأستاذ
فرحات غول؛

والشكر موصول أيضا لكل أعضاء لجنة التكوين في الدكتوراه وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور رياض
عبدالقادر الذي ساعدنا كثيرا وذل لنا المصاعب طيلة المسار التكويني؛
وكل الشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الذين تحمّلوا عناء مناقشة وإثراء هذا العمل؛
ختاما أتقدم بالشكر لزملائي من إطارات وموظفي المفتشية العامة للمالية بوزارة المالية على
تعاونهم لإنجاز الدراسة الميدانية .

إهداء

إلى الوالدين الكريمن حفظهما الله ورعاهما وبارك في أعمارهما . . .

إلى زوجتي وأولادي الذين نسأل الله أن يجعلهم قرّة أعيننا . . .

إلى إخواني وأخواتي . . .

إلى كل من علمنا حرفاً وأسدى لنا نصيحة طوال مسارنا الدراسي . . .

إلى من يعملون في المؤسسات والادارات العمومية بأمانة وشرف يجد واجتهاد رغم كل

الصعوبات والعراقيل التي يواجهونها . . .

مستخلص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور التدقيق الاجتماعي كألية حديثة لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، من خلال دراسة حالة المفتشية العامة للمالية بوزارة المالية.

اعتمدت الدراسة على مقارنة مزدوجة: نظرية تناولت المفاهيم الأساسية المتعلقة بأداء الموارد البشرية والتدقيق الاجتماعي، وميدانية تم فيها تطبيق أدوات التشخيص والتقييم على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التدقيق الاجتماعي وتحسين الأداء، حيث يساهم هذا الأخير في تشخيص الاختلالات التنظيمية والسلوكية، ودعم اتخاذ القرار على أسس موضوعية. كما أظهرت الدراسة الميدانية وجود عدة نقائص في نظم التقييم والتحفيز، يقابلها وعي متزايد بأهمية التدقيق الاجتماعي.

كلمات مفتاحية:

تدقيق اجتماعي، أداء الموارد البشرية، إدارات عمومية، المفتشية العامة للمالية.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de l'audit social en tant que mécanisme moderne pour améliorer la performance des ressources humaines dans les institutions et administrations publiques algériennes, à travers une étude de cas menée à l'Inspection Générale des Finances (IGF) du ministère des Finances.

La recherche repose sur une double approche : théorique, en explorant les concepts fondamentaux liés à la performance des ressources humaines et à l'audit social ; et empirique, à travers l'application d'outils de diagnostic sur un échantillon de personnel de l'IGF.

Les résultats ont montré une relation positive entre l'audit social et l'amélioration de la performance, notamment par l'identification des dysfonctionnements organisationnels et comportementaux, et l'appui à la prise de décision sur des bases objectives. L'étude a également mis en évidence certaines lacunes dans les systèmes d'évaluation et de motivation, en parallèle avec une prise de conscience croissante de l'importance de l'audit social.

Mots-clés:

Audit social, performance des ressources humaines, administrations publiques, Inspection Générale des Finances.

Abstract:

This study aims to highlight the role of social auditing as a modern mechanism for improving human resources performance within Algerian public institutions and administrations, through a case study conducted at the General Inspectorate of Finance (IGF) of the Ministry of Finance.

The research is based on a dual approach: a theoretical part that examines key concepts related to human resource performance and social auditing, and a field part that applies diagnostic tools to a sample of employees within the IGF.

The findings reveal a positive correlation between social auditing and performance improvement, particularly through identifying organizational and behavioral dysfunctions and supporting evidence-based decision-making. The field study also uncovered deficiencies in evaluation and motivation systems, accompanied by a growing awareness of the importance of social auditing.

Keywords:

Social audit, human resources performance, public administrations, General Inspectorate of Finance.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
I	مستخلص الدراسة
II	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
VII	قائمة المختصرات
أ- س	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: تحليل أهم مضامين أداء الموارد البشرية في المؤسسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية
03	المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: محاولة تحديد أبعاد أداء الموارد البشرية
13	المطلب الثالث: مفاهيم مرتبطة بأداء الموارد البشرية (الكفاءة والفعالية)
17	المبحث الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة
17	المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية
20	المطلب الثاني: خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية
25	المطلب الثالث: شروط فعالية عملية تقييم أداء الموارد البشرية
28	المبحث الثالث: متطلبات تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة
28	المطلب الأول: ماهية تحسين أداء الموارد البشرية
34	المطلب الثاني: تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على أداء الموارد البشرية
37	المطلب الثالث: المداخل والاستراتيجيات المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية
43	خلاصة

الفصل الثاني: التدقيق الاجتماعي وعلاقته بأداء الموارد البشرية	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: طبيعة ومحتوى التدقيق الاجتماعي
47	المطلب الأول: لمحة عامة حول ميدان التدقيق
55	المطلب الثاني: ماهية التدقيق الاجتماعي
63	المطلب الثالث: مستويات التدقيق الاجتماعي
70	المبحث الثاني: منهجية وأدوات التدقيق الاجتماعي
70	المطلب الأول: منهجية التدقيق الاجتماعي
76	المطلب الثاني: أدوات وتقنيات التدقيق الاجتماعي
79	المطلب الثالث: الأطراف الفاعلة في التدقيق الاجتماعي والميادين المتداخلة معه
83	المبحث الثالث: علاقة التدقيق الاجتماعي بأداء الموارد البشرية وشروط جودة تطبيقه
83	المطلب الأول: دور التدقيق الاجتماعي في تقييم أنشطة الموارد البشرية
89	المطلب الثاني: تدقيق الظواهر السلوكية السلبية في محيط العمل
92	المطلب الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة مساعدة في اتخاذ القرار
93	المطلب الرابع: متطلبات وشروط جودة تطبيق التدقيق الاجتماعي في المؤسسات
96	خلاصة
الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية ومجالات التدقيق الاجتماعي في الإدارات العمومية	
98	تمهيد
99	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية
99	المطلب الأول: ماهية الإدارة العمومية
107	المطلب الثاني: الوظيفة العمومية والموظف العمومي
113	المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية
113	المطلب الأول: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
116	المطلب الثاني: أنظمة تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية

127	المبحث الثالث: مجالات التدقيق الاجتماعي لأداء الموارد البشرية في الإدارات العمومية
127	المطلب الأول: تشخيص الجانب التنظيمي للموارد البشرية
130	المطلب الثاني: تدقيق ممارسات تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية
140	المطلب الثالث: تدقيق أبرز الظواهر المتعلقة بممارسات تسيير الموارد البشرية
146	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمفتشية العامة للمالية بوزارة المالية	
149	تمهيد
150	المبحث الأول: لمحة عامة عن المفتشية العامة للمالية
150	المطلب الأول: نشأة وتنظيم المفتشية العامة للمالية
155	المطلب الثاني: صلاحيات ومجالات تدخلات المفتشية العامة للمالية
159	المطلب الثالث: المساعدة في صنع واتخاذ القرار
162	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
162	المطلب الأول: منهجية الدراسة
164	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
165	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وتصميمها
170	المبحث الثالث: التدقيق الاجتماعي لأداء الموارد البشرية
170	المطلب الأول: تشخيص وتقييم الاختلالات والانحرافات التنظيمية والتسييرية
193	المطلب الثاني: قياس تأثير الممارسات الحالية على الأداء ومدى الحاجة للتدقيق الاجتماعي
202	المطلب الثالث: تحليل نتائج التدقيق الاجتماعي لأداء الموارد البشرية
205	خلاصة
207	خاتمة
212	قائمة المراجع
227	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الدراسات بالعربية وباللغة الأجنبية	ح
02	معايير تقييم الأداء	21
04	أنواع التدقيق	52
05	مستويات التدقيق الاجتماعي	69
06	صفات وأخلاقيات المدقق الاجتماعي	80
07	جوانب التفرقة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال	103
08	مدد الترقية في الدرجة	109
09	الأهداف والمؤشرات (تدقيق التكوين)	135
10	تفسير معدل دوران العمل	143
11	تعداد المكلفون بالتفتيش في كل مفتشية جهوية للمالية	153
12	التركيب البشرية لمجتمع الدراسة	163
13	قيم ألفا كرونباخ	165
14	محاور الاستبيان	167
15	درجات قياس استجابات أفراد العينة والمتوسط المرجح لها	168
16	ثبات وصدق الاستبيان	169
17	نسبة شغور الوظائف والمناصب العليا للهيكل العملياتية للمفتشية	171
18	نسبة شغور الوظائف والمناصب العليا لهياكل الدعم	172
19	وصف المهام وتوزيعها على الموظفين في هياكل الدعم	178
20	تعداد ووضعية المناصب المالية في المفتشية العامة للمالية	181
21	تطور التعداد الكلي لموظفي المفتشية العامة للمالية	182
22	نسبة الموظفين المكونين مقارنة بإجمالي الموظفين	187
23	نسبة الترقية في الرتبة لمختلف الأسلاك الوظيفية في المفتشية	190
24	تحليل محور البيانات الشخصية	194
25	تحليل محور ممارسات تسيير الموارد البشرية	196
26	تحليل محور بيئة ومناخ العمل	197
27	تحليل محور الظواهر السلبية	199

200	تحليل محور الوعي بالتدقيق الاجتماعي وأهميته	27
201	تحليل محور عوامل تطبيق التدقيق الاجتماعي بجودة وفعالية	28

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	01
07	محددات الأداء الوظيفي	02
09	محددات مستوى الأداء	03
09	محددات الأداء وإدارة الموارد البشرية	04
10	أبعاد أداء الموارد البشرية (الأداء الوظيفي)	05
19	مثلث الأداء	06
23	خطوات تقييم أداء الموارد البشرية	07
32	فجوة الأداء	08
65	تدقيق المطابقة الشرعية (الامتثال)	10
67	تدقيق الفعالية والكفاءة	11
71	المنهجية العامة للتدقيق الاجتماعي	12
73	مثال على شجرة السبب	13
101	خصائص الإدارة العامة	14
154	الهيكل التنظيمي للمفتشية العامة للمالية	15
158	أنواع مهمات المفتشية العامة للمالية	16
174	التوزيع العام للأسلاك الوظيفية في المفتشية العامة للمالية	17
175	توزيع الموظفين حسب الأسلاك الوظيفية للهيكل العملياتية المركزية	18
176	توزيع الموظفين حسب الأسلاك الوظيفية للهيكل العملياتية الجهوية	19
176	توزيع الموظفين حسب الأسلاك الوظيفية لهياكل الدعم	20

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
228	التعللمة المتعلقة بكلفيات تنظيم وإجراء المسابقات، الامتحانات والاختبارات المهنية + الاشهار عن طريق الانترنت.	01
231	الهلكل التنظيمي لوزارة المالية وموقع المفتشية العامة للمالية فيه	02
232	استمارة التشخيص العام	03
236	الاستبيان	04
239	تقييم علاوة المرودية	05
240	بطاقة التتقيط	06
243	مخرجات برنامج Spss	07

قائمة المختصرات

المعنى بالفرنسية / الإنجليزية	المعنى بالعربية	الاختصار
Inspection Générale des Finances	المفتشية العامة للمالية	IGF
Ressources Humaines (HR: Human Resources)	الموارد البشرية	RH
Gestion des Ressources Humaines	تسيير الموارد البشرية	GRH
Institut International de l'Audit Social	المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي	IAS
International Organization for Standardization	المنظمة الدولية للتقييس	ISO
Organization for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	OECD
Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS
Office de Management des Ressources Humaines	مكتب إدارة الموارد البشرية	OMRH
United States Agency for International Development	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	USAID
Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة	TQM
International Financial Reporting Standard.	المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية	IFRS
Generally Accepted Accounting Principles	مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً	GAAP

مقدمة

تمهيد

تُعدّ الدولة الحديثة بنية معقدة ومتعددة الأبعاد، تتكوّن من منظومة مؤسساتية متكاملة تُسند إليها مهام حيوية تمسّ مختلف القطاعات، بما في ذلك المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، العلمية والثقافية... الخ. وتُشكّل الإدارات العمومية إحدى الركائز الأساسية لهذا النظام المؤسّساتي، بوصفها مؤسسات عمومية ذات طابع إداري لا تهدف إلى تحقيق الربح، بل تسعى إلى تجسيد مفهوم الخدمة العمومية وتحقيق المصلحة العامة، انسجامًا مع السياسات العمومية التي تنتهجها الدولة.

وفي هذا الإطار، يُعدّ المورد البشري المحرك الرئيسي والفاعل الأساسي في تحقيق فعالية أداء هذه المؤسسات، إذ إن كفاءة العنصر البشري تؤثر مباشرة على نوعية الخدمات المقدّمة وجودتها. وقد أظهرت العديد من التقارير والدراسات أنّ مكامن الخلل في أداء الإدارات العمومية غالبًا ما تعود إلى ضعف في أداء الموارد البشرية، الأمر الذي يُترجم في ممارسات سلبية متكرّرة على مستوى بيئة العمل، من قبيل التسبّب الإداري، ضعف الالتزام الوظيفي، تراجع ثقافة الخدمة العمومية، بالإضافة إلى تغشي بعض الممارسات غير المشروعة مثل الرشوة والمحسوبية. أمام هذا الواقع، أضحت من الضروري اعتماد آليات موضوعية وفعّالة لتشخيص أداء المورد البشري وتحسينه، ضمن مقاربة إصلاحية شاملة تهدف إلى رفع كفاءة الإدارة العمومية وتعزيز نجاعتها.

وفي سياق المساعي الرامية إلى إصلاح المنظومة الإدارية، برز مفهوم "الإدارة العمومية الجديدة" كتصور فلسفي وتطبيقي يركّز على النتائج والأداء بدلاً من الاكتفاء بالامتثال للإجراءات الشكلية. ويقوم هذا التوجّه على مقاربات حديثة في الإدارة والتسيير، تركز على التقييم المستمر، والمساءلة، وجودة الخدمات، من خلال أدوات وآليات دقيقة على غرار الرقابة، والتدقيق، والتقييم المؤسّساتي.

ومن بين هذه الأدوات، برز التدقيق كآلية استراتيجية تساهم في تشخيص مكامن الضعف وتعزيز جوانب القوة في تسيير المؤسسات، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، عمومية أو خاصة. وقد تطوّر مفهوم التدقيق، لاسيما منذ تسعينيات القرن العشرين، ليتجاوز التدقيق المالي والمحاسبي، ويشمل أبعادًا تنظيمية وبشرية واجتماعية، ما أدى إلى نشوء فرع جديد يُعرف بـ "التدقيق الاجتماعي".

يرتكز التدقيق الاجتماعي على مجموعة من المنهجيات والتقنيات التي تهدف إلى فحص الأداء الاجتماعي داخل المؤسسات، وخاصة ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، في جوانبه المختلفة: كالتوظيف، التكوين، التقييم، نظم الأجور والتحفيز، إضافة إلى تحليل الظواهر السلبية المرتبطة بها مثل التغيب، التأخر، الدوران الوظيفي، والصراعات التنظيمية. ويهدف هذا النوع من التدقيق إلى تقديم تشخيص موضوعي للواقع، واقتراح توصيات عملية من شأنها تصحيح الاختلالات وتعزيز نقاط القوة، بما يساهم في رفع الأداء العام للمؤسسة.

وفي ظل ما يُوفره التدقيق الاجتماعي من إمكانيات تشخيصية وتحليلية وإصلاحية، سارعت العديد من المؤسسات في الدول الغربية، سواء في القطاع العام أو الخاص، إلى توظيفه كأداة لتحسين أداء مواردها البشرية وتعزيز تنافسيتها في بيئة تتسم بالتغيير السريع والمنافسة الشديدة.

أما في السياق الجزائري، فقد سجّل التدقيق الاجتماعي حضوراً محدوداً، خاصة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري. ورغم وجود منظومة قانونية وتنظيمية متكاملة تُعنى بتسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود أجهزة رقابية متعددة، فإن الأداء العام في كثير من الإدارات لا يزال دون المستوى المطلوب، ما يفتح المجال للتساؤل حول مدى الاستفادة من أدوات حديثة مثل التدقيق الاجتماعي في تجاوز هذه الإشكالات البنوية.

وفي هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتبحث في مدى إمكانية مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، انطلاقاً من دراسة حالة المفتشية العامة للمالية (IGF) التابعة لوزارة المالية. وتُعد هذه المؤسسة نموذجاً مناسباً لهذه الدراسة، بالنظر إلى طابعها الإداري من جهة، وإلى خبرتها الطويلة في مجالات الرقابة والتدقيق من جهة أخرى. وستعتمد الدراسة على تنفيذ مهمة تدقيق اجتماعي تشمل مختلف أبعاد تسيير الموارد البشرية وبيئة العمل، وذلك باستعمال أدوات منهجية علمية بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وتوصيات قابلة للتطبيق.

أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل التحولات التي تعرفها الأنظمة الإدارية، وتزايد الاهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية، يبرز التدقيق الاجتماعي كأداة حديثة لتشخيص ممارسات التسيير والكشف عن الاختلالات التنظيمية، رغم محدودية تطبيقه في الجزائر.

وعليه، تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي:

كيف يمكن للتدقيق الاجتماعي أن يُسهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المفتشية العامة للمالية؟

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن هذا السؤال عبر استكشاف العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وتحسين الأداء البشري في المؤسسات العمومية، مع التركيز على تطبيقات عملية في المفتشية العامة للمالية.

من خلال الإشكالية الرئيسية، تندرج الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى تقديم تحليل معمق للأبعاد النظرية والميدانية لهذه الدراسة، على النحو التالي:

1. ما هي العوامل الأساسية التي تؤثر في أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات بشكل عام؟؛

2. ما الإطار المفاهيمي والمنهجي للتدقيق الاجتماعي؟ وما هي الأسس والشروط اللازمة لتطبيقه بشكل فعال في المؤسسات بصفة عامة؟؛
3. ما طبيعة ممارسات تسيير الموارد البشرية داخل الإدارات العمومية الجزائرية؟؛
4. كيف يمكن للتدقيق الاجتماعي تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة محل الدراسة (المفتشية العامة للمالية)؟ وما هي العوامل التي تضمن نجاحه؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة

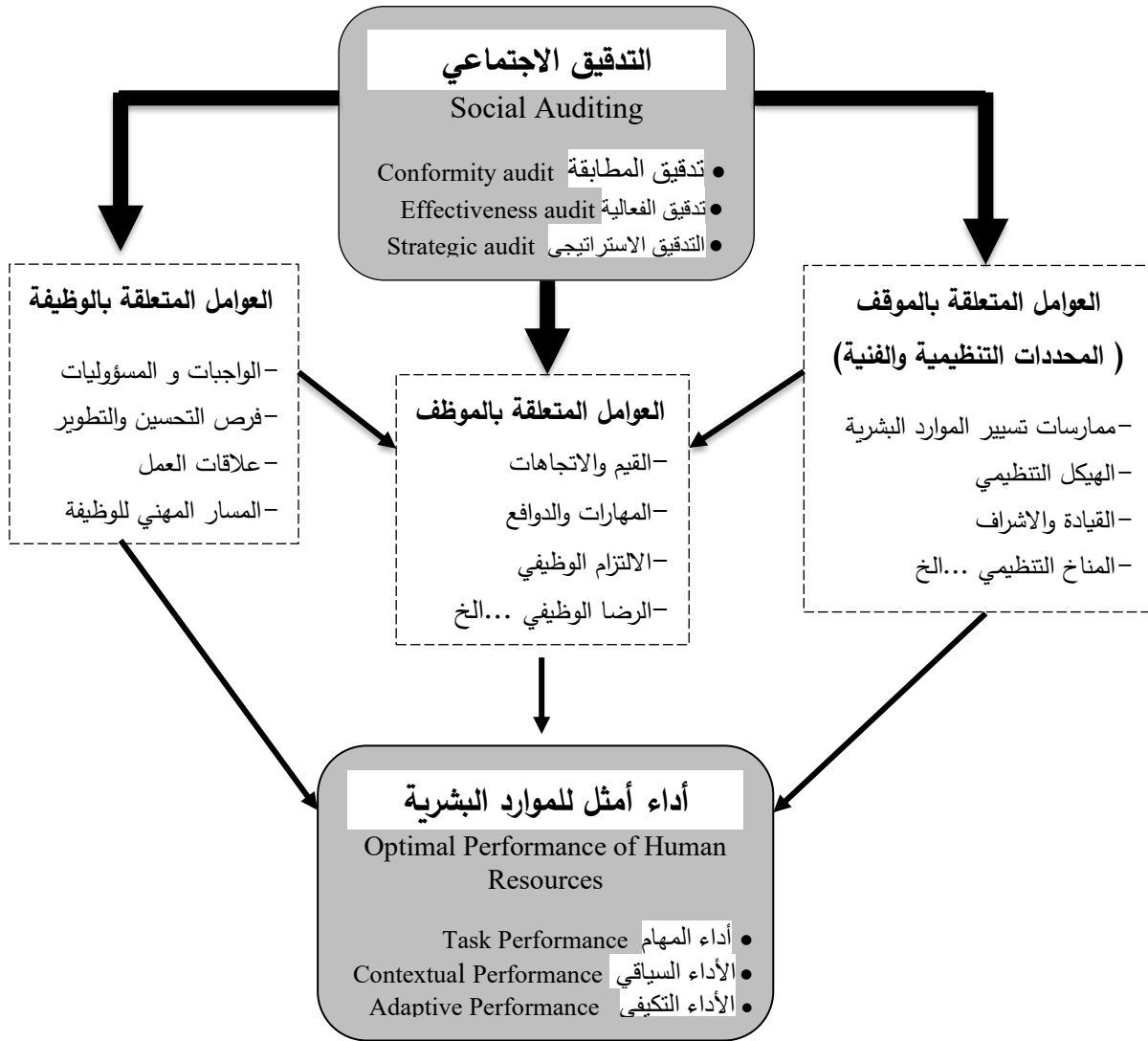
للإجابة على الأسئلة الفرعية، تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي، بناءً على الأدبيات النظرية والتطبيقات الميدانية السابقة:

1. توجد علاقة بين مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية وطبيعة الوظيفة ومستوى أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات.
2. يمكن أن يشكل التدقيق الاجتماعي إطاراً منهجياً للكشف عن الاختلالات والانحرافات المرتبطة بأداء الموارد البشرية داخل المؤسسات..
3. يتسم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية بخصائص تنظيمية وقانونية قد تؤثر في مستوى أداء الموارد البشرية.
4. يمكن أن يكون للتدقيق الاجتماعي دور في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال تقييم ممارسات التسيير وتحليل الجوانب التنظيمية المرتبطة بها.

ثالثا: نموذج الدراسة

تتمحور هذه الدراسة حول العلاقة بين التدقيق الاجتماعي باعتباره المتغير المستقل، وأداء الموارد البشرية في الإدارات العمومية باعتباره المتغير التابع. ومن خلال التحليل العلمي لمختلف الأبعاد والعناصر المرتبطة بكل المتغيرين، يسعى البحث إلى استكشاف كيفية مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية في هذا السياق. ويمكن توضيح هذه العلاقة بشكل منهجي من خلال النموذج المفاهيمي المبين في الشكل رقم (01).

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن المسعى الإصلاحى الذى تبنته الدولة الجزائرية عبر مختلف مؤسساتها وأجهزتها الحكومية، الرامى إلى بناء إدارة عمومية فعالة تركز على مبادئ الحكم الرشيد، من خلال تكريس الشفافية والمساءلة، وترشيد التسيير، ومحاربة الفساد الإدارى والظواهر السلبية المرافقة له. كما تتوافق الدراسة مع توجهات الدولة نحو الانتقال من النموذج التقليدى للتسيير العمومى إلى نموذج "الإدارة العمومية الجديدة"، الذى يركز على النتائج والفعالية والرقابة الموضوعية على الأداء.

وتبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تسعى إلى تشخيص واقع أداء الموارد البشرية في الإدارات العمومية، باعتبارها المحرك الأساسي لنجاعة المرفق العام، ومحاولة تحديد العوامل البنوية والسلوكية والتنظيمية التي تؤثر فيه. كما تهدف إلى تسليط الضوء على الدور المحوري للتدقيق الاجتماعي كآلية حديثة للتشخيص والتقييم والتقييم، عبر تحليل ممارسات تسيير الموارد البشرية، والكشف عن الاختلالات والانحرافات والظواهر السلبية مثل: التسبب الإداري، الصراع التنظيمي، التعسف الوظيفي، وغيرها، واقتراح التدخلات التصحيحية الملائمة.

وعليه، فإن هذه الدراسة لا تكتفي بتقديم مساهمة نظرية حول مفهوم التدقيق الاجتماعي وتطبيقاته في القطاع العمومي، بل تُعد - في ضوء ندرة الدراسات الوطنية المماثلة - من الدراسات الرائدة التي تسعى إلى إدراج التدقيق الاجتماعي كأداة رقابية استراتيجية في تحسين التسيير العمومي بصفة عامة، وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة، مما يمنحها بُعداً علمياً ومهنياً ذا قيمة.

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في: تحليل كيفية مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

ولتحقيق هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى بلوغ الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على المحددات الأساسية لأداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.
2. تحليل العوامل المؤثرة في مستوى أداء الموارد البشرية، سواء المرتبطة بالموظف أو بالوظيفة أو ببيئة العمل.
3. استكشاف الإطار النظري للتدقيق الاجتماعي، منهجيته وأدواته، مع تحديد متطلبات وشروط نجاح تطبيقه.
4. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتدقيق الاجتماعي في مجال علوم التسيير، وخاصة في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات ذات الطابع الإداري.
5. تشخيص واقع ممارسات تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية، وتحليل الفجوة بين النصوص القانونية والتطبيقات العملية.
6. تقديم توصيات مبنية على نتائج التشخيص لتقويم الاختلالات، وتعزيز الجوانب الإيجابية في أداء الموارد البشرية.
7. اقتراح تصور عملي مبدئي لوضع دليل تطبيقي لاعتماد التدقيق الاجتماعي كأداة رقابية منتظمة في المؤسسات والإدارات العمومية، في إطار دعم الإصلاح الإداري وتعزيز الحوكمة.

سادسا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على المنهج الوصفي، الذي يسمح بتوصيف وتحليل المتغيرات الأساسية: التدقيق الاجتماعي كمتغير مستقل، وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع، مع دراسة العلاقة بينهما بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

أما في الشق التطبيقي، فقد تم توظيف دراسة حالة، من خلال اختيار المفتشية العامة للمالية (IGF) كعينة للدراسة، نظراً لطبيعتها الإدارية وخبرتها في مجالات التدقيق والرقابة، حيث تم جمع البيانات الأولية اعتماداً على أدوات التدقيق الاجتماعي، ثم تحليلها وتفسيرها باستخدام برامج إحصائية مناسبة، بما يتيح التحقق من الفرضيات المطروحة والخروج بنتائج علمية دقيقة.

سابعاً: حدود الدراسة

حددت الدراسة مجالها البحثي ضمن الأبعاد التالية:

1. **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة في جزئها النظري والتطبيقي على مرحلتين، حيث استندت إلى نتائج تمهيدية تم تناولها في مذكرة ماستر للباحث سنة 2018، في حين شملت الدراسة الميدانية الفترة الممتدة من نوفمبر 2023 إلى ديسمبر 2024.
2. **الحدود المكانية:** ركزت الدراسة على المصالح المركزية للمفتشية العامة للمالية بوزارة المالية الجزائرية (مقرها بين عكنون - الجزائر العاصمة) باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وميدان نشاطها يشمل التدقيق والرقابة.
3. **الحدود البحثية:** اقتصر نطاق الدراسة على تطبيقات التدقيق الاجتماعي في مجال تسيير الموارد البشرية، دون التوسع إلى تطبيقاته الأخرى المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، التدقيق البيئي أو المجتمعي.

ثامناً: الدراسات السابقة

يُعدّ موضوع التدقيق الاجتماعي وأثره على أداء الموارد البشرية من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات علوم التسيير والإدارة المعاصرة، سواء على المستوى العربي أو الدولي. وقد تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع من زوايا متعددة، سواء فيما يتعلق بأبعاده النظرية أو بإسقاطاته التطبيقية في مؤسسات مختلفة، لا سيما في القطاع الاقتصادي أو الصناعي. ومع ذلك، فإن الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وأداء الموارد البشرية داخل الإدارات العمومية ذات الطابع الإداري، لا سيما في السياق الجزائري، تبقى نادرة جداً أو شبه منعدمة، وهو ما يُبرز بوضوح الفجوة المعرفية التي تسعى هذه الأطروحة إلى سدّها.

أ. عرض الدراسات السابقة

تم تصنيف الدراسات وفق المتغيرات المركزية في البحث (التدقيق الاجتماعي وأداء الموارد البشرية)، مع مراعاة تنوع اللغة (عربية/أجنبية) ونوع الدراسة (أطروحات، مقالات، دراسات حالة). وتم تلخيصها زمنياً كما يلي:

الجدول رقم (01): الدراسات بالعربية وباللغة الأجنبية

أ. الدراسات بالعربية	
دراسة: سكاك مراد (2011)	
عنوان الدراسة	دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف.-
نوع الدراسة	دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية -جامعة سطيف-
أهم النتائج	<p>- تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية أهم بعد من الأبعاد الاجتماعية في المؤسسات حيث تساهم في رسم استراتيجية المؤسسة.</p> <p>- تعتبر الموارد البشرية مستودعا كبيرا للجهود الكامنة التي يمكن تطويرها واستثمارها كسلاح تنافسي لا يمكن تقليدها أو محاكاتها.</p> <p>- يكتسي التكامل بين الإدارة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة مع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهمية كبيرة، إذ لا يمكن وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تدقيقا شاملا لأوضاع الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها شريكا أساسيا في تحقيق الأهداف.</p> <p>- التدقيق والتدقيق الاستراتيجي يعتبر وسيلة علمية وعملية للتقييم الفعال لقدرة المؤسسات لبلوغ الأهداف والتحكم في المخاطر الناتجة عن مختلف الأنشطة عن طريق عمليات التنبؤ.</p>
دراسة : خيرة زقيب وآخرون (2017)	
عنوان الدراسة	دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية- دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولايتي غرداية والجلفة-2013-2014
نوع الدراسة	مقال
أهم النتائج	<p>-أصبح التدقيق الاجتماعي أهم وسيلة في يد المؤسسة للبقاء في بيئة دائمة التغير (ديناميكية)، حيث يؤدي دورا مهما في كشف المشاكل والعراقيل التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل واقتراح الحلول المناسبة لها في شكل تقارير؛</p>

	<p>- يمكن تحقيق التدقيق الاجتماعي من خلال توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية؛</p> <p>- تتطلب إدارة الموارد البشرية في الغالب قدرا هائلا من الأفكار الجديدة والغير مألوفة؛</p> <p>- تحقق ادارة الموارد البشرية ميزة تنافسية للمؤسسة بحسب درجة الاهتمام بها والتركيز عليها؛</p> <p>- إن ادارة الموارد البشرية هي الطريق والسبيل لبقاء المؤسسة في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع.</p>
دراسة: صالح مهدي الحسناوي وبصير خلف خزل (2017)	
عنوان الدراسة	أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
نوع الدراسة	مقال
أهم النتائج	للتدقيق الاجتماعي وأبعاده دور تأثيري في حوكمة الموارد البشرية على نحو عام، وينطبق ذلك على العينة المبحوثة أيضا وبخاصة الشفافية هي صاحبة الأثر الأكبر من بين تلك الأبعاد.
دراسة: لعلى نورية (2017)	
عنوان الدراسة	تدقيق إدارة الموارد البشرية : رسم للإطار والمنهج الممارس
نوع الدراسة	مقال
أهم النتائج	<p>- تدقيق الموارد البشرية ما زال بعيدا كل البعد عن حقيقته والهدف من الاستعانة به وذلك للغياب الفعلي لأهمية المورد المراد تدقيقه.</p> <p>- التناقض المعلن والظاهر لمسيرى المؤسسات محل الاستجواب من خلال إعلانهم لأهمية بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية: كالتوظيف، التكوين والمسؤولية الاجتماعية في حين أن تدقيقهم لهذه الممارسات غير ضروري وهام، مع غياب تام لإدراك أهمية المناخ الاجتماعي وكذا تدقيقه، مع غياب لماهية تأسيس لوحة قيادة اجتماعية وغيرها.</p> <p>- غياب التشخيص الاجتماعي القبلي يحول دون التحديد الجيد لربط العلاقة السببية مما يجعل من تدقيق الموارد البشرية مجرد حبر على ورق.</p>
دراسة: واسع حمزة (2018)	
عنوان الدراسة	التدقيق الاجتماعي ودوره في ترشيد نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة حالة: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
نوع الدراسة	دكتوراه علوم في العلوم التجارية - مدرسة الدراسات العليا التجارية - الجزائر-
أهم النتائج	- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين منهجية التدقيق الاجتماعي ونظام تقييم

	<p>أداء العاملين في المؤسسة؛</p> <p>- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مهمة التدقيق الاجتماعي و نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة؛</p> <p>توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين معايير التدقيق الاجتماعي و نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة؛</p> <p>- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أدوات التدقيق الاجتماعي و نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة.</p> <p>إن هذه النتائج المتحصل عليها تثبت أن استخدام التدقيق الاجتماعي في المؤسسة يؤدي إلى ترشيد نشاط مهم في إدارة الموارد البشرية، و الذي من خلاله يتوقف نجاح نشاطات كثيرة أخرى في المؤسسة كالتكوين، التوظيف، التسيير التوقعي للأفراد والكفاءات، السياسة الإجارية، النظام التحفيزي،...الخ.</p>
دراسة : بن شريف مبروكة وآخرون (2018)	
عنوان الدراسة	التدقيق الاجتماعي كآلية لتحسين الاداء الاجتماعي من وجهة نظر موظفي القطاع الصحي لولاية أدرار.
نوع الدراسة	مقال
أهم النتائج	<p>توصل الباحثين الى:</p> <p>- هناك ارتباط بين تبني التدقيق الاجتماعي وزيادة الاهتمام بالأداء الاجتماعي والمتمثل في الانشطة الاجتماعية الموجهة لمختلف الجهات المستفيدة؛</p> <p>- تأثير التدقيق الاجتماعي على الانشطة الاجتماعية نحو البيئة أكثر من تأثيرها على الانشطة الاجتماعية نحو الزبائن وهكذا حتى نصل للأنشطة الاجتماعية نحو المجتمع المحلي ثم العاملون والتي تتأثر بالتدقيق الاجتماعي بمقدار أقل من غيرها؛</p> <p>- ضعف الممارسات والانشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في مختلف مستشفيات في ولاية أدرار؛</p> <p>- عدم المام مختلف العاملين بمفهوم التدقيق الاجتماعي لعدم وجود افصاح من قبل ادارة المستشفيات عن هذه العملية.</p>
دراسة: تفرات يزيدي وآخرون (2019)	
عنوان الدراسة	أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بشركة المواد الدسمة COGRAL SPA بولاية الجزائر-
نوع الدراسة	مقال

<p>أهم النتائج</p>	<p>- وظيفة إدارة الموارد البشرية تقوم بدور فعّال في توجيه ومتابعة المورد البشري داخل المؤسسة، وممارسة أنشطة هامة على غرار التوظيف، التكوين أو التدريب، ومحاولة الوقوف عن أسباب تفشي الظواهر السلبية المؤثرة على أداء العاملين كالتغيب والتأخرات ودوران العمل؛</p> <p>- تجسيد خلية متخصصة في التدقيق الداخلي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية تكون تابعة للإدارة العليا تعمل على اعداد تقارير دورية عن نقاط القوة والضعف عن أنشطة المنظمة (المالية والمحاسبية والإنتاجية، وإدارة الموارد البشرية...الخ)؛</p> <p>- يعتبر تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة أحد ممارسات جعل هذه الموارد فعالة في المؤسسة من خلال قيادتها ورقابتها، فهي تعتبر بمثابة وسيلة للاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة، فتحسن من أدائها؛</p> <p>- إن الهدف الأساسي لتدقيق الموارد البشرية يتمثل في المتابعة المستمرة والدورية للمورد البشري، انطلاقا من إجراءات التوظيف إلى التكوين والوقوف عن أسباب تفشي الظواهر السلبية والبحث عن أسباب وقوعها ومحاولة وضع توصيات في ختام مهمة التدقيق بهدف تخفيضها، وهذا كله ينعكس على أداء العاملين.</p>
<p>ب. الدراسات باللغة الأجنبية</p>	
<p>دراسة: (2016) Yassine HILMI et Fairouz NAJI</p>	
<p>عنوان الدراسة</p>	<p>Audit Social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain</p> <p>التدقيق الاجتماعي وأداء الشركة: دراسة تجريبية داخل المجال التنظيمي المغربي</p>
<p>نوع الدراسة</p>	<p>مقال</p>
<p>أهم النتائج</p>	<p>- يركز التدقيق الاجتماعي على جوانب الامتثال أكثر من تركيزه على جوانب الكفاءة، وفي الواقع، تختار جميع البنوك التي تم التساؤل عنها هذا النوع من التدقيق.</p> <p>- تدعو المؤسسات الائتمانية المغربية الشركات بشكل عام إلى تدقيق الحسابات والإجراءات.</p> <p>- أكثر الإجراءات المعتمدة للتعامل مع المخاطر البشرية هي تدريب الموظفين والإنذار الشفهي والفصل.</p> <p>- الأدوات التي يتم تبنيها بشكل عام هناك لإدارة المخاطر المتعلقة بالنشاط البشري هي شبكات التصنيف ولوحات المعلومات.</p> <p>- تعتبر المؤسسات الائتمانية التي شملتها الدراسة أن تكامل وظيفة التدقيق الاجتماعي</p>

داخل مؤسساتها سيكون ذا فائدة كبيرة لها حيث أن لديها رؤية إيجابية لتأثير هذه الوظيفة على التنمية والتقدم في أنشطتها.	
دراسة: (2017) Sara CHEDRI MAAMAR et Hasna Amina	
<p>La Pratique De L'audit Social Comme Acte De Recherche De La Performance Rh- Contribution A L'étude De L'expérience Des Entreprises Industrielles Algériennes.</p> <p>ممارسة التدقيق الاجتماعي كأداة بحث في أداء الموارد البشرية - دراسة تجربة المؤسسات الصناعية الجزائرية-</p>	عنوان الدراسة
مقال	نوع الدراسة
<p>- ممارسة التدقيق الاجتماعي تشكل وسيلة للاستماع والاستجابة للتعقيد الذي يميز الأداء البشري والتنظيمي للمؤسسة.</p> <p>- التدقيق الاجتماعي يشكل دعامة إدارية لرأس المال البشري، يسمح للمؤسسة بالسعي إلى الانسجام و التوازن والاستماع باستمرار إلى واقع هذا الأخير.</p> <p>- يعتبر التدقيق الاجتماعي أداة لمنع مختلف المخاطر البشرية.</p> <p>- حسب الدراسة الميدانية ، توصل الباحثان الى أن المنطق السائد هو منطق إداري أكثر بعدا عن المبادئ والقواعد التي تحكم إدارة المخاطر البشرية في نهجها المتجدد. كما أن فكرة الوقاية من المخاطر البشرية تظل غائبة في تصور الإدارة العليا.</p>	أهم النتائج
دراسة: (2017) Mouna EL MOUSADIK et Fatima EL KANDOUSSI	
<p>L'audit social : quel apport à la Fonction Ressources Humaines ? Cas du secteur touristique d'Agadir</p> <p>التدقيق الاجتماعي: ما المساهمة في وظيفة الموارد البشرية؟ حالة قطاع السياحة في أغادير.</p>	عنوان الدراسة
مقال	نوع الدراسة
<p>كشفت الدراسة الاستكشافية التي أجريت في هذا الاتجاه أن المؤسسات المعنية تدرك أهمية الموضوع ، وقد أظهر مديروها أيضًا أن لديهم الإرادة لاستخدام أدوات التدقيق الاجتماعي بحكمة ، وليس فقط لإتقان قراراتهم في مجال إدارة الموارد البشرية ولكن أيضًا في إنشاء علاقة صحية مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. ومع ذلك ، تجدر الإشارة إلى أنهم يفتقرون إلى التمكن من المفهوم وشروط تطبيقه ، حيث يبدو أن استخدام هذا التدقيق تلقائيا أمر لا يتمتع به المسؤولون ، على الأقل حتى الآن ، بشخصية</p>	أهم النتائج

	عقلانية ومنتظمة.
دراسة : DJAROUD Yasmina(2020)	
عنوان الدراسة	L'UTILITE DECISIONNELLE DE L'AUDIT SOCIAL التدقيق الاجتماعي كأداة لاتخاذ القرار
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية
أهم النتائج	- يعتقد مديرو المؤسسات أن التدقيق الاجتماعي يمثل أداة لصنع القرار؛ - يعتقد مديرو المؤسسات أيضًا أن التدقيق الاجتماعي يؤدي إلى تحسين الأداء وظروف العمل؛ - تؤكد الدراسة أن المستوى العالي من الخبرة للمختصين في التدقيق يرتبط بأداء التدقيق الاجتماعي الجيد؛ - أخيرًا، تعتبر المؤسسات أن التدقيق الاجتماعي يساهم بشكل ضعيف في تحقيق الاتساق بين أنشطة وظيفة الموارد البشرية والمعايير بالإضافة إلى امتلاك مهارات الجودة.
دراسة : BABA Ali et Al (2022)	
عنوان الدراسة	Etude de l'impact de l'audit social sur la performance ressources humaines d'une entreprise. Cas: EPE Spa Divindus APMC دراسة تأثير التدقيق الاجتماعي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة حالة: EPE Spa Divindus APMC
نوع الدراسة	مقال
أهم النتائج	- تم تطبيق جميع التوصيات الموضوعة في إطار التدقيق الاجتماعي بواسطة Divindus APMC . - وجود تأثير إيجابي وهام للتدقيق الاجتماعي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة Divindus APMC . - من خلال حالة شركة Divindus APMC ، تمكن الباحثون من ملاحظة مساهمة التدقيق الاجتماعي في الجوانب المختلفة (المناخ الاجتماعي ، ودوران العمل ، والتغيب ، والتدريب والمكافآت، وما إلى ذلك) مهمة، من هذه الملاحظة يمكن القول أن ممارسة التدقيق الاجتماعي يجب أن تكون شائعة في مؤسساتنا، مما سيعزز أدائها في الواقع.

ب. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

✓ نقاط الاتفاق:

- معظم الدراسات أكدت الدور المحوري للتدقيق الاجتماعي في كشف الاختلالات ودعم كفاءة الموارد البشرية.
- وجود علاقة إيجابية بين اعتماد التدقيق الاجتماعي وتحسين الأداء الوظيفي أو التنظيمي.
- إبراز أهمية توافر الإرادة التنظيمية والمهنية لتطبيق فعال للتدقيق.

✓ نقاط الاختلاف:

- تباين في السياقات القطاعية (اقتصادي، صناعي، صحي، أكاديمي).
- تفاوت في الأدوات والمنهجيات بين الدراسات الاستكشافية والدراسات الكمية.
- تباين في درجة تفعيل التدقيق الاجتماعي داخل المؤسسات.

ج. الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

يتضح من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، سواء العربية منها أو الأجنبية، أن موضوع التدقيق الاجتماعي قد حظي باهتمام متزايد خلال العقد الأخيرين، خاصة في علاقته بتحسين أداء المؤسسات، وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية. غير أن هذا الاهتمام، وإن كان ملحوظاً في الدراسات ذات الطابع الاقتصادي أو الصناعي، يبقى ضعيفاً أو شبه منعدم عند ربطه بالإدارات العمومية ذات الطابع الإداري، لا سيما في السياق الجزائري.

كما أن أغلب الدراسات ركزت على مقاربات نظرية أو تطبيقات في القطاع الخاص، بينما غابت الدراسات التطبيقية المنهجية التي تستخدم أدوات التدقيق الاجتماعي في تشخيص وتحليل أداء الموارد البشرية داخل مؤسسات الوظيفة العمومية، رغم ما تعرفه هذه الأخيرة من تحديات مزمنة على مستوى الفعالية والكفاءة.

وانطلاقاً من هذا النقص، تسعى هذه الدراسة إلى سدّ فجوة علمية واضحة تتمثل في:

الغياب شبه التام لدراسات تطبيقية ممنهجة توظف التدقيق الاجتماعي كأداة لتحليل وتقييم أداء الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية الخاضعة للقانون الأساسي للوظيفة العمومية.

وتهدف الدراسة من خلال إسقاط أدوات التدقيق الاجتماعي على المفتشية العامة للمالية، كنموذج لمؤسسة عمومية ذات طابع إداري، إلى تقديم إطار عملي ومنهجي يمكن أن يسهم في تحسين أداء الموارد البشرية من

جهة، ويُعزز آليات الرقابة والتقويم داخل هذه المؤسسات من جهة ثانية، في ظل توجهات الدولة نحو الحوكمة، الشفافية، والإصلاح الإداري.

تاسعا: هيكل الدراسة

انسجامًا مع إشكالية البحث وأهدافه، وتبعًا لطبيعة الموضوع الذي يجمع بين بُعدين متكاملين هما: **التدقيق الاجتماعي وأداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري**، تم تقسيم هذه الأطروحة إلى أربعة فصول رئيسية، تغطي الجانبين النظري والتطبيقي.

خَصَّص الفصل الأول لدراسة وتحليل أداء الموارد البشرية في المؤسسات بوجه عام، من خلال تناول أبرز المحددات المؤثرة في مستوياته، سواء المرتبطة بالموظف، أو بالوظيفة، أو ببيئة العمل. كما تم التطرق إلى تقييم الأداء كأداة أساسية في تحسينه، مع استعراض أهم المداخل النظرية والعملية لتطوير هذا الأداء.

أما **الفصل الثاني**، فقد تناول الإطار المفاهيمي والمنهجي للتدقيق الاجتماعي، من حيث النشأة والتطور، المبادئ والأسس، ومستويات تطبيقه في المؤسسة، إضافة إلى استعراض الأدوات والتقنيات التي يعتمدها المدقق الاجتماعي أثناء أداء مهامه، مع التركيز على الخصائص المهنية والكفاءات المطلوبة للقيام بعملية التدقيق. كما تم تسليط الضوء على العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وتحسين أداء الموارد البشرية، مع تحديد شروط جودة تطبيقه في المؤسسة العمومية.

في حين خَصَّص **الفصل الثالث** لتحليل خصوصية أداء الموارد البشرية في الإدارات العمومية ذات الطابع الإداري، حيث تم تقديم مدخل حول مفهوم الإدارة العمومية وتطورها، ثم التطرق إلى أنظمة تسيير الموارد البشرية في هذا السياق، إلى جانب آليات الرقابة المتاحة. وقد تم التعمق في عرض تطبيقات التدقيق الاجتماعي على هذا النوع من المؤسسات، من خلال تحليل العوامل المؤثرة في الأداء والمتعلقة بالموقف التنظيمي، الموظف، الوظيفة وبيئة العمل.

وأخيرًا، عالج **الفصل الرابع** الجانب الميداني للدراسة من خلال تطبيق أدوات ومنهجية التدقيق الاجتماعي على المفتشية العامة للمالية (IGF) التابعة لوزارة المالية الجزائرية. وتضمّن هذا الفصل عرضًا عامًا عن المؤسسة، شرحًا لمنهجية البحث، أدوات جمع البيانات، ثم تحليل وتفسير النتائج المحصّل عليها، وصولًا إلى عرض الاستنتاجات الأساسية والتوصيات المقترحة لتحسين أداء الموارد البشرية استنادًا إلى نتائج التدقيق الاجتماعي.

الفصل الأول

تحليل أهم مضامين أداء المورد البشرية

في المؤسسة

تمهيد:

حظي مفهوم الأداء، ولا يزال، باهتمام متزايد من قبل المفكرين والباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، نظراً لدوره المحوري في إدارة المؤسسات والإدارات. فوجود المؤسسة واستمرارها مرهون بشكل أساسي بمستوى أدائها، مما يجعل تحسينه ضرورة استراتيجية لضمان بقائها ونموها.

يعتمد مستوى أداء المؤسسات، على اختلاف أشكالها واختصاصاتها، على أداء مجموعة من الموارد المتنوعة، تشمل الموارد البشرية، الإدارية، التكنولوجية، الفنية، والمالية وغيرها. وتختلف درجة الاعتماد على كل مورد وفقاً لطبيعة المؤسسة واختصاصها، غير أن أداء الموارد البشرية يُعدّ الركيزة الأساسية التي تؤثر في أداء بقية الموارد وأداء المؤسسة ككل. وبسبب هذه الأهمية، أصبح أداء الموارد البشرية موضوعاً بحثياً بارزاً في علوم التسيير، حيث تناوله العديد من الباحثين من زوايا مختلفة.

وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي يؤديه أداء الموارد البشرية في مختلف المؤسسات، سواء في القطاع الخاص أو العام، يسعى هذا الفصل إلى استعراض أبرز الجوانب المرتبطة به من خلال المباحث التالية:

- ❖ **المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية
- ❖ **المبحث الثاني:** عملية تقييم أداء الموارد البشرية (النشاط المحوري)
- ❖ **المبحث الثالث:** متطلبات تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية

يُعدّ المورد البشري من أهم مدخلات العمل في المؤسسات لما له من دور أساسي في تحقيق الأهداف ورفع كفاءة الأداء. وقد تنوعت مفاهيم "أداء الموارد البشرية" بتعدد الباحثين، دون اتفاق على تعريف موحد، نظراً لتعدد مكوناته وتأثره بعدة محددات. يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية من خلال عرض أبرز التعاريف، وتحديد أبعاده، وتوضيح المفاهيم المرتبطة به.

المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

يُعدّ مفهوم الأداء من أبرز المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والممارسين في ميادين الإدارة والموارد البشرية، نظراً لارتباطه المباشر بفاعلية المؤسسات وكفاءتها في تحقيق أهدافها. وتكمن أهمية هذا المفهوم في كونه أداة تقييم موضوعية للسلوك الفردي والجماعي داخل بيئة العمل، وهو ما جعله محوراً جوهرياً في الدراسات التنظيمية المعاصرة.

أولاً: التعريفات اللغوية والاصطلاحية لأداء الموارد البشرية

قبل التطرق إلى الرؤى النظرية والتطبيقية حول مدلول "أداء الموارد البشرية"، من الضروري الوقوف أولاً عند المعاني اللغوية لهذا المصطلح. فكلمة "أداء" في اللغة الإنجليزية تعود إلى الفعل To Perform، المشتق من الأصل اللاتيني Performer، والذي يُحيل إلى مفاهيم التنفيذ والتأدية. ويشير قاموس أوكسفورد إلى أن الأداء هو "عملية إنجاز فعل معين"، ويُقاس عادة بمستوى الجودة أو الكفاءة في تنفيذ ذلك الفعل¹. أما في اللغة العربية، فمصطلح "الأداء" يرتبط بمفاهيم الإتمام، والإنجاز، والوفاء بالمهام، ويُستخدم للدلالة على ما يُحققه الفرد أو الجماعة فعلياً من نتائج داخل منظومة معينة².

من خلال هذا التتبع اللغوي والمعجمي، يتضح أن الأداء يجمع في جوهره بين بُعدين متكاملين: البُعد الإجرائي (أي فعل التنفيذ)، والبُعد النتائجي (أي مستوى الإلتقان وتحقيق النتائج). وبالتالي، فإن مفهوم الأداء يتجاوز مجرد القيام بالمهام ليشمل نوعية تلك المهام وفعاليتها ضمن السياق المؤسسي.

ثانياً: التعريفات النظرية لمفهوم الأداء

يرى فريدريك تايلور (Frederick Taylor) أن الأداء في المؤسسات يتمثل في تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة من العامل والآلة، من خلال تبني مبادئ الإدارة العلمية التي تهدف إلى رفع الكفاءة وتحقيق التخصص في المهام³. يعكس هذا التعريف توجهاً تقنياً يركّز على النتائج القابلة للقياس الكمي.

¹ Oxford English Dictionary. "Definition of Perform." Oxford University Press, 2024. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>.

² مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط3، القاهرة (2004)، ص: 10.

³ Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper & Brothers, 1911, p: 09.

أما هاينز (Haynes) ، فقد قدّم تعريفاً أكثر شمولاً، حيث اعتبر الأداء نتيجة لسلوك الفرد أثناء قيامه بمهمة معينة، ويقاس بمدى كفاءة هذا الفرد في إنجاز العمل من حيث الكم والنوع. كما أشار إلى أن الأداء يعكس درجة إتمام المهام المرتبطة بوظيفة الفرد، ومدى تلبية متطلبات العمل¹.

في الإطار نفسه، عرّف مورفي (Murphy) الأداء بأنه إنجاز المسؤوليات والواجبات الوظيفية، مؤكداً - مع شيريليا - على أهمية السياق التنظيمي وفهم المهمة، إلى جانب توافر القدرات والدوافع اللازمة للأداء الجيد². ويأتي تعريف كامبل وهنري (Campbell & McHenry) ليؤكد أن الأداء هو سلوك فردي يمكن ملاحظته وقياسه، ويهدف إلى تحقيق الأهداف المؤسسية³.

يرى جيلبرت وشاربنتير (Gilbert & Charpentie) أن اقتران مفهوم الأداء بمصطلح الموارد البشرية قد يبدو إشكالياً في الظاهر، باعتبار أن الأول يحيل إلى مفاهيم القياس والتقدير، بينما الثاني يرتبط بالعنصر البشري بما فيه من أبعاد معقدة وسلوكيات يصعب تمييزها⁴.

من منظور استراتيجي، يذهب الطيب وجان بيير (Taïeb & Jean-Pierre) إلى أن أداء الموارد البشرية هو القدرة على تحقيق الأهداف الموكلة إليها من خلال ممارسات تتسم بالفعالية والكفاءة، مما يجعل من الأداء عنصراً أساسياً في إدارة رأس المال البشري⁵.

كما يُنظر إلى الأداء، في الفكر الإداري الحديث، على أنه نتاج لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية، ويُعدّ تجسيداً عملياً لنتائج عمليات التخطيط والتنفيذ داخل المؤسسة⁶. بهذا المعنى، فإن الأداء ليس مجرد نتيجة نهائية، بل هو عملية مستمرة تتداخل فيها عدة مستويات: الفردية، الجماعية، والتنظيمية.

أما الأداء الوظيفي (Job Performance) ، فيُعرف كمجموعة من السلوكيات المهنية التي تُظهر مدى التزام الموظف بمتطلبات وظيفته، وتشمل جودة الأداء، الكفاءة التقنية، مهارات الاتصال، والالتزام بالأنظمة والتعليمات المعتمدة داخل المؤسسة⁷.

¹ William Haynes, "Employee Performance and Organizational Productivity," Journal of Human Resource Management, vol 12, no. 3, (1999),pp: 44-56.

² Kevin R. Murphy and Angela H. Shiarella, "Validity Generalization in Job Performance," in *Individual Differences and Behavior in Organizations*, ed. Kevin R. Murphy (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), pp:82-106.

³ Campbell, J. P., & McHenry, J. J. "Modeling job performance in a population of jobs". Personnel Psychology, 43(2), (1990),pp: 313-333.

⁴ Gilbert, P., and C. Charpentier, "La gestion des ressources humaines: Enjeux et pratiques". Paris: Presses Universitaires de France, 2002,p : 91.

⁵ Hassen Taïeb and Jean-Pierre Faye, "Management stratégique des ressources humaines", (Paris: Éditions Economica, 2005), p:77.

⁶ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, 11th ed, (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2012), p:112.

⁷ Walter C. Borman and Steven J. Motowidlo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research," Human Performance, vol 10, no. 2 (1997),p: 101.

انطلاقاً من هذا العرض، يمكن القول إن أداء الموارد البشرية يُجسّد النشاط والسلوك العملي الذي يقوم به الموظف داخل التنظيم، من خلال تنفيذ مهامه وواجباته وفقاً لما يتطلبه منصبه. ويتحقق الأداء المطلوب عند تحقيق توازن بين الكفاءة والفعالية، في ظل التفاعل بين متطلبات الخدمة العمومية من جهة، وتحقيق الإشباع الشخصي والمهني من جهة أخرى.

ثانياً: مكونات أداء الموارد البشرية

يُعدّ الأداء الفعّال للموارد البشرية في المؤسسات ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يعتمد إلى حدّ كبير على وجود مجموعة من العناصر أو المكونات الجوهرية التي تمثل الإطار المرجعي لتقييم مستوى الكفاءة والفعالية في أداء العاملين. وقد خصّص العديد من الباحثين جهوداً معتبرة لتحليل هذه المكونات بهدف تعزيز جودة الأداء الوظيفي وضمان تحقيق نتائج تنظيمية ملموسة ومستدامة.

من أبرز هذه المكونات ما يُعرف بـ **كفايات الموظف**، وهي تشمل المعارف العامة والتخصصية، والمهارات الفنية والسلوكية، بالإضافة إلى الاتجاهات والقيم التي يحملها الفرد، والتي تُترجم إلى سلوكيات مهنية تعكس فعاليته في أداء مهامه. ويُعدّ هذا المكون مظهرًا من مظاهر الكفاءة الفردية، كما أشار إليه بوياتزيس (Boyatzis) في نظريته حول الكفاءة الإدارية بوصفها مجموعة من الخصائص التي تميز الموظف عالي الأداء عن غيره¹.

يلي ذلك **متطلبات الوظيفة**، وهي العناصر التي تقتضيها طبيعة العمل أو المنصب، مثل المسؤوليات، والخبرات، والمهارات التقنية، ومدى تعقيد الأدوار. ويتضح من الأدبيات الحديثة أن فهم العلاقة بين متطلبات الوظيفة وما يمتلكه الفرد من كفاءات يُعدّ عاملاً محددًا في فعالية الأداء².

أما **البيئة التنظيمية**، فتشكل البُعد الثالث من مكونات الأداء، وتشمل الظروف الداخلية للمؤسسة من هيكل تنظيمي، وأساليب إشراف، ونمط قيادة، ونظام حوافز، إضافة إلى العوامل الخارجية كالوضع الاقتصادي والتكنولوجي والقانوني. ووفقاً لما طرحه بيفر (Peffer)، فإن التنظيمات الناجحة هي تلك التي توفر بيئة محفزة تتيح للعاملين تطبيق إمكانياتهم بكفاءة³.

وقد لخصّ بعض الباحثين مكونات الأداء الوظيفي في ثلاثة عناصر مترابطة⁴:

¹ Richard E. Boyatzis, **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**, New York: John Wiley & Sons, 1982, pp:23-25.

² Barbara Mitchell, and Cornelia Gamlem, **The Big Book of HR**, 10th Anniversary Edition, New York: Career Press, 2023, p:38.

³ Peffer, Jeffrey, **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**, Boston: Harvard Business School Press, 1998, pp:17-25 .

⁴ Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol 16, no. 2, (1976), pp: 250-252.

- **الموظف:** وما لديه من القدرات، المعارف، الاتجاهات، والدوافع الذاتية؛
- **الوظيفة:** بما تحتويه من متطلبات وتحديات ومجالات للتطور المهني والتغذية الراجعة؛
- **السياق أو الموقف التنظيمي:** ويشير إلى مناخ العمل، وهيكلية الفريق، وأنظمة العمل السائدة.

ومن جهة أخرى، يقترح بعض الباحثين نموذجًا تحليليًا لمكونات الأداء يتمثل في:¹

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرفة النظرية والمهنية بالمهام؛
- **نوعية العمل:** أي درجة الدقة والجودة في تنفيذ المهام؛
- **كمية العمل المنجز:** أي حجم الإنجاز مقارنة بالوقت والموارد المتاحة؛
- **المثابرة والموثوقية:** وتشير إلى مستوى الالتزام بالمهام والقدرة على الاستقلالية دون إشراف مباشر.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن أداء الموارد البشرية يتحدد من خلال التفاعل بين الخصائص الذاتية للموظف، ومتطلبات الوظيفة، وطبيعة البيئة التنظيمية، وهو ما يؤكد النموذج المتكامل الذي تبنته بعض المؤسسات الحديثة بالتركيز على المهارات بدلاً من المناصب التقليدية.

ثالثاً: محددات أداء الموارد البشرية

تُعدّ محددات الأداء إطارًا تفسيريًا لفهم الاختلاف في فاعلية الموارد البشرية داخل المؤسسات، إذ ترتبط هذه المحددات بالعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في جودة وكفاءة الأداء. وتُستكمل بها المكونات الأساسية للأداء التي سبق تناولها، إذ تُوفّر الشروط التمكينية التي تسمح بترجمة الكفاءات والمعارف والمهارات إلى أداء فعلي.

يشير بعض الباحثين إلى وجود ثلاث محددات رئيسية للأداء الوظيفي:²

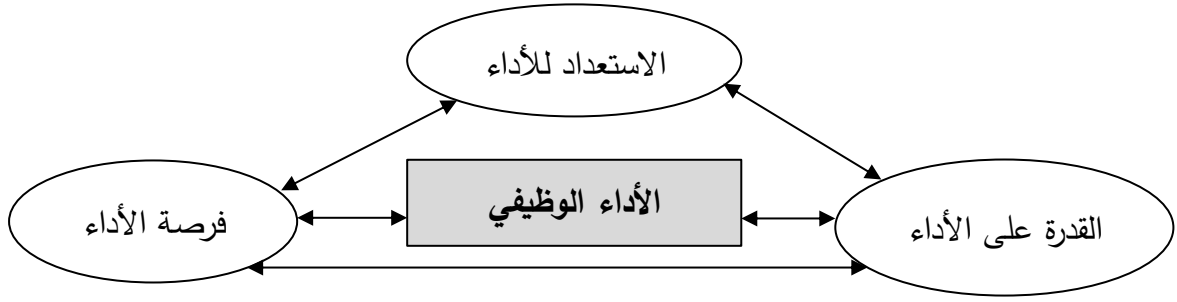
- **الاستعداد للأداء:** وهو الجاهزية الذهنية والنفسية للقيام بالمهام.
 - **القدرة على الأداء:** وتعني امتلاك الموظف للمهارات والمعارف المطلوبة.
 - **فرصة الأداء:** وهي الإمكانيات البيئية والتنظيمية التي تتيح تنفيذ المهام بكفاءة.
- يُبين هذا النموذج أهمية التوازن بين الجوانب الفردية والهيكلية في تحديد فعالية الأداء.

تلخص هذه العوامل الثلاثة مجتمعة المحددات الأساسية للأداء الوظيفي كما هو موضح في الشكل رقم (02).

¹Elaine D. Pulakos, Ann Marie Ryan and Jeff Patrick, **Building a High-Performance Culture: A Fresh Look at Performance Management**, Washington, DC: PDRI, SHRM Foundation, 2019,pp:3-5.

² Zeepedia.“**Performance Determinants of Job Performance.**” Accessed Mai 23, 2022. https://www.zeepedia.com/read.php?performance_determinants_of_job_performance.

الشكل رقم (02): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

https://www.zeepeedia.com/read.php?performance_determinants_of_job_performance_why_is_performance%20measured_performance_management_human_resource_management&b=33&c=25

من جهة أخرى، تشير بعض الدراسات إلى أن تحقيق الأداء الفعّال يتطلب تفاعلاً بين مجموعتين من العوامل:¹

✓ عوامل فنية: الأسس النظرية، التنظيم الداخلي، الوسائل والأدوات، وأساليب العمل.

✓ عوامل إنسانية: القدرات والمهارات الفردية، والدافعية الذاتية لإتمام المهام.

ويُعبّر عن العلاقة بين هذين البُعدين بالمعادلة التالية:

كفاءة الأنشطة الإدارية = العوامل الفنية × العوامل الإنسانية

العوامل الفنية = (أساس نظري + موارد مادية + أساليب عمل)

العوامل الإنسانية = (القدرة على العمل × الرغبة في العمل)

مما يؤكد أن الأداء الوظيفي يتحدد بناءً على مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام من جهة، ومدى رغبته في أدائها من جهة أخرى، ضمن بيئة تنظيمية محفزة أو مثبطة. وهو ما يؤكد هيربرت سايمون (Herbert A. Simon) في مقارنته للنشاط الإداري كحصيلة لتفاعل "المنطق التنظيمي" و"السلوك الإنساني"².

وفق منظور آخر في الأدبيات الإدارية، يتحدد الأداء الوظيفي بناءً على التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية:³

✓ **الجهد**: يشير إلى مقدار الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد أثناء أداء المهام. ويتأثر الجهد

بشكل كبير بالحوافز الممنوحة للموظف، وكذلك بحالته النفسية والمعنوية.

¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 24.

² Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4th ed. New York: Free Press, 1997, pp: 88–92.

³ Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th ed. (London: Kogan Page, 2009), p: 326.

✓ **القدرات:** وهي مجموعة الكفاءات والمهارات المكتسبة التي يتمتع بها الموظف، والتي يمكن تحسينها وتطويرها عبر برامج التدريب والتكوين المستمر.

✓ **إدراك الدور:** ويتعلق بفهم الموظف للمهام المنوطة به وكيفية أدائها ضمن الإطار التنظيمي، مما يحدد اتجاه جهوده ويرفع من فعالية أدائه.

تعبّر المعادلة التالية عن العلاقة بين هذه العوامل:

$$\text{الأداء} = \text{الجدد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

وقد أكدت دراسات إدارة الأداء أن غياب وضوح الأدوار يمثل أحد أبرز معيقات الإنتاجية في المؤسسات.¹ مما يعني أن أي ضعف أو قصور في أحد هذه العناصر يؤثر سلباً على مستوى الأداء الكلي داخل المؤسسة.

تتفق دراسات أخرى على أن الأداء الفردي في العمل يتشكل نتيجة لتفاعل ثلاثية أخرى من العوامل:²

✓ **الرغبة** وتعبّر عن دافعية الموظف لإنجاز العمل، والتي تتأثر باتجاهاته، حاجاته غير المشبعة، ومواقفه حيال بيئة العمل؛

✓ **القدرة:** ترتبط بامتلاك المعرفة الفنية، المهارة العملية، إضافة إلى فهم الدور المطلوب أدائه ضمن التنظيم؛

✓ **بيئة العمل:** تشمل العوامل المادية مثل الإضاءة والتهوية والتجهيزات، والعوامل المعنوية كالروابط الاجتماعية والعلاقات مع الرؤساء والزملاء.

تُعرض العلاقة بين هذه المحددات عبر المعادلات التالية:

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة} \times \text{مواقف بيئة العمل}$$

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{معرفة الدور}$$

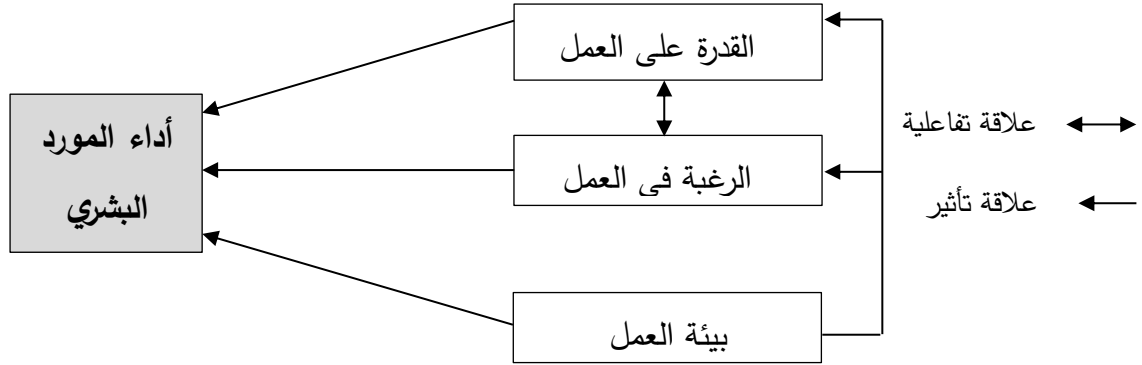
$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{بيئة العمل}$$

ويظهر جلياً أن بيئة العمل لا تؤثر فقط في الأداء بشكل مباشر، بل تتداخل أيضاً مع الرغبة والقدرة، فتدعمها أو تعيقها، كما هو مبين في الشكل رقم (03):

¹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 18th ed. (Pearson Education, 2019), pp:170-172.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص ص: 150-152.

الشكل رقم (03): محددات مستوى الأداء

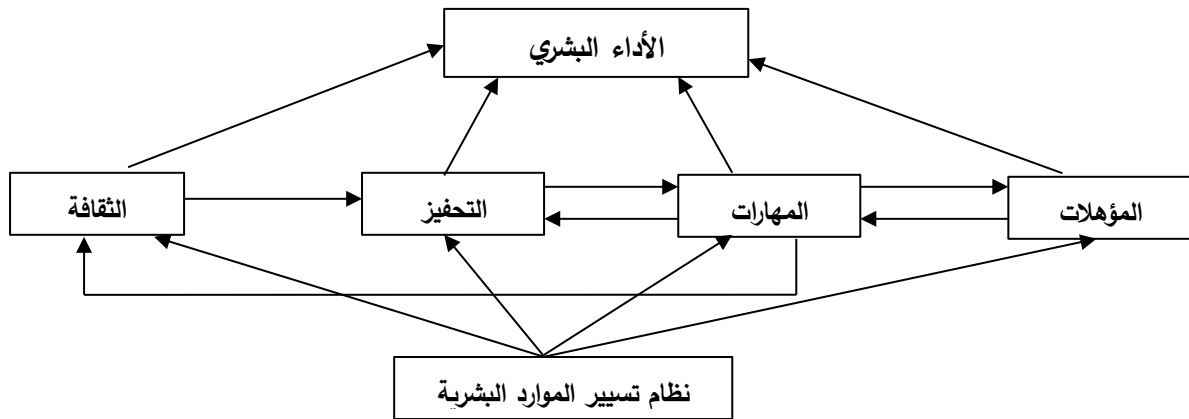


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 150 - 152.

كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن نظام تسيير الموارد البشرية يشكل عنصرًا محوريًا في دعم محددات الأداء البشري. فالتسيير الجيد يسهم في تنمية المؤهلات والمهارات، تحسين الحوافز، وتعزيز الثقافة التنظيمية، مما يخلق بيئة محفزة للأداء العالي¹.

يتضح هذا الترابط من خلال الشكل رقم (04)، الذي يبرز العلاقة بين مكونات نظام تسيير الموارد البشرية ومحددات الأداء البشري.

الشكل رقم (04) : محددات الأداء وإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

Dimitri weiss: **Les Ressources Humaines**, éditions d'organisation, Paris, 2001, p251

¹ Dimitri Weiss, **Les Ressources Humaines**, 1^{re} éd. Paris: Éditions d'Organisation, 2001, p251.

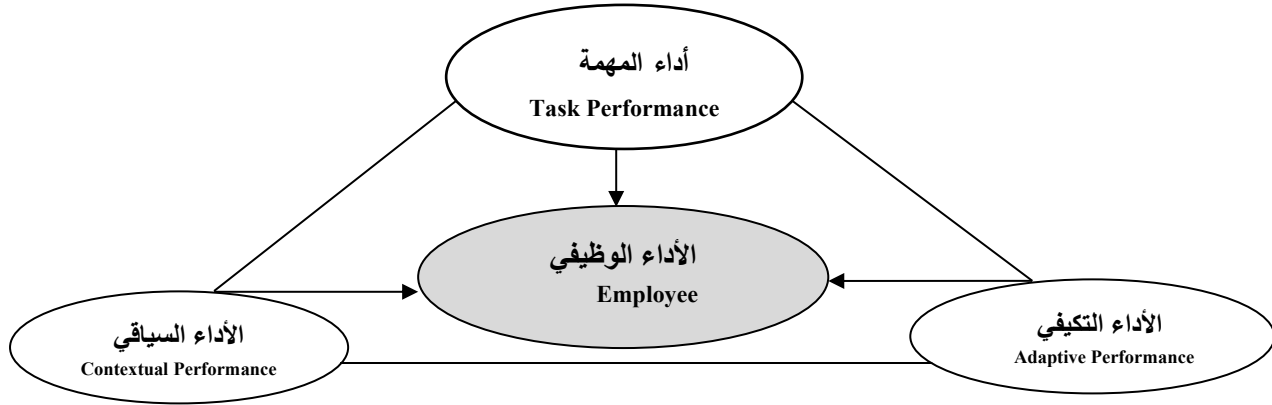
يتبين من تحليل مختلف الآراء أن محددات أداء الموارد البشرية تتمثل في عنصرين جوهريين هما القدرة والرغبة، بالإضافة إلى بيئة العمل التي تؤثر فيهما معاً. كما أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً رئيسياً في تطوير هذه المحددات وتعزيز أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة.

المطلب الثاني: محاولة تحديد أبعاد أداء الموارد البشرية

تماشياً مع المنظور المعاصر الذي ينظر إلى الأداء الوظيفي كظاهرة متعددة الأبعاد، يتبين أن أداء الموارد البشرية لا يقتصر على مجرد تنفيذ المهام الرسمية، بل يتجاوز ذلك ليشمل أنماطاً سلوكية وسياقية تكمل الدور الوظيفي للفرد داخل المؤسسة.

وقد ميّز الباحثون بين جانب العملية (السلوكي) الذي يعبر عما يقوم به الفرد أثناء العمل، وجانب النتيجة الذي يعبر عن مخرجات هذا السلوك¹. استناداً إلى هذه الثنائية، تباينت الدراسات حول تحديد أبعاد الأداء؛ إذ ركّز بعضها على بُعد واحد، فيما ذهبت أخرى إلى تصور ثنائي (أداء المهمة، الأداء السياقي)، في حين تبنّى اتجاه ثالث رؤية أكثر شمولية تضمنت خمسة أبعاد رئيسية². واعتماداً على التوجهات الحديثة في الدراسات التنظيمية³، تتبنى هذه الدراسة تقسيم الأداء إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: أداء المهمة، الأداء السياقي، والأداء التكيفي، كما هو ممثل في الشكل رقم (05).

الشكل رقم (05): أبعاد أداء الموارد البشرية (الأداء الوظيفي)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena, Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation, Business Perspectives and Research, Volume 5(Issue 1), (2016), pp: 69-85.

¹ John P. Campbell, "Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology." In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, edited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, Vol. 1. 2nd ed, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990, pp: 687-689.

² عبد العزيز علي مرزوق، إنعام السيد فهيم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة (دمياط)، المجلد 1، العدد 2، يوليو (2020)، ص ص : 261-314.

³ Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena, Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation, Business Perspectives and Research, Volume 5(Issue 1), (2016), pp. 69-85.

ويلاحظ من الشكل أن الأداء المثالي للموارد البشرية يمثل مزيجًا تفاعليًا بين هذه الأبعاد، بما يعكس في آنٍ واحد القدرات الفنية، والمهارات الاجتماعية، والقدرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل.

وفيما يلي تفصيل لكل بعد:

أولاً: أداء المهمة أو المهام (Task Performance)

يرى كل من ويليامز وكراو أن أداء المهمة يُمثل مساهمة الفرد المباشرة في تحقيق الأداء التنظيمي من خلال الأنشطة التي تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، والتي تُحدد بناءً على توصيفات الوظائف الرسمية¹.

بشكل عام، بالنسبة لـ موتويدلو وآخرون يتكون أداء المهمة من الأنشطة التي تحوّل المواد إلى سلع وخدمات تنتجها المؤسسة أو للسماح بأداء فعّال للمؤسسة. وبالتالي، فإن أداء المهمة يغطي الوفاء بالمتطلبات التي تشكل جزءًا من العقد بين صاحب العمل أو الإدارة والموظف. علاوة على ذلك، يمكن وصف أداء المهمة في حد ذاته بأنه بناء متعدد الأبعاد²، في هذا الصدد اقترح كامبل نموذجًا هرميًا لثمانية عوامل للأداء، من بين هذه العوامل الثمانية، تشير خمسة عوامل إلى أداء المهمة³:

- (1) إتقان المهام الخاصة بالوظيفة؛
- (2) إتقان المهام غير المتعلقة بالوظيفة؛
- (3) إتقان الاتصال الكتابي والشفهي؛
- (4) الإشراف في حالة المنصب القيادي؛
- (5) التسيير / الإدارة .

وتجدر الإشارة إلى أن كل عامل من هذه العوامل يتفرع بدوره إلى مؤشرات فرعية، مثل قيادة وتحفيز المرؤوسين، التنسيق، وتقديم التغذية الراجعة.

في ذات السياق، يرى بعض الباحثين أن أداء المهمة يعتمد بدرجة كبيرة على القدرة المعرفية، بما يشمل معرفة المهام، ومهارة التنفيذ، بالإضافة إلى العادات والقيم التي تسهم في تعزيز أو إعاقة الأداء⁴.

¹Kipling D. William, Steven J. Karau, **Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance**, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 61, No. 4, 1991, pp. 570-581.

² Motowidlo, et al, **A theory of individual differences in task and contextual performance**, Human Performance, 10(2), 1997, pp.71-83.

³ Sabine Sonnentag, Judith Volmer and Anne Spsychala , **Job Performance** , The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume 1 - Micro Approaches ,SAGE Publications Ltd, Los Angeles, Calif. [u.a.],2008, pp. 427-447.

⁴ Walter C. Borman & Donald H. Brush, **More Progress Toward a Taxonomy of Managerial Performance Requirements**, Human Performance, 6:1, 1993, pp 1-21.

ثانياً: الأداء السياقي (Contextual performance)

لا يُختزل أداء الموارد البشرية في تنفيذ المهام الرسمية فقط، بل يتجاوز ذلك ليشمل سلوكيات إضافية تُسهم في تحسين الجو التنظيمي وتعزيز فعالية المؤسسة، ويُعرف هذا البعد باسم "الأداء السياقي". يشمل الأداء السياقي مجموعة من الأنشطة والسلوكيات الطوعية التي لا تُدرج عادة في الوصف الوظيفي لكنها تُحدث فرقاً كبيراً في أداء المؤسسة. وتشمل هذه السلوكيات: التعاون مع الزملاء، احترام القواعد التنظيمية، تقديم الدعم المعنوي للآخرين، المشاركة الإيجابية في المبادرات، والمرونة في التفاعل مع متطلبات العمل المختلفة¹.

ويرتبط الأداء السياقي بشكل وثيق بسلوك المواطننة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior – OCB)، والذي وصفه أورغان بأنه "سلوك طوعي لا يُكافأ بشكل مباشر من قبل النظام الرسمي، لكنه يسهم في فعالية المؤسسة بصورة كلية"². ويظهر الموظفون ذوو الأداء السياقي المرتفع قدرًا كبيراً من المبادرة، والتطوع لأداء مهام إضافية، والحرص على حل النزاعات التنظيمية دون تصعيد، كما يعززون مناخاً إيجابياً داخل بيئة العمل³.

تُشير الأدبيات الحديثة إلى أن العوامل النفسية والاجتماعية تلعب دوراً محورياً في تفعيل هذا النوع من الأداء، ومن أبرزها: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الثقة في القيادة، والدعم الاجتماعي من الزملاء⁴. كما يُلاحظ أن الأداء السياقي يصبح أكثر أهمية في السياقات التي تتسم بالمرونة والابتكار، حيث لا تكفي المهام الرسمية وحدها لضمان نجاح المؤسسة⁵.

ثالثاً: الأداء التكيفي (Adaptive Performance)

في ظل بيئة عمل تتسم بعدم اليقين، وسرعة التحولات التكنولوجية والتنظيمية، أصبحت القدرة على التكيف أحد أبرز مؤشرات الأداء الفعال. يشير الأداء التكيفي إلى الكفاءة التي يُظهرها الموظف في مواجهة المتغيرات، وتعديل استجاباته وسلوكياته بما يتلاءم مع ظروف العمل الجديدة أو الطارئة. وقد اكتسب هذا البعد أهمية متزايدة في الأدبيات المعاصرة، نظراً لارتباطه المباشر بالمرونة التنظيمية والاستدامة المؤسسية⁶.

¹ Walter C. Borman and Stephan J. Motowidlo, "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance," in *Personnel Selection in Organizations*, edited by Neal Schmitt and Walter C. Borman (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), p:73.

² Dennis W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, (Lexington, MA: Lexington Books, 1988),p:04.

³ John R.Van Scotter, and Stephan J. Motowidlo, "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance," *Journal of Applied Psychology*, vol 81, no. 5 (1996), pp : 525–531.

⁴Philip M. Podsakoff et al., "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, vol 26, no. 3 (2000), pp: 513–563.

⁵ John Bratton and Jeff Gold, *Human Resource Management: Theory and Practice*, 5th ed , (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012), p:278.

⁶ Elaine D. Pulakos et al., "Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance," *Journal of Applied Psychology*, vol 85, no. 4 (2000), pp: 612–624.

يُبرز النموذج الذي طوّره "بولاكوس وآخرون" (Elaine D. Pulakos et al) ثمانية أوجه للأداء التكيفي، من بينها: الإبداع في حل المشكلات، إدارة الضغوط، التفاعل مع تكنولوجيا جديدة، التكيف مع الثقافات المختلفة، وتعلم مهارات جديدة بسرعة. وتُظهر البحوث أن الموظفين القادرين على التكيف يمتازون بقدرات معرفية وعاطفية متقدمة، مثل الذكاء العاطفي، وضبط الذات، والانفتاح على التجارب الجديدة¹.

علاوة على ذلك، فإن المؤسسات التي تنجح في تعزيز الأداء التكيفي غالبًا ما تتبنى ثقافات تنظيمية داعمة للتعلم المستمر، وتوفر فرصًا للابتكار وتحمل المخاطر. وبهذا المعنى، لا يُعد الأداء التكيفي خاصية فردية فقط، بل هو نتاج تفاعل بين الفرد ومحيطه المهني، ويُعدّ اليوم من أهم محددات النجاح الوظيفي والتميّز التنظيمي².

بناءً على ما سبق عرضه من أبعاد لأداء الموارد البشرية، يمكن القول إن الأداء الفعال لا يُقاس فقط بمدى إنجاز المهام الوظيفية الرسمية، بل يتحدد أيضًا بمدى مساهمة الموظف في خلق بيئة عمل إيجابية (الأداء السياقي)، وقدرته على التكيف مع المتغيرات التنظيمية (الأداء التكيفي).

وبناءً عليه، تُقترح المعادلة التالية لتوصيف الأداء الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة:

$$\text{أداء الموارد البشرية (الأمثل / الفعال)} = \text{أداء المهمة} + \text{الأداء السياقي} + \text{الأداء التكيفي}^*$$

حيث تُبرز هذه المعادلة أن الفعالية الوظيفية تتجسد في تكامل هذه الأبعاد الثلاثة، والتي تُعبّر في مجموعها عن مستوى كفاءة المورد البشري ومرونته وسلوكه التنظيمي، بما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة.

المطلب الثالث: مفاهيم مرتبطة بأداء الموارد البشرية (الكفاءة والفعالية)

يعتبر الأداء في الفكر الإداري الحديث ناتجًا تفاعليًا لمفهومي الكفاءة والفعالية، ما يفسّر التداخل والارتباك المفاهيمي بينهما في الأدبيات التنظيمية. فكثيرًا ما يُستخدم المصطلحان بشكل تبادلي، أو يُخلط بينهما وبين مفاهيم أخرى كالإنتاجية والمردودية. وتأسيسًا على ذلك، تبرز الحاجة إلى تحليل هذين المفهومين بشكل منهجي لفهم أبعادهما الدقيقة وعلاقتها المباشرة بأداء الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم الكفاءة (Efficiency)

تُعرّف الكفاءة عمومًا بأنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي القدرة على تحقيق أقصى النتائج باستخدام أقل الموارد الممكنة. يرى دراكر (Peter F. Drucker) أن الكفاءة تتمثل في "القيام بالأشياء بطريقة

¹ Elaine D. Pulakos et al., *Op_Cit*, pp: 612–624.

² Mark A. Griffin, Andrew Neal and Sharon K. Parker, "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts," *Academy of Management Journal*, vol 50, no. 2 (2007), pp: 327–347.

* معادلة توصيفية مفاهيمية في السياق الإداري، وليست معادلة رياضية قابلة للقياس الكمي الصارم.

صحيحة" مميزًا إياها عن الفعالية التي هي "القيام بالأشياء الصحيحة"¹. من هذا المنطلق، ترتبط الكفاءة بتحسين طرق الإنجاز، وتقليص الهدر في الوقت والجهد والموارد.

كما قدّمت منظمة الإنتاجية الآسيوية (Asian Productivity Organization) تعريفًا للكفاءة باعتبارها الأداء الأمثل للأعمال في السياق الزمني والمكاني المناسبين، وبواسطة الأفراد المناسبين، مع مراعاة الفعالية الاقتصادية². ويُعد هذا الطرح تجسيدًا لمبدأ الاستخدام الرشيد للموارد، كما أشار باحثون إلى أن الكفاءة تمثل "مستوى مردودية المؤسسة"، أي المخرجات المحققة مقارنة بالمدخلات³.

أما على مستوى الموارد البشرية، فقد عرّفت الهيئة الفرنسية للمعايير الصناعية الكفاءة على أنها "استخدام القدرات في وضعية مهنية من أجل تحقيق الأداء الأمثل"، وهو تعريف عام لا يوضح ماهية تلك القدرات⁴. في حين يرى زريفان (Zarifian) أن الكفاءة المهنية تتجلى في قدرة الفرد على المبادرة وتحمل المسؤولية ضمن السياقات العملية المتغيرة⁵.

ومن جهة أخرى، تُعرّف الكفاءة المهنية في بعض الأدبيات المعاصرة باعتبارها تركيبة وظيفية من المعارف، المهارات، المواقف والسلوكيات التي يُعبّر عنها عمليًا داخل الوضعيات المهنية المحددة. ولا يُمكن فصل هذه المكونات عن السياق التنظيمي الذي تظهر فيه، إذ إن الكفاءة تُمارَس وتُلاحَظ ضمن بيئة العمل، ويتم تقييمها داخل المؤسسة من خلال النتائج المحققة ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية. ويشير كولي (Coulet) إلى أن الكفاءة تتجلى في قدرة الفرد على تعبئة موارد متعددة وفقًا لمتطلبات النشاط، وأن المؤسسة تضطلع بدور مركزي في تحديد هذه الكفاءة وصياغة معايير تقييمها⁶.

من خلال ما تقدم من تعريفات وتحليلات لمفهوم الكفاءة، يمكن استخلاص أن الكفاءة في سياق أداء الموارد البشرية لا تقتصر على القدرات الفطرية أو المكتسبة فقط، بل تشمل أيضًا الخبرات العملية التي راكمها الفرد عبر ممارسته المهنية. وبناءً عليه، يمكن تقديم صيغة تفسيرية مبسطة لمفهوم الكفاءة وفقًا لما ورد في الأدبيات التدريبية والتنظيمية، كالآتي:

¹ Peter F. Drucker, *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, Definitive ed. (New York: Harper Business, 2006), p:02.

² Asian Productivity Organization, *Achieving Higher Productivity Through Technical Cooperation: A Guide for Productivity Practitioners* (Tokyo: APO, 2003), accessed October, 2022, <https://www.apo-tokyo.org/publications/achieving-higher-productivity-through-gp-pdf-1-9mb/>.

³ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد: 07، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص ص: 217-227.

⁴ زواتيني عبد العزيز وحاج الله مصطفى، المورد البشري بين الكفاءة والفعالية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد: 08، العدد: 01، 2021، ص ص: 120-143.

⁵ Guessabi MOUSSA, Guessabi BACHIR, *The reality of management with competencies in improving institutional performance*, Review of International Comparative Management, Vol 25, Issue 1, March 2024, pp:27-43

⁶ Jean-Claude Coulet, "Les notions de compétence et de compétences clés: l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité," *Activités* 13, no. 1 (2016), pp:1-33, <https://journals.openedition.org/activites/2745>.

$$\text{الكفاءة} = \text{القدرة} + \text{الخبرة}^*$$

وهذا ما ينسجم مع الأبعاد الثلاثة لأداء الموارد البشرية: أداء المهام، الأداء السياقي، والأداء التكتيفي، إذ تُشكّل الكفاءة البعد العملي لهذه المكونات.

ثانياً: مفهوم الفعالية (Effectiveness)

تُعد الفعالية أحد المفاهيم الأساسية في تحليل الأداء داخل المؤسسات، حيث تُركّز على تحقيق الأهداف الصحيحة بدلاً من الاقتصار على إنجاز المهام بكفاءة فقط. وفي هذا السياق، ميّز بيتر دراكر (Peter F. Drucker) بين مفهومي الكفاءة والفعالية بالقول: "الكفاءة هي إنجاز الأشياء بطريقة صحيحة، أما الفعالية فهي إنجاز الأشياء الصحيحة"، مشيراً إلى أن الفعالية تمثل الشرط الأولي والأساسي لأي نجاح تنظيمي¹. ويُفهم من هذا التعريف أن الفعالية تتجاوز البعد التقني في الأداء لتطال البعد الاستراتيجي، حيث يصبح من الضروري توجيه الجهود نحو الغايات ذات القيمة، وليس فقط نحو تحسين الوسائل. ومن ثم، فإن تحقيق الفعالية يستوجب وضوحاً في الأهداف، وتركيزاً على النتائج، وامتلاك القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

فيما يرى آخرون أن تحليل فعالية الموظف ينبغي أن يتجاوز المؤشرات الكمية للأداء، ليأخذ بعين الاعتبار عدداً من السلوكيات التنظيمية التي تُعد بمثابة مؤشرات غير مباشرة لكنها بالغة الأهمية، من بينها: **الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والغياب، ومعدل دوران العمل،** والتي تعكس مجتمعةً درجة استقرار المورد البشري وتفاعله مع محيطه المهني². وبالتالي، فإن الفعالية لا ترتبط فقط بكفاءة تنفيذ المهام، وإنما تعبّر عن عمق الانخراط في الأهداف التنظيمية، واستدامة الموارد البشرية داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، تصبح الفعالية شرطاً جوهرياً لتحقيق الأداء الأمثل، حيث تمثل البعد الإستراتيجي للأداء مقارنة بالكفاءة التي تعكس البعد التشغيلي، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة إدماج كلا البعدين في أنظمة التقييم والتحفيز لتحقيق مردودية مستدامة. كما عرّفها البعض الآخر بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف"، حتى وإن تطلب الأمر تعبئة موارد إضافية³، وهو ما يعكس بُعداً عملياً واستراتيجياً للفعالية، يتجاوز مفهوم الكفاءة المرتبط بحسن استخدام الموارد. وبالربط مع أداء الموارد البشرية، فإن هذا المفهوم يكتسب أهمية خاصة، إذ يُعبر عن قدرة العاملين على التأقلم مع السياقات المتغيرة، وتحقيق المهام الوظيفية حتى في ظل ضغوط الموارد أو تعقيد البيئة الداخلية. وبالتالي، فإن الفعالية

* تُعد هذه الصيغة تمثيلاً مفاهيمياً مبسطاً شأنها في أدبيات التكوين، غير أنها لا تشمل الأبعاد الكاملة للكفاءة كالمعرفة والسلوك والدافعية، لذا يُنصح بالتعامل معها على سبيل التفسير لا القياس.

¹ Peter F. Drucker, **Op_Cit**, p:01.

² Stephen P. Robbins, and Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 18th ed. (Pearson, 2020), p: 512.

³ Olivier de la Villarmois, **Management de la performance : des concepts aux outils** (Versailles: Académie de Versailles, 2001), consulté en ligne le 22/12/2023, <https://creg.ac-versailles.fr/des-concepts-aux-outils>.

هنا لا تقاس فقط بمرودية الأفراد، بل أيضًا بقدرتهم على اتخاذ المبادرات، وتحقيق الأهداف التنظيمية ضمن ظروف متباينة.

ثالثًا: طبيعة العلاقة بين مفهومي الكفاءة والفعالية

عرفت أدبيات الإدارة تداخلًا واضحًا بين مفهومي الكفاءة والفعالية، سواء على مستوى التعريفات أو الاستخدامات التطبيقية، مما جعل العلاقة بينهما موضع جدل ونقاش بين العديد من الباحثين. فبينما يرى بعض الباحثين أن المفهومين مترابطان، يعتبر آخرون أن كلاً منهما يعكس بُعدًا مميزًا من أبعاد الأداء التنظيمي، وقد لا يتحققان دائمًا في آن واحد.

في هذا السياق، يميز بعض الباحثين بوضوح بين الكفاءة بوصفها القدرة على إنجاز المهام بأقل تكلفة وجهد ممكن، وبين الفعالية باعتبارها تحقيق الأهداف المرجوة، ويؤكدون على أن الأداء قد يبدو جيدًا من حيث النتائج، لكنه قد يفتقر إلى الكفاءة إذا تطلب موارد زائدة عن الحد، مما يعني أن الفصل بين المفهومين ضروري عند تقييم الأداء بشكل علمي¹. ينطبق هذا التحليل كذلك على أداء الموارد البشرية، إذ يمكن لموظف أن ينجز مهامه وفق معايير الجودة (فعالية) دون مراعاة للتكلفة أو الوقت (كفاءة)، أو العكس.

أما بيتر دراكر، فقد تبني طرحًا أكثر ترابطًا حين اعتبر أن "الكفاءة دون فعالية لا معنى لها"، مؤكدًا أن القيام بالأشياء الصحيحة (الفعالية) ينبغي أن يسبق القيام بها بشكل صحيح (الكفاءة). فبالنسبة له، الفعالية تمثل الغاية، والكفاءة هي الوسيلة، وبالتالي فإن العلاقة بينهما هي علاقة جزء بالكل، حيث تُعد الفعالية شرطًا لتحقيق كفاءة ذات معنى².

وفي ذات الإطار، يوضح البعض الآخر أن الفعالية، باعتبارها انعكاسًا لمستوى تحقيق الأهداف، تُعد أكثر تعقيدًا في القياس من الكفاءة، نظرًا لتأثرها بعوامل خارجية، كالسياق الاقتصادي والاجتماعي، بينما تظل الكفاءة أكثر ارتباطًا بتحليل المدخلات والمخرجات داخل المؤسسة³.

وبالتالي، فإن العلاقة بين الكفاءة والفعالية في سياق الأداء التنظيمي، ولا سيما أداء الموارد البشرية، تُعد علاقة تكاملية لا تناقضية، بحيث يكون الأداء الأمثل نتيجة لتحقيق توازن بين الاستخدام الرشيد للموارد وتحقيق الأهداف المسطرة. ويمكن التعبير عن هذا التداخل من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء الأمثل} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}^*$$

¹ Gopal Chandra Saha et al, "Impact of the Combination of Managerial Efficiency and Effectiveness on an Organization", Journal of Law and Sustainable Development, vol 12, no. 6 (2024), pp: 1–19.

² Peter F. Drucker, **Op_Cit**, p:01

³ Mandl, Ulrich, Adriaan Dierx, and Fabienne Ilzkovitz, **The Effectiveness and Efficiency of Public Spending** (Brussels: European Commission, 2008), Accessed May 13, 2024. https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication11902_en.pdf.

* تُستخدم هذه الصيغة كمقاربة تحليلية توضح أن الأداء الأمثل يتطلب تحقيق الفعالية (فعل الشيء الصحيح) إلى جانب الكفاءة (فعل الشيء بطريقة صحيحة)، وهي صيغة وصفية لا رياضية.

ومن ثم، فإن الأداء الأمثل لا يتحقق إلا من خلال تكامل الكفاءة والفعالية، حيث يُمثل الأول الاستخدام الرشيد للموارد، ويُجسد الثاني القدرة على توجيهها نحو تحقيق النتائج المطلوبة. يكتسي هذا الترابط أهمية خاصة في تحليل أداء الموارد البشرية، الذي تتجلى أبعاده في كل من أداء المهام، الأداء السياقي، والأداء التكيفي، باعتبارها صوراً مترابطة للكفاءة والفعالية في محيط العمل.

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة

يعد تقييم أداء الموارد البشرية نشاطاً محورياً ضمن منظومة إدارة الموارد البشرية، إذ لا يقتصر على قياس الأداء المحقق، بل يتجاوز ذلك إلى تشخيص القدرات وتحديد إمكانات التطوير. وتبرز أهمية هذا النشاط من خلال ارتباطه الوثيق بمفاهيم الكفاءة والفعالية، باعتباره أداة لتقويم مدى الاستخدام الأمثل للموارد (كفاءة)، ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية (فعالية). كما يشكل التقييم آلية رئيسية في نظام إدارة الأداء، عبر ما يوفره من مؤشرات وتغذية راجعة تُمكن المؤسسة من تعزيز الأداء وتوجيه قراراتها الاستراتيجية.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا المبحث ماهية التقييم، مراحلها الأساسية، وشروط فعاليته التنظيمية.

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

يعدّ تقييم أداء الموارد البشرية من الأنشطة المحورية في إدارة الكفاءات داخل المؤسسة، حيث يشكّل أداة استراتيجية لتقويم الأداء الفردي، وربطه بالأهداف التنظيمية ضمن منطق يراعي التكامل بين الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness). ويكتسي هذا النشاط أهمية بالغة، كونه لا يقتصر على فحص نتائج العمل المنجزة، بل يمتد إلى تشخيص القدرات وتوجيه السياسات التحفيزية والتكوينية، مما يجعله ركيزة أساسية ضمن حلقة إدارة أداء الموارد البشرية.

أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

يُعرف أداء الموارد البشرية بأنه "العملية المنهجية الهادفة إلى قياس أداء العاملين من خلال مقارنة إنجازاتهم الفعلية بالمقاييس والمعايير المقررة سلفاً، بغرض تقديم تغذية راجعة تساعد في تطوير أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية"¹. وتستخدم هذه العملية كوسيلة لتشخيص الواقع العملي وتحديد فجوات الأداء، انطلاقاً من معايير موضوعية تتسم بالعدالة والشفافية.

ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية تقييم أداء الموارد البشرية من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى جهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الفعال².

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد السيد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2015، ص 440.

² بيتر فان غوي، نظام إدارة الموارد البشرية (دليل تدريبي وتطبيقي للشركات)، منظمة العمل الدولية، القاهرة، الطبعة 01، 2016، ص 34.

ثانياً: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تتجلى أهمية تقييم الأداء عبر مستويات مختلفة داخل المؤسسة، يمكن تصنيفها على النحو الآتي:¹

أ. **على مستوى المؤسسة:** يسهم التقييم في تحسين الأداء الشامل من خلال توفير بيانات دقيقة تُستخدم في التخطيط الاستراتيجي، وصنع القرار، وتقييم فاعلية السياسات الإدارية. كما يساعد في وضع معايير مرجعية واقعية تستند إلى نتائج التقييم الميدانية.

ب. **على مستوى المديرين والمشرفين:** وفر التقييم أداة للإدارة تساعد المسؤولين في فهم قدرات مرؤوسهم بدقة، وتحديد مكامن الضعف والتدريب المطلوبة، فضلاً عن تعزيز مهاراتهم في التوجيه والتواصل داخل فرق العمل.

ج. **على مستوى العاملين:** يعزز التقييم الشعور بالعدالة والاعتراف بالمجهود المبذول، مما يزيد من الالتزام والانتماء المؤسسي. كما يُمكن العاملين من تقييم مساهمهم المهني ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

ثالثاً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تهدف عملية التقييم إلى تحقيق مجموعة من الغايات الاستراتيجية والوظيفية تختلف حسب طبيعة القطاع (عام أو خاص) والمستوى التنظيمي الذي تُمارس فيه العملية. ويمكن إجمال هذه الأهداف كما يلي:²

- **قياس فعالية الأداء:** أي التأكد من أن الأنشطة المنجزة تحقق الأهداف المرسومة وفق أولويات السياسات العامة، خاصة في القطاع العام.

- **قياس الكفاءة:** التأكد من حسن استغلال الموارد المتاحة (البشرية والمادية) بما يحقق النتائج المطلوبة بأقل التكاليف.

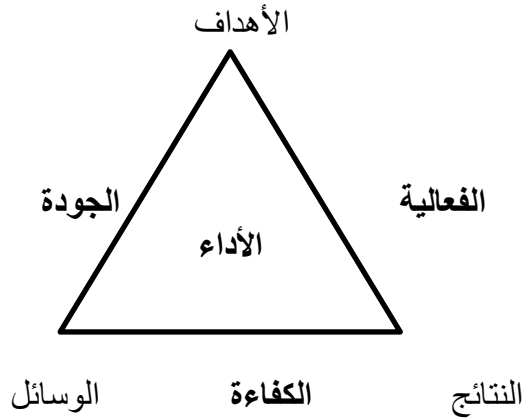
وقد قدّمت وزارة الخدمة العمومية الفرنسية في تقريرها لسنة 2002 مفهوم "مثلث الأداء"، الذي يجمع بين: الفعالية (مدى تحقق الأهداف)، الكفاءة (حسن استخدام الموارد) وجودة الخدمة (رضا المستفيدين)³. وهذا المثلث يوضح أن التقييم الفعلي يجب أن يوازن بين ما تحقق من نتائج، والوسائل المستخدمة، ومدى مطابقتها للأداء لتطلعات العملاء، كما هو موضح في الشكل رقم (06).

¹ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان (الأردن)، 2015، ص18.

² Uder Antoine, Manuel de politiques, normes et procédures de Gestion des Ressources Humaines, l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH), République d'Haïti, 2014, p158.

³ Ali DEBBI, Peut-on définir la performance publique locale ?, Revue Idara, Vol 20, N° 1, 2010, l'École Nationale d'Administration, Alger, pp. 85-102.

الشكل رقم (06): مثلث الأداء



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: Ali DEBBI, Peut-on définir la performance publique locale ?, p16

نستنتج من خلال الشكل رقم (06) بأن تقييم الأداء في مؤسسات القطاع العمومي ينطوي على فعالية الأداء التي تظهر من خلال مدى تطابق النتائج مع الأهداف المسطرة في حدود الوسائل المتاحة، في حين أن كفاءة الأداء تترجم في الاستخدام الأمثل للوسائل لبلوغ النتائج، أما جودة الخدمة فتعبّر عن أداء المؤسسة أو الإدارة والتي تنتج من اجتماع الكفاءة والفعالية في الأداء.

بالإضافة إلى هذا، يرى بعض الباحثين أن أهداف تقييم أداء الموارد البشرية تشمل:¹

- تحسين الدافع والروح المعنوية؛
- توضيح التوقعات وتقليل الغموض المتعلق بأداء المهام؛
- تحديد المكافآت وفرص التدريب والتنمية؛
- تحسين التواصل؛
- اختيار الأشخاص للترقية؛
- إدارة المسار المهني وتقديم المشورة؛
- التأديب؛
- ✓ تخطيط الإجراءات العلاجية وتحديد الأهداف والغايات.

كما تشير بعض الدراسات إلى أن التقييم يكون أكثر فعالية عندما يتم في إطار تشاركي بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولين التنفيذيين، بهدف:²

¹John Bratton and Jeff Gold, **Human Resource Management Theory & Practice**, Palgrave Macmillan, 5th edition, 2012, p 259.

²رياض عبد القادر، دور أدوات إدارة الموارد البشرية في تفعيل نظام تقييم أداء الأستاذ الجامعي كمدخل لتحقيق جودة التعليم العالي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد: 01، جامعة الجزائر، 03، 2021، ص ص 845-859.

- تطوير قدرات الأفراد في ظل نظام واضح لإدارة الكفاءات؛
 - اكتشاف وتمييز الكفاءات الضمنية؛
 - ترسيخ بيئة عمل مبنية على الشفافية والثقة المتبادلة، ما دامت عملية التقييم تطبق بعدالة وموضوعية.
- يتبين من خلال ما تقدم أنّ تقييم أداء الموارد البشرية أداة محورية لضبط وتوجيه العمل داخل المؤسسة، إذ لا يقتصر دوره على قياس النتائج، بل يتعداها إلى تشخيص القدرات، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتعزيز التحفيز والانضباط. وتكمن أهميته في كونه آلية استراتيجية تخدم مختلف مستويات التنظيم: فهو يدعم التخطيط وصنع القرار على المستوى المؤسسي، ويُيسّر مهام الإشراف والتوجيه لدى المديرين، كما يعزز الشعور بالعدالة والانتماء لدى العاملين. وبذلك، يُمثل تقييم الأداء أداة تكاملية تُسهم في الرفع من كفاءة الموارد البشرية ومواءمة أداؤها مع الأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب الثاني: خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تُعدّ عملية تقييم أداء الموارد البشرية إحدى العمليات المنهجية التي تهدف إلى جمع معلومات دقيقة حول مدى كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية، من خلال قياس أدائهم مقابل معايير محددة سلفاً. وتشتمل هذه العملية على عناصر متعددة، أبرزها تحديد معايير الأداء، تحديد الأطراف المتدخلة في التقييم، وضبط خطوات تنفيذ العملية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

أولاً: قياس الأداء

يبني قياس أداء الموارد البشرية على معايير تم تطويرها مسبقاً من قبل الإدارة، ويُقارن فيها الأداء الفعلي للموظف بمستوى الأداء المعياري أو المستهدف من قبل المؤسسة. ويُفرّق بين نوعين من المعايير:¹

أ. العناصر: وهي السمات الشخصية أو المهنية التي ينبغي أن تتوفر في المورد البشري، وتنقسم إلى:

- ✓ عناصر ملموسة يسهل قياسها (مثل الالتزام بساعات العمل).
 - ✓ عناصر غير ملموسة يصعب قياسها بدقة (مثل الأمانة، الولاء، الصدق).
- ب. المعدلات: هي مؤشرات كمية ونوعية تُستخدم للحكم على مدى إنتاجية أو جودة أداء الموارد البشرية:

- ✓ معدلات كمية: مثل عدد الملفات أو المهام المنجزة.
- ✓ معدلات نوعية: مثل درجة الإتقان والدقة في العمل.
- ✓ معدلات مزدوجة: تجمع بين المؤشرين السابقين.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008، ص 149.

كما يمكن تصنيف معايير تقييم أداء الموارد البشرية وفق ثلاث مقاربات رئيسية كما هو موضح في الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02): معايير تقييم الأداء

معايير التقييم	التقييم على أساس النتائج	التقييم على أساس السلوك	التقييم على أساس السمات الشخصية
عناصر التقييم	- كمية الإنتاج الفعلي - جودة الإنتاج الفعلي - مدة الإنتاج الفعلي - تكلفة الإنتاج الفعلي..	- الانضباط في العمل - المواظبة على العمل - العلاقات في العمل - التعاون في العمل...	- الابتكار - الإقناع - الإدراك - المبادرة...
معدلات التقييم	- المقادير الكمية المحددة - المقادير النوعية المحددة - الفترات الزمنية المعينة - قيمة التكاليف المسموح بها	- درجة الانضباط - درجة المواظبة - درجة العلاقات - درجة التعاون	- القدرة على الابتكار - القدرة على الإقناع - القدرة على الإدراك - القدرة على المبادرة
التقديرات	مستوى إنجاز الفرد المتوسط	الدرجة المتوسطة لتقدير السلوك	القدرة المتوسطة الواجب توفرها في الفرد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 293-294.

يوضح الجدول رقم (02) التصنيف الثلاثي لمعايير تقييم أداء الموارد البشرية، وذلك وفقاً لثلاث مقاربات رئيسية: النتائج، السلوك، والسمات الشخصية. تعتمد المقاربة الأولى على مؤشرات كمية دقيقة مثل الإنتاج والجودة والتكلفة، ما يجعلها مناسبة للأنشطة ذات الطابع الإنتاجي. أما المقاربة الثانية فتركز على السلوكيات التنظيمية كالمواظبة والانضباط والتعاون، وهي ملائمة للبيئات التي تعزز العمل الجماعي. في حين تركز المقاربة الثالثة على السمات الشخصية مثل الابتكار والإدراك، لكنها تواجه صعوبات في القياس الموضوعي. يُبرز هذا التصنيف أهمية اعتماد تقييم شامل ومتكامل، يأخذ بعين الاعتبار مختلف الأبعاد لضمان صورة دقيقة عن أداء الموارد البشرية.

ثانياً: المتدخلون في عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تتفّذ عملية تقييم أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال تفاعل عدة جهات رئيسية، كلٌّ منها يضطلع بدور محدد يضمن موضوعية وفعالية التقييم:¹

¹ عاكف لطفي الخصاصنة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (عمان: جامعة البلقاء التطبيقية، 2017)، ص ص: 188-189.

أ. إدارة الموارد البشرية

تضطلع إدارة الموارد البشرية بدور مركزي يتمثل في تصميم نظام التقييم، الإشراف على تنفيذه، ومتابعة نتائجه. وتشمل مسؤولياتها ما يلي:

- ✓ إعداد أدوات التقييم (مثل استمارات الأداء)، وتوزيعها؛
- ✓ متابعة المديرين التنفيذيين خلال عملية التقييم، وتقديم التدريب اللازم لهم؛
- ✓ جمع وتحليل نتائج التقييم وتصحيح الانحرافات الممكنة؛
- ✓ أرشفة النتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية، التنقل أو التخطيط التدريبي.

ب. المديرون التنفيذيون والمشرفون

يعتبر المشرف المباشر من أكثر الأطراف تأهيلاً لتنفيذ عملية التقييم، نظراً لقربه اليومي من الموظف وإطلاعه المستمر على سلوكه المهني. وتشير الدراسات إلى أن حوالي 98% من برامج التقييم تُنفذ بواسطة الرئيس المباشر، استناداً إلى فرضية أنه الأكثر قدرة على ملاحظة الأداء بدقة. وتشمل مهامه:

- ✓ تقييم الأداء الفعلي للموظف؛
- ✓ إعداد تقارير الأداء؛
- ✓ إبلاغ الموظف بنتائج التقييم وتقديم ملاحظات بناءة.

ج. التقييم متعدد المصادر (360 درجة)

يُعد "التقييم بزاوية 360 درجة" من الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء، ويهدف إلى تقليل التحيز من خلال إشراك عدة أطراف: الرئيس، الزملاء، والموظف نفسه. ويتم توزيع الأوزان على النحو الآتي: 50% لتقييم الرئيس، 30% للزملاء، و20% للتقييم الذاتي.¹

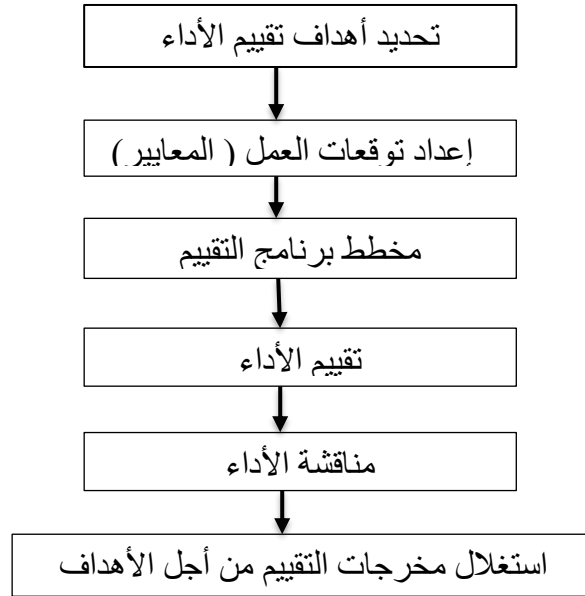
هذا النهج يعزّز من موضوعية التقييم، ويدعم ثقافة التفاعل التنظيمي والشفافية، ويُستخدم بشكل متزايد في المؤسسات الحديثة.

ثالثاً: سير عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تعدّ عملية تقييم أداء الموارد البشرية إجراءً منهجياً منظماً يتكون من مراحل مترابطة تهدف إلى ضمان دقة وفعالية التقييم، وتمكين المؤسسة من استثمار نتائجه في تطوير الأداء واتخاذ قرارات استراتيجية. ويوضّح الشكل (07) الخطوات الأساسية لهذا المسار.

¹ Satish Baroda, Chetna Sharma and J.K. Bhatt, "360 Degree Feedback Appraisals: An Innovative Approach of Performance Management System," International Journal of Management and Information Technology , vol 1, no. 2 (July 2012),pp: 53-66.

الشكل رقم (07): خطوات تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: Asadu Ikechukwu et al, **Comprehending Employees' Performance Appraisal in Organizations**, Revue International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), Vol 04:Issue 09, Sep 2020, pp :272-284.

أ. تحديد أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

تتمثل الخطوة الأولى في تحديد الغرض من التقييم بدقة، حيث تختلف الأهداف بين الترقية، التوجيه، التحفيز، التدريب، أو تعديل الأجور. ومن ثم، ينبغي اختيار أهداف محددة قابلة للتطبيق وذات أولوية واقعية بالنسبة لطبيعة المؤسسة¹.

ب. تحديد التوقعات ومعايير الأداء:

يشمل ذلك توضيح المهام والمسؤوليات المتوقعة من الموظف، وتحديد معايير الأداء المناسبة (كمية، سلوكية، أو شخصية). يجب أن تُبلّغ هذه المعايير للموظفين لضمان فهمهم لما هو مطلوب، مما يعزز من فاعلية التقييم². يرى بعض الباحثين أن المعايير الأكثر شيوعاً هي السلوك والكفاءات وتحقيق الأهداف وإمكانات التحسن. ويصنفها آخرون إلى ثلاثة أنواع: معايير مخرجات الأداء الفعلية (كمية ونوعية)، المعايير السلوكية (مثل الانضباط والالتزام التنظيمي، التعاون والولاء، حسن القيادة والإشراف... الخ)، معايير الصفات الشخصية (الصدق والأمانة، المبادرة والابتكار، الموضوعية حال الإشراف والقيادة)³.

¹Asadu Ikechukwu et al, **Op_Cit.**, pp:272-284.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، (1997)، ص: 126.

³ منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الكتاب الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء (اليمن)، 2012، ص: 292-294.

ج. إعداد خطة التقييم

تتضمن هذه المرحلة تحديد الجوانب التالية: من يُقَيِّم؟ من يُقَيِّم؟ متى يتم التقييم؟ وأي الأساليب ستُعمد؟. يتطلب ذلك تصوراً شاملاً لبرنامج التقييم يشمل أدوات التنفيذ، توقيت العملية، والتحديات المحتملة.¹

د. تنفيذ التقييم

تُنَفَّذ العملية باستخدام أدوات محددة، ويمكن تصنيف أساليب التقييم إلى ثلاث مداخل:²

1. مدخل المقارنة بين العاملين: كطريقة الترتيب العام أو المقارنة الزوجية.
2. مدخل المعايير المطلقة والسلوكية: مثل مقياس التدرج البياني، أو الحوادث الحرجة.
3. مدخل الإدارة بالأهداف: الذي يركّز على النتائج المحققة، ويُعد من أكثر الأساليب موضوعية.

هـ. مناقشة الأداء:

تأتي مقابلة الأداء أو الحوار حوله بعد الانتهاء من عملية التقييم مباشرة، حيث يجب على المقيّم مناقشة نتائج الأداء مع الموظف الذي خضع للتقييم، من أجل تقديم تغذية راجعة توضح له موقعه من حيث جودة الأداء. وتُعدّ هذه التغذية الراجعة ضرورية لتحسين الأداء، خاصة إذا كان دون المستوى المتوقع. تهدف مقابلة الأداء إلى ما يلي: تعديل سلوك الموظفين الذين لم يحقق أداءهم التوقعات التنظيمية أو أهدافهم الشخصية، المحافظة على سلوك الموظفين ذوي الأداء الممتاز، والاعتراف بسلوكيات الأداء المتفوق لضمان استمراريتها.

و. استغلال بيانات التقييم:

تمثّل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الأداء، حيث توظف نتائج التقييم في مجالات متعددة مثل التخطيط للتدريب، الترقية، ضبط المسارات المهنية، وتوثيق الأداء الوظيفي لأغراض تنظيمية مستقبلية.³

يبرز تحليل خطوات تقييم أداء الموارد البشرية أن العملية ليست إجراءً إدارياً روتينياً، بل منظومة متكاملة تشمل تحديد أهداف واضحة، ووضع معايير دقيقة، وتوزيع مهام التقييم على فاعلين مؤهلين، مع اعتماد أدوات ملائمة لطبيعة المؤسسة. وقد بيّن التصنيف الثلاثي لمعايير التقييم (النتائج، السلوك، السمات الشخصية) أهمية دمج الأبعاد الكمية والنوعية لتحقيق رؤية شاملة. كما يظهر أن فعالية التقييم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوضوح التوقعات، وتنوع منهجيات القياس، والتواصل البناء بعد التقييم. وتعرّز الاتجاهات الحديثة، خاصة التقييم متعدد المصادر، من مصداقية النتائج، مما يجعل التقييم أداة استراتيجية لتحسين الأداء واتخاذ قرارات تطويرية قائمة على معطيات موضوعية.

¹ عاكف لطفي الخصاصنة وآخرون، مرجع سابق، ص: 189.

² منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع نفسه، ص: 295.

³Asadu Ikechukwu et al, Op_Cit., pp:272-284.

المطلب الثالث: شروط فعالية عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تمثل فعالية نظام تقييم أداء الموارد البشرية أحد الشروط الأساسية لضمان مصداقية النتائج، وتحقيق الغايات التنظيمية المتوخاة من العملية، سواء تعلق الأمر باتخاذ قرارات متعلقة بالترقية، التدريب، أو تطوير المسار المهني. غير أن نجاح هذا النظام يظل مرهوناً بجملة من الشروط، التي تشمل الأبعاد النفسية والتنظيمية والفنية، والتي يجب توفرها لضمان حيادية وعدالة التقييم، وتجنب تشويه نتائجه أو تحويله إلى مجرد إجراء شكلي.

أولاً: معوقات فعالية عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تقوم كل مؤسسة بإجراء تقييم أداء الموارد البشرية، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي. ومع ذلك، هناك بعض العوائق التي تعيق فعالية نظم التقييم. بعض هذه العوائق أكثر وضوحاً ويجب التعرف عليها من أجل اتخاذ التدابير المناسبة لتقليل تأثيرها إلى أدنى مستوى ممكن. وقد تم تصنيف هذه العوائق إلى ثلاث فئات:¹

- ✓ الافتراضات الخاطئة ؛
- ✓ حواجز نفسية؛
- ✓ المزالق والانحرافات الفنية (التقنية).

أ. الافتراضات الخاطئة حول التقييم

يعتمد نجاح أي نظام تقييم على مدى واقعية التصورات التي يحملها أطراف العملية، خصوصاً المقيمين. وفي هذا السياق، تُعد الافتراضات الخاطئة من أبرز العراقيل، منها:

- (1) اعتقاد المديرين أن تقديم تقييم صريح قد يخلق توترًا في علاقاتهم بالمرؤوسين، فيلجؤون إلى تقييمات غير دقيقة حفاظاً على الانسجام، وهو ما يُفقد التقييم طابعه الوظيفي.
- (2) الافتراض بأن نظام التقييم مكثف بذاته، دون الحاجة إلى تطوير دوري، بينما الواقع يفرض مراجعة دورية للمعايير والأدوات المستخدمة لضمان ملاءمتها للتغيرات المؤسسية.
- (3) الاعتقاد أن التقييم غير الرسمي كافٍ، وهو ما قد يؤدي إلى قرارات مرتجلة وغير موثقة، تفتقر إلى الأساس الموضوعي.
- (4) افتراض استعداد جميع الموظفين لتلقي الملاحظات السلبية، وهو أمر يحتاج إلى تمهيد ثقافي وتنظيمي.

¹ Dick Grote, *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers*, (New York: AMACOM, 2002), pp : 9-10.

هذه التصورات تُضعف مصداقية العملية وتُفرغها من محتواها التكويني والتطويري.

ب. العوائق النفسية والسلوكية لدى المقيمين

تلعب العوامل النفسية دورًا كبيرًا في إضعاف موضوعية التقييم، ومن أبرز هذه العوائق:

- (1) الخوف من المواجهة، مما يدفع بعض المشرفين إلى تقديم تقييمات متساهلة.
- (2) التحيز الشخصي نتيجة علاقات سابقة أو أحكام مسبقة تجاه بعض الموظفين.
- (3) الشعور بالذنب أو التعاطف المفرط، خاصة في حالات الأداء الضعيف.
- (4) تأثير الضغوط التنظيمية، كرغبة الإدارة في إبراز نتائج إيجابية على حساب الحقيقة.

تؤدي هذه العوامل إلى منح تقييمات غير واقعية تميل إلى التضخيم أو التعميم، ما يُضعف من قيمة البيانات المتولدة.

ج. الاختلالات الفنية والمنهجية

يرتبط هذا النوع من العراقيل بعدم ملاءمة الأدوات المستخدمة، أو ضعف تأهيل المقيمين. ويمكن تلخيص أبرز هذه الانحرافات في:¹

- (1) غياب معايير دقيقة وقابلة للقياس، ما يجعل التقييم عرضة للتقدير الشخصي؛
- (2) ظاهرة الهالة (Halo Effect)، حيث يُبنى التقييم الكلي على سمة واحدة بارزة إيجابية أو سلبية؛
- (3) التحيز المركزي (إعطاء الجميع تقديرات متوسطة)، أو التساهل والتشدد دون مبرر؛
- (4) تأثير الأحداث الحديثة (Recency Effect)، حيث يتم التركيز على الأداء الأخير فقط دون النظر إلى الأداء العام؛
- (5) المقارنة مع الآخرين بدلاً من المقارنة بالمعيار الموضوعي؛
- (6) التقييم بناءً على السلوك الشخصي لا الأداء المهني؛
- (7) الاعتماد على التقييم السابق (Carryover Effect)، ما يؤدي إلى تجاهل التحسن أو التراجع الحقيقي.

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص ص: 304-305.

ثانياً: متطلبات تعزيز فعالية نظام تقييم أداء الموارد البشرية

لمواجهة ما سبق، ينبغي اعتماد مجموعة من الإجراءات والتدابير لتكريس ثقافة تقييم نزيهة وفاعلة، من أهمها:¹

أ. **اتساق نتائج التقييم:** تحقيق الفاعلية يتطلب الاتساق بين نتائج التقييمات المختلفة لذات الموظف، وبين أداءه في مراحل زمنية متعددة، وهو ما يعزز الثقة في النظام ويُقلل من الاعتراضات.

ب. **التركيز على الأدلة والوقائع:** يجب أن يستند التقييم إلى مؤشرات موضوعية وملموسة، ترتبط بإنجازات فعلية لا بانطباعات شخصية. كما ينبغي توثيق الأداء بملاحظات محددة تدعم النتائج.

ج. **إشراف إدارة الموارد البشرية:** يُفضل أن تحتفظ إدارة الموارد البشرية بدور رقابي تقويمي، يتمثل في مراجعة منهجيات التقييم، دون التدخل في أحكام المديرين، لضمان النزاهة والانضباط المؤسسي.

د. **تنظيم مقابلات التغذية الراجعة:** ينبغي تنظيم جلسات رسمية بين المقيّم والموظف لمناقشة نتائج التقييم، وتقديم تغذية راجعة بناءة تساعد على تصحيح المسار أو تعزيز الأداء الإيجابي.

هـ. **تعزيز البعد التكويني للتقييم:** ينبغي أن يُنظر إلى التقييم باعتباره أداة تطوير وليس مجرد وسيلة للمحاسبة، من خلال ربطه بخطة التدريب، وإعداد المسارات المهنية، وتحفيز الأداء.

و. **التزام الإدارة العليا:** تلعب القيادة العليا دوراً حاسماً في ترسيخ ثقافة تقييم فعّالة، من خلال تبني نموذج إداري قائم على الشفافية، والمساءلة، والعدالة، وتشمين الكفاءات.

من خلال ما سبق، يتضح أن تقييم أداء الموارد البشرية يُعدّ أداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة. فهو لا يقتصر على قياس النتائج، بل يشمل أيضاً تشخيص القدرات وتوجيه قرارات التطوير. وقد تبين أن التقييم الفعّال يتطلب تحديد أهداف واضحة، ومعايير دقيقة، وتوزيعاً منسجماً للأدوار، إلى جانب اعتماد مداخل متنوعة (كمّية، سلوكية، وصفاتية) تضمن شمولية التقييم.

كما ظهر أن فعالية نظام التقييم مشروطة بتجاوز عدد من المعوقات النفسية والفنية، ما يستدعي بيئة تنظيمية داعمة، وتكويناً مستمراً للمقيّمين، وثقافة مؤسسية تقوم على الشفافية والتحفيز. بذلك، يتحول التقييم من مجرد إجراء إداري إلى أداة تطويرية تسهم في تحسين الأداء واستدامة الموارد البشرية.

¹ S.P. Thakur, D.Litt, **Management Process (Unit – 13 Performance Appraisal)**, Post Graduate Diploma in Human Resource Management Paper-I, Printing and Published on behalf of Nalanda Open University, Patna, Inde, April 2019, pp: 257-258 <http://www.nou.ac.in/econtent/PGDHRM%20Paper%20I/PGDHRM%20Paper-I-%20Unit-13.pdf>.

المبحث الثالث: متطلبات تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

يمثل تحسين أداء الموارد البشرية محورًا استراتيجيًا في أي مؤسسة تسعى نحو التميز والاستدامة. ولا يُمكن تحقيق أداء فعّال دون تشخيص دقيق للعوامل المؤثرة فيه، وتحليل الاختلالات التي قد تعوقه، ثم اعتماد مداخل علمية مناسبة لمعالجتها.

ويُعد تحسين الأداء عملية شاملة لا تقتصر على رفع معدلات الإنجاز، بل تشمل تطوير الكفاءات، وتحفيز المبادرات، وضمان التناسق بين الأهداف الفردية والتنظيمية. ومن ثمّ، يتناول هذا المبحث مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية، ويستعرض المداخل المعتمدة لتفعيله، تمهيدًا لتحديد المتطلبات الأساسية لضمان فعاليته داخل المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية تحسين أداء الموارد البشرية

يتطلب تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة توجّهًا استراتيجيًا نحو تحسين أداء الموارد البشرية باعتبارها العنصر المحرّك لبقية الموارد. وتتمثل ماهية هذا التحسين في كونه عملية إدارية مستمرة تهدف إلى تقليص الفجوة بين الأداء الحالي والمستوى المطلوب، عبر تحليل الأسباب، واقتراح الحلول، وتفعيل آليات تنفيذية مناسبة. ولتأطير هذا المفهوم، سنتناول تعريف تحسين الأداء، أهميته، خطواته الإجرائية، ثم عرض مفهوم فجوة الأداء.

أولاً: مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية

يُعدّ تحسين أداء الموارد البشرية من المقاربات الجوهرية في إدارة الكفاءات، إذ يُمثل استجابة تنظيمية منهجية لمواجهة الفجوات في الأداء، وتوجيه القدرات الوظيفية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ولا يُختزل هذا المفهوم في كونه مجرد تصحيح للقصور، بل هو عملية تطويرية مستمرة تستند إلى تحليل علمي للواقع الوظيفي، وتقويم استباقي للأداء عبر إجراءات تنظيمية وإدارية فعّالة.

يُعرّف تحسين أداء الموارد البشرية بأنه جملة من التدخلات الإدارية المنهجية التي تهدف إلى تقليص الفجوة بين أداء الموظف الفعلي والأداء المتوقع، استنادًا إلى نتائج تقييم الأداء. ويُعد هذا التحسين مسارًا تطبيقيًا يُسهم في تصحيح أوجه القصور وتعزيز الكفاءات الفردية، بما يدعم جودة الخدمات وكفاءة المؤسسة ككل. كما يُمثل تحسين الأداء ركيزة استراتيجية لرفع إنتاجية الموارد البشرية وضمان توافق أدائها مع الأهداف التنظيمية على المدى القصير والطويل.¹

¹ حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2018، ص 124.

كما يُعدّ التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية عملية تنظيمية هادفة تسعى إلى رفع كفاءة العاملين وتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف، من خلال تدخلات منهجية تقوم على التقييم والتحليل واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويعتمد هذا المنظور على مبدأ أن التطوير التدريجي والمنتظم للأداء يسهم في بناء منظومة فعالة ومستدامة تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والتميز¹.

وتتجلى أهمية التحسين المستمر في قدرة المؤسسة على تشخيص الانحرافات في أداء الأفراد من خلال مؤشرات محددة، واتخاذ إجراءات عملية لمعالجتها، مثل تنفيذ خطط تدريبية موجهة، أو تعديل بيئة العمل، أو تحفيز العاملين وفق احتياجاتهم. كما يشترط هذا النهج وجود قيادة تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية مشجعة على التعلم والمبادرة والمساءلة البناءة².

إن تحسين أداء الموارد البشرية لا يقتصر على تصحيح الأخطاء، بل يُعد مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الإنتاجية وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والمؤسسية، مما يجعل من العامل البشري عنصراً محورياً في عمليات التغيير والتحسين المستمر.

ثانياً: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية

تُعدّ عملية تحسين أداء الموارد البشرية من الركائز الحيوية التي تركز عليها المؤسسات الحديثة في سعيها لتحقيق الكفاءة التشغيلية والتكيف الاستراتيجي مع متغيرات البيئة التنظيمية. إذ لا تقتصر هذه العملية على إصلاح مواطن القصور، بل تشمل تطويراً مستمراً يهدف إلى تعزيز فعالية رأس المال البشري ورفع قدرته على تحقيق الأهداف المؤسسية.

وتكمن أهمية تحسين الأداء في عدة أبعاد مترابطة، من أبرزها:³

- تحقيق قيمة مضافة مزدوجة لكل من المؤسسة والعاملين، من خلال تعزيز كفاءة الموارد البشرية وتوظيف طاقاتها بما يخدم أهداف العمل؛
- وضع خطط تشغيلية تستند إلى الرؤية الاستراتيجية، وتسهم في توجيه الأداء الفردي والجماعي بفعالية؛
- معالجة الاختلالات في الأداء الفعلي وضمان تحقيق مستويات الأداء المرجوة؛
- تمكين القيادة من توجيه الموارد البشرية بكفاءة، من خلال تفعيل أساليب المتابعة والتقييم والتطوير؛
- مراقبة تطورات الأداء بشكل دوري، وتحديد الاحتياجات التدريبية والتحفيزية للعاملين.

¹ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص 59.

² عبد الوهاب محمد جبين، مرجع نفسه.

³ حمود حيمر، مرجع سابق، ص: 127.

كما ينعكس تحسين الأداء على فعالية المؤسسة ككل من خلال¹:

- تعزيز الفعالية المؤسسية وضمان استمرارية الأداء في مختلف الوحدات الإدارية؛
- رفع مستوى الإنتاجية والمردودية لعوامل الإنتاج، من خلال تحسين أداء العنصر البشري؛
- توفير بيئة عمل تحفيزية تُمكن الموظفين من تحقيق الاستقرار الوظيفي والاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالأداء.

وعليه، فإن تحسين أداء الموارد البشرية لا يُعدّ خيارًا تنظيميًا، بل ضرورة استراتيجية لمواجهة تحديات التغيير ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة في الأجلين القصير والبعيد.

ثالثًا: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية

تُبنى عملية تحسين أداء الموارد البشرية على تشخيص الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف، وتحليل أسبابها، ثم وضع خطة مناسبة لمعالجتها. ويبدأ هذا المسار بطرح أسئلة محورية لتحديد طبيعة المشكلة وأسبابها وخيارات الحل، مما يسمح برسم تدخلات منهجية دقيقة.

ويُستدل على ضعف الأداء من خلال مؤشرات مثل تدني الإنتاجية، ضعف الالتزام، غياب المبادرة، أو تزايد الشكاوى، ما يستدعي تطبيق خطة تحسين تمر بثلاث خطوات رئيسية:²

الخطوة الأولى: تحليل أداء الموارد البشرية

تبدأ العملية بتحليل الوضع الراهن للأداء من خلال المقارنة بين "الوضع الفعلي" الذي يعكس إمكانات الموظفين الحالية وواقع الإنجاز، و"الوضع المستهدف" الذي يعبر عن مستويات الأداء المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومن خلال هذا التحليل، يتم تحديد الفجوة بين الوضعين، وتحديد مصادر الخلل التي يجب التعامل معها، مع مراعاة تقليص هذه الفجوة بأقل التكاليف الممكنة.

الخطوة الثانية: تحليل الأسباب وخلفيات المشكلة

يتطلب تشخيص الأداء غير المرضي التعمق في خلفياته وأسبابه الجذرية، عبر جمع بيانات موثوقة وتحليلها. ومن أبرز أسباب ضعف الأداء التي قد تكشفها هذه المرحلة:

- ضعف نظم التغذية الراجعة والمساءلة؛

¹ محمد جاسم الشعيان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، ط1 (عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2013)، ص: 259.

² عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2017، ص ص: 104-106.

- غياب الحوافز المادية أو المعنوية؛
- نقص في المعارف أو المهارات لدى الموظفين أو المشرفين؛
- نقص الموارد أو عدم ملاءمة أدوات العمل لطبيعة المهام؛
- التوترات والعلاقات السلبية داخل الفريق أو مع الرؤساء؛
- عدم التوافق بين قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة.

الخطوة الثالثة: تنفيذ خطة التحسين

بعد تحديد الفجوات والأسباب، تُشرع المؤسسة في تنفيذ خطة التحسين، والتي تشمل عادة ما يلي¹:

- تحديد النقاط الحرجة التي تستدعي تحسینًا عاجلاً؛
- وضع خطة تنفيذية قابلة للمتابعة والتقييم؛
- صياغة آليات جديدة لإنجاز العمل بكفاءة؛
- تصميم برامج تدريبية تستجيب لحاجات التطوير المهني؛
- متابعة التقدم المحرز وقياس أثر التحسين على الأداء؛
- وضع بدائل وخطط دعم للتحسين المستمر وتقادي الانتكاسات.

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح هذا المسار يرتبط ارتباطاً وثيقاً برغبة القيادة التنظيمية في التغيير، وبمدى قدرتها على تبني استراتيجيات فعالة، فضلاً عن استجابة الموظفين وانخراطهم في العملية دون مقاومة، بما يضمن تحقق التحسين الفعلي والمستدام في أداء الموارد البشرية.

رابعاً: فجوة الأداء (Performance Gap)

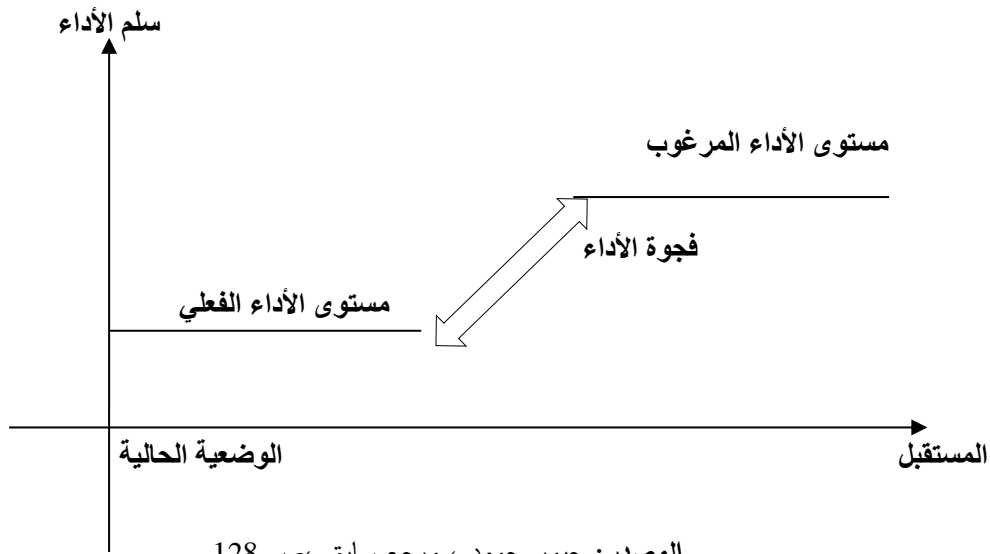
تعد فجوة الأداء مدخلاً أساسياً لفهم الحاجة إلى تحسين أداء الموارد البشرية، إذ تشير إلى الفارق القائم بين المستوى الفعلي للأداء الفردي أو الجماعي، والمستوى الذي تستهدفه المؤسسة ضمن رؤيتها التشغيلية والاستراتيجية. ويُنظر إلى هذه الفجوة على أنها المؤشر الأولي الذي يكشف عن وجود خلل يستوجب المعالجة، سواء كان متعلقاً بالكفاءة، الدافعية، أو بيئة العمل.

¹ عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص:106.

أ. تعريف فجوة الأداء:

تعرف فجوة الأداء بأنها الفرق الكمي أو النوعي بين الأداء الفعلي الذي تقدمه الموارد البشرية، ومستوى الأداء المعياري أو المرغوب الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه. وكلما اتسعت هذه الفجوة، دلّ ذلك على وجود اختلال وظيفي أو تنظيمي يتطلب التدخل. وتتمثل الغاية من التحسين في تقليص هذه الفجوة تدريجياً إلى أن يتحقق التوافق بين الوضع القائم والوضع المأمول¹، كما يوضح ذلك الشكل رقم (08).

الشكل رقم (08): فجوة الأداء



نلاحظ من خلال الشكل، أن مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية يقع تحت مستوى الأداء المرغوب فيه من طرف المؤسسة، أي يوجد فرق بين هذين المستويين يطلق عليه فجوة الأداء، وبالتالي يكون الهدف من تحسين الأداء هو الرقي بمستوى الأداء الفعلي إلى المستوى المرغوب فيه مستقبلاً.

ب. أسباب تشكّل فجوة الأداء:

تتعدد الأسباب المؤدية إلى ظهور فجوات في أداء الموارد البشرية، حيث صنفها بعض الباحثين إلى ثلاث فئات رئيسية:²

1. أسباب ذاتية مرتبطة بالفرد، مثل:

- عدم القدرة (قصور في المهارات أو القدرات الفنية)؛

¹ حمود حيمر، مرجع سابق، ص: 127.

² حمود حيمر، مرجع نفسه.

- عدم الرغبة (ضعف الدافعية أو الالتزام)؛
- عدم المعرفة بكيفية تنفيذ المهام المطلوبة.

2. أسباب تنظيمية داخلية، تشمل:

- ضعف أنظمة التحفيز والمكافأة؛
- قصور في الإشراف والتغذية الراجعة؛
- عدم وضوح الأدوار أو الأهداف؛
- غياب القيادة الفعالة أو الدعم المؤسسي.

3. أسباب خارجية، من بينها:

- نقص الموارد أو عدم ملاءمة ظروف العمل؛
- معوقات تقنية أو بيئية خارجة عن نطاق تحكم المؤسسة؛
- غياب التوقعات الواقعية أو أهداف تفوق قدرة التنفيذ.

فيما ذهب آخرون إلى وجود أسباب تعتبر شائعة حسب رأيهم لحدوث فجوات في الأداء تتمثل في:¹

(1) ضعف الإدارة و العمليات: حيث لا يُتوقع من الموظفين الذين لم يتم منحهم توجيهًا أو موارد واضحة للقيام بعملهم أن يؤدّوا بأعلى قدراتهم. بدون قيادة قوية، قد لا تظهر التقارير المباشرة أن الأداء ناقص وستواصل تقديم نتائج غير كافية.

(2) عدم وجود مجموعة توقعات معقولة: حيث يؤدي تحديد الأهداف التي تكون إما منخفضة جدًا أو غير قابلة للتحقيق إلى حدوث فجوات في الأداء، فالأهداف التي يمكن تحقيقها بسهولة لا تفعل الكثير لتحفيز الموظفين أو غرس الشعور بالتقدم الهادف، من ناحية أخرى، يمكن للأهداف الصعبة للغاية أن تثبط عزيمة الموظفين وتؤدي إلى فك الارتباط لأن أعضاء الفريق لا يمكنهم تحقيق المعايير العالية التي تم وضعها.

(3) عدم وجود الدافع وفك الارتباط: حيث تشير الدراسات إلى أن الموظفين المرتبطين يصلون إلى 125% أكثر إنتاجية ومردودية من الموظفين الغير راضين، يمكن للموظفين الذين لا يشعرون بالرضا والولاء في مؤسستهم أن يصبحوا حافزًا لفجوات الأداء على مستوى المؤسسة إما نتيجة لضعف الإنجاز الشخصي أو زيادة معدل دورانهم.

¹ Bridging employee performance gaps through workplace learning, Article published on September 15, 2022, <https://www.instride.com/insights/performance-gap/>, page viewed on 05/02/2023.

من خلال ما تقدم، يمثل تحسين أداء الموارد البشرية عملية ديناميكية تهدف إلى سد الفجوة بين الواقع والمأمول من خلال تحليل أسباب القصور واتخاذ إجراءات تصحيحية منهجية. وتتجلى أهميته في تعزيز الكفاءة الإنتاجية وضمان توافق الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، عبر تدخلات تعتمد على التقييم المستمر والتحفيز والتدريب الملائم. كما أن تشخيص فجوة الأداء يُعد أداة تشخيصية مركزية لفهم مصادر الخلل وتوجيه الجهود نحو تطوير الأداء العام. وفي ضوء هذا، يصبح من الضروري الوقوف على العوامل والمتطلبات التي تضمن فعالية هذا التحسين واستدامته.

المطلب الثاني: تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على أداء الموارد البشرية

يمثل أداء الموارد البشرية أحد العوامل الحاسمة في فاعلية المؤسسات، ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويتوقف هذا الأداء على مجموعة متداخلة من العوامل التي لا تعمل منفصلة، بل تتفاعل بشكل تكاملي يعكس بنية المؤسسة وثقافتها، ودرجة استجابتها لاحتياجات العنصر البشري. ومن هنا، فإن تحليل هذه العوامل يعد أساساً ضرورياً لأي جهد يرمي إلى تحسين الأداء وتعزيزه.

وباستقراء الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية الحديثة، أمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات رئيسية: العوامل الإدارية والتنظيمية، العوامل المرتبطة بالوظيفة، والعوامل المرتبطة بالموظف.

أولاً: العوامل الإدارية والتنظيمية

تشكل السياسات الإدارية والبنية التنظيمية للمؤسسة الإطار المرجعي الذي تتشكل داخله علاقات العمل، وتتحدد فيه مسؤوليات الأفراد، وتُصاغ التوجهات نحو الأداء.

أ. أسلوب القيادة والتوجيه:

أظهرت العديد من الدراسات أن طبيعة العلاقة بين القادة والموظفين تؤثر بشكل مباشر في التحفيز والإنتاجية. القادة الذين يُظهرون دعماً وتفويضاً مناسباً يمكّنون الموظفين من أداء مهامهم بثقة ورضا. كما أن النمط القيادي التشاركي يُسهم في تعزيز الثقة التنظيمية والانتماء، مما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة¹.

ب. الدعم المؤسسي والتدريب المستمر:

يُعدّ الدعم التنظيمي عاملاً محفزاً للأداء، خاصة إذا تمثّل في توفير الموارد، وخلق بيئة آمنة نفسياً، وتقديم فرص للتعلم والنمو. وتشير نتائج أبحاث ميدانية إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير قدرات موظفيها، وتمنحهم التدريب المنتظم، تحقق تحسناً ملموساً في الأداء الفردي والجماعي².

¹ Thanh-Lam Nguyen and Pham Xuan Giang, "Improving Employee Performance in Industrial Parks: An Empirical Case of Garment Enterprises in Binh Duong Province, Vietnam," European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, Vol. 10, No. 1, (2020), pp: 44-58.

² Anastasios D. Diamantidis and Prodromos Chatzoglou, "Factors Affecting Employee Performance: An Empirical Approach," International Journal of Productivity and Performance Management, vol 68, no.1,(2019),pp:171-193, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>.

ج. الترقية والحوافز:

يرتبط نظام الحوافز والترقيات بالعدالة التنظيمية والإدراك الشخصي للمكافأة، إذ إن التقدير المهني والترقيات المبنية على الأداء تُعزز الرغبة في التميز، وتُقلل من مشاعر الإحباط أو الظلم داخل بيئة العمل¹.

د. الثقافة التنظيمية والمناخ الداخلي:

تؤدي ثقافة المؤسسة (قيمها، قواعدها، وأساليبها) دوراً جوهرياً في تشكيل السلوك الوظيفي. فوجود بيئة عمل مشجعة، قائمة على الاحترام والتعاون، يرفع مستوى رضا العاملين، ويحفزهم على الأداء المتفوق².

ثانياً: العوامل المرتبطة بطبيعة الوظيفة

ترتبط هذه الفئة بخصائص المهام التي يؤديها الموظف، وطبيعة الأدوار، ودرجة التفاعل المهني المطلوب منه.

أ. وضوح المهام والأدوار:

كلما كانت المهام محددة بدقة، قلت فرص سوء الفهم، وازدادت القدرة على إنجاز العمل بكفاءة. الغموض في التوصيف الوظيفي أو التداخل بين الصلاحيات يؤدي إلى تضارب، وتدني في جودة الأداء³.

ب. الاستقلالية الوظيفية والتمكين:

عندما يتمتع الموظف بقدر من الحرية في اتخاذ القرارات داخل مجال مسؤوليته، يشعر بالثقة والانتماء، ويكون أكثر حماسة في إنجاز أعماله. التمكين يعزز الأداء لأنه يمنح الموظف إحساساً بالتحكم والتأثير على النتائج⁴.

ج. الاتصال التنظيمي:

يُعد الاتصال الفعال عنصراً محورياً في ضمان التنسيق داخل المؤسسة، وتيسير تنفيذ المهام. التواصل الجيد يحد من الإرباك الإداري، ويزيد من تفاعل الموظفين مع الأهداف التنظيمية⁵.

¹ Le Tran Thach Thao and Chiou-shu J. Hwang, *Factors Affecting Employee Performance – Evidence from Petrovietnam Engineering Consultancy J.S.C* (Meiho University Institutional Repository, July 2015), pp:3-4, <http://ir.meiho.edu.tw/ir/handle/987654321/2774>.

² جهاد أحمد عبدالرزاق نعيرات، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46 (أفريل 2022)، ص ص: 15-16.

³ جهاد أحمد عبدالرزاق نعيرات، مرجع نفسه.

⁴ Diamantidis and Chatzoglou, *Op_Cit.*, p :179.

⁵ Nguyen and Giang, *Op_Cit.*, pp :44-58.

د. بيئة العمل الفيزيائية والتقنية:

يشير الباحثون إلى أن مكان العمل إذا تميز بالنظافة، والراحة، وتوفر الأدوات المناسبة، ساهم ذلك في تحسين الأداء وتقليل التوتر. كما أن التقدم التقني داخل المؤسسة يساهم في تسهيل تنفيذ المهام، والحد من الأخطاء¹.

ثالثاً: العوامل المتعلقة بالموظف

وهي العوامل التي تتبع من الموظف نفسه، وتشمل سماته النفسية، ومهاراته، ومواقفه تجاه العمل.

أ. الدافعية الذاتية:

تُعد من أقوى العوامل التي تدفع الموظف لتقديم أفضل ما لديه، حتى في غياب رقابة مباشرة. الموظف الذي يحفزه شغفه بالنجاح، أو تطلعه للتطور المهني، يُظهر قدرة أعلى على التكيف والمبادرة².

ب. الاستباقية والابتكار:

الموظف الاستباقي لا ينتظر الأوامر بل يتخذ مبادرات لتحسين سير العمل، ويقترح حلولاً للمشكلات المحتملة. وتُظهر البيانات أن هذه الفئة من الموظفين تُساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام³.

ج. المرونة النفسية والمهارة:

تتجلى في قدرة الموظف على التكيف مع المتغيرات التنظيمية، وتقبل المهام الجديدة، والعمل ضمن فرق متنوعة. الموظفون ذوو المهارات المتعددة يُعدّون أصولاً استراتيجية للمؤسسة، خاصة في سياقات التغيير أو الأزمات⁴.

د. الالتزام التنظيمي:

ينقسم إلى ثلاثة أنواع: عاطفي (ولاء ناتج عن الفناعة)، مستمر (بسبب الحاجة أو الاستقرار)، معياري (بدافع الواجب). وقد تبين أن أعلى مستويات الأداء ترتبط غالباً بنوع الالتزام العاطفي، في حين أن الالتزام المعياري قد يكون مصحوباً بتراجع في الحافزية إذا شعر الموظف أنه "مضطر" للبقاء⁵.

إن العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية متعددة ومتداخلة، ويصعب تحسين الأداء دون تحليل شامل لها في سياق المؤسسة المعنية. إن فهم هذه العوامل لا يقتصر على كونه نشاطاً أكاديمياً، بل هو ضرورة إدارية

¹ Thach Thao and Hwang, *Op_Cit*, p :4.

² جهاد أحمد عبدالرزاق نعيرات، مرجع سابق، ص:16.

³ Nguyen and Giang, *Op_Cit*, pp : 44-58

⁴ Diamantidis and Chatzoglou, *Op_Cit*, p : 181.

⁵ *Ibid*, p: 183.

تسهم في تعزيز الفعالية والكفاءة التنظيمية. ومن هنا، فإن أي استراتيجية لتحسين الأداء يجب أن تبدأ بتشخيص هذه العوامل بدقة، ومعالجتها عبر تدخلات علمية ومدروسة.

المطلب الثالث: المداخل والاستراتيجيات المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية

يمثل تحسين أداء الموارد البشرية خياراً استراتيجياً تفرضه تحديات البيئة التنظيمية المعاصرة، ما يستدعي اعتماد مداخل متنوعة تتكامل مع أهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها. وتعد هذه المداخل أطراً منهجية تعتمدها الإدارة لتشخيص مكامن القصور وتوجيه الأداء نحو مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. وبالنظر إلى تعدد هذه المداخل وتباين مجالات تطبيقها، سيتم استعراض أبرز المداخل النظرية المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية، مع تقديم قراءة نقدية لمجالات استخدامها، وصولاً إلى تبرير اختيار المدخل الأنسب لطبيعة الدراسة.

أولاً: مدخل إدارة الموارد البشرية التقليدية

يعد مدخل إدارة الموارد البشرية التقليدية من أقدم المداخل التنظيمية التي اعتمدها المؤسسات لضمان تسيير فعال لرأس المال البشري. ويرتكز هذا المدخل على تنفيذ مجموعة من الوظائف الأساسية تشمل: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، التوظيف، التكوين، التقييم، التحفيز، والتمكين، إلى جانب إدارة مسارات الترقية والخدمة الوظيفية. ويهدف هذا المدخل إلى ضمان ملاءمة الكفاءات البشرية للمهام التنظيمية، وتحقيق الانسجام بين الفرد والمؤسسة بما يدعم الأداء العام.

ورغم أهمية هذا المدخل كأساس بنيوي في الإدارة، إلا أن الدراسات الحديثة تشير إلى أنه لم يعد كافيًا في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه بيئات العمل، خصوصًا ما يرتبط بضعف الدافعية، وتقادم فجوات الأجور، وضعف التكيف مع التحولات التكنولوجية والتنظيمية. إذ أضحت العوامل السلوكية والتنظيمية، كالثقافة المؤسسية، العدالة التنظيمية، جودة القيادة، والرضا الوظيفي، من المحددات الجوهرية لأداء الموارد البشرية، وهو ما يتطلب تجاوز الطابع الإجرائي الضيق لهذا المدخل¹.

وقد خلّصت العديد من الأبحاث إلى أن الاقتصار على هذا النموذج التقليدي يُنتج أداءً وظيفيًا محدودًا وغير مستدام، لا سيما في المؤسسات العمومية التي تخضع لضغوط متزايدة نحو الشفافية والفعالية. من هنا، برزت الحاجة إلى إدماج مداخل أكثر شمولاً، كمدخل الجودة الشاملة أو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بهدف تعظيم القيمة التنظيمية للمورد البشري².

¹ آية ماهر، ومحمد عوض العربي، "محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 20، العدد 2 (جامعة القاهرة، أبريل 2019)، ص: 211-240.

² نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن وآخرون، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: مدخل إدارة المواهب - دراسة نظرية"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 2، العدد 1 (جامعة السويس، 2022)، ص: 50-75.

وفي هذا الإطار، أكدت دراسات تحليلية أن الاعتماد على الممارسات التقليدية لم يعد كافياً في ظل تعاظم أهمية رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية، مما يتطلب إعادة النظر في أدوات الإدارة المستخدمة، وتكييفها مع مداخل حديثة تدمج بين البعد المؤسسي والبعد السلوكي للأداء.¹

ثانياً: مدخل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)*

يُعدّ مدخل إدارة الجودة الشاملة من أبرز المداخل الحديثة التي تسعى إلى تحسين أداء الموارد البشرية ضمن إطار مؤسسي شامل يركّز على التحسين المستمر وتعبئة جميع الأفراد نحو تحقيق الجودة. يقوم هذا المدخل على إحداث تحوّل عميق في بنية المؤسسة لا يقتصر فقط على تطوير الأساليب والإجراءات، بل يشمل تغييراً في الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، سلوكيات العاملين، وآليات التقييم والتحفيز، بما يعزز فعالية الموارد البشرية وجودة أدائها.²

ويهدف هذا المدخل إلى تمكين المؤسسة من تقديم خدمات ذات جودة عالية بأقل تكلفة، وذلك من خلال الارتقاء بأداء الأفراد وتحفيزهم للمشاركة الفعالة في عمليات التحسين المستمر. ويؤكد الباحثون أن تحسين الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة يقتضي إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتحفيزهم على الابتكار، وربط أدائهم بنتائج قابلة للقياس ضمن بيئة تنظيمية داعمة.³

ورغم أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُعدّ أكثر شيوعاً في القطاع الخاص بسبب طبيعته الربحية، إلا أن مؤسسات القطاع العام يمكنها أيضاً الاستفادة من هذا المدخل، بشرط تكييفه بما يتناسب مع متطلبات تقديم الخدمة العمومية. ويستلزم ذلك مجموعة من الشروط الأساسية من بينها: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة نحو ثقافة الجودة، تكثيف التكوين، تفعيل الحوافز، تشكيل فرق الجودة، وضمان إشراف ومتابعة منتظمة.⁴

تتمثل مساهمة هذا المدخل في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تحسين بيئة العمل، وتحقيق رضا العاملين، ورفع مستويات الالتزام والولاء الوظيفي، إلى جانب تمكين العاملين من تطوير كفاءاتهم من خلال المشاركة المستمرة في التقييم والتحسين. كما يُسهم هذا النموذج في توجيه الأنشطة الوظيفية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي تعزيز قدرتها على التكيف والمنافسة.

¹ عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، وأحمد سليمان السعيد، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الدقهلية"، مجلة الإدارة والتنظيم، العدد 7 (جامعة المنصورة، 2018)، ص: 1-31.

² عبدالله إبراهيم الدرهمي وحسن صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ط1، (دبي: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2017)، ص: 88.

³ رابح قميحة و محمد شرايطية ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، المجلد 01، العدد 01، جامعة الجزائر 2، 2013 ، ص ص : 172-189.

⁴ المرجع نفسه، 180.

ثالثاً: مدخل الإدارة بالأهداف

يُعدّ مدخل الإدارة بالأهداف من النماذج الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية، إذ يركّز على تحديد نتائج محددة ومشاركة بين الإدارة والموظفين، يتم من خلالها توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. يقوم هذا المدخل على أساس التشاركية في صياغة الأهداف بين المديرين والمرؤوسين، وتحديد المسؤوليات، وتقييم النتائج بناءً على الأداء الفعلي مقارنةً بالمستهدف، مما يعزز الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى العاملين¹.

تتمثل إحدى أبرز مزايا هذا الأسلوب في قدرته على مواءمة الأداء الفردي مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تُربط الأهداف الشخصية للعاملين بالأهداف الكبرى للمنظمة، ما يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة. وقد أظهرت بعض الدراسات أن هذه المنهجية تُعد أداة فعالة لتعزيز الكفاءة وتحقيق العدالة في تقييم الأداء والتعويضات.

يساهم هذا المدخل في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال عدة آليات أساسية:²

- ✓ **مواءمة المهام مع الأهداف:** يساعد في توضيح ما هو متوقع من كل موظف، ويقلل من الغموض الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الإنجاز الفردي والجماعي.
- ✓ **تعزيز المشاركة والانخراط:** من خلال إشراك الموظفين في صياغة الأهداف، ما يُحفّز شعورهم بالمسؤولية ويزيد من دافعيتهم الداخلية نحو الأداء المتميز.
- ✓ **ضمان الشفافية في التقييم والتحفيز:** إذ تُربط المكافآت والترقيات بمستوى تحقيق الأهداف، ما يعزز مبدأ العدالة التنظيمية ويشجّع على الأداء المستدام.
- ✓ **إرساء آلية للمراجعة الدورية:** يسمح النظام بتقييم دوري مبني على معايير واضحة، وتحديث الخطط حسب ما تقتضيه الظروف التنظيمية.

إنّ اعتماد الإدارة بالأهداف لا يعزز فقط كفاءة الموارد البشرية، بل يدفعها نحو الابتكار وتحمل المسؤولية، ويُشجع على تطوير الأداء في سياق تنافسي يراعي جودة النتائج واستدامة التحسين. وبالتالي، فإنّ هذا المدخل يُعدّ أداة عملية ومتكاملة لتحفيز العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق أداء فعّال ومتوافق مع أولويات المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية.

¹ ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014، ص ص: 133-149.

² هشام سفيان صلواتشي وآخرون، "أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسات الألبان بولايات الوسط الجزائري"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 12، العدد 24 (2017)، ص ص: 106-126.

رابعاً: مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Strategic Human Resource Management – SHRM) مدخلاً حديثاً ومتكاملاً يسعى إلى تحقيق التوافق بين استراتيجية المؤسسة العامة أو الخاصة، وبين الممارسات والوظائف المرتبطة بالعنصر البشري، بوصفه المورد الأكثر تأثيراً في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف. ويقوم هذا المدخل على فكرة أن المورد البشري ليس أداة تنفيذ فحسب، بل عنصراً استراتيجياً فاعلاً في صياغة السياسات التنظيمية وإنجاحها.

ويُعرف هذا التوجه بأنه "التكامل المنهجي بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة الشاملة، بهدف ضمان التناسق بين احتياجات العاملين ومقتضيات الأداء التنظيمي طويل الأمد".¹ ولا يُنظر إلى هذا التكامل باعتباره شكلياً، بل عملياً يستهدف تحقيق الرؤية المؤسسية عبر أدوات تخطيطية وتنفيذية محددة.

وتقتضى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أربع نماذج تفسيرية رئيسية للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات اليومية¹:

1. نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يركز على ربط تخطيط الأفراد بتوجهات المؤسسة المستقبلية، عبر تحديد الكفاءات المطلوبة زمنياً ومكانياً.
2. نموذج الموارد والكفاءات: يبرز قيمة رأس المال البشري من خلال الاستثمار في المهارات والمعرفة بوصفها مصادر نادرة وصعبة التقليد.
3. نموذج تنافسية الموارد البشرية: يفترض أن المورد البشري هو أساس التفوق التنافسي المستدام، إذا ما أُحسن توظيفه وتطويره وصيانته.
4. نموذج محاسبة الموارد البشرية: يهتم بقياس جدوى الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية، وتحليل تكاليفها مقابل مردودها على الأداء العام.

كما تعتمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على مجموعة من الأدوات التطبيقية التي تُسهم في بناء بيئة مرنة ومحفزة، من أبرزها:²

✓ إدارة الكفاءات: من خلال تحديد المهارات الأساسية التي تميز المؤسسة وتوجيه جهود التدريب والتوظيف نحو دعمها؛

¹Peter Boxall and John Purcell, *Strategy and Human Resource Management*, 4th ed. (London: Palgrave Macmillan, 2016), pp: 88-97.

² آية ماهر و محمد عوض العربي، مرجع سابق، ص ص: 211-240.

- ✓ **التعلم التنظيمي:** كوسيلة مستدامة لتحسين الأداء الفردي والجماعي عبر التراكم المعرفي والتجريبي؛
- ✓ **إدارة المعرفة:** بوصفها آلية استراتيجية لتخزين وتوزيع واستخدام المعرفة في اتخاذ القرار؛
- ✓ **بناء قادة الصف الثاني:** لضمان الاستمرارية في القيادة وتعزيز التحفيز وتناقل الخبرة؛
- ✓ **التمكين الإداري:** الذي يعزز من مسؤولية العاملين واستقلاليتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم؛
- ✓ **إدارة الأزمات والصراعات:** بما يساعد على التكيف مع التحولات وتخفيف آثار الصدمات التنظيمية.

إن تبني هذا المدخل يؤدي إلى تحسين مخرجات الأداء الكلي للمؤسسة، ورفع قدرتها التنافسية، وزيادة انخراط العاملين في تحقيق الأهداف المشتركة، شريطة توفر بيئة تنظيمية مرنة، وثقافة مؤسسية داعمة للإبداع والتغيير.

خامساً: مدخل التدقيق الاجتماعي

يُعد التدقيق الاجتماعي من المداخل الحديثة والمهمة في مجال علوم التسيير، ويتميز بمرونته وتعدد مجالات تطبيقه داخل المؤسسة، وذلك بفضل اعتماده على منهجية ممنهجة وأدوات وتقنيات مستمدة من خبرات التدقيق المالي والمحاسبي. ويكتسي هذا النوع من التدقيق أهمية خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ يُمثل أداة رقابية وتحليلية تسمح بتقييم السياسات والممارسات البشرية، ومراقبة مدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة¹.

يرتبط التدقيق الاجتماعي ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث يساهم في توفير معطيات دقيقة عن البيئة الداخلية والخارجية، مما يُسهم في تحديد مواطن القوة والضعف، وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر. ومن أبرز أهدافه التأكد من مدى فعالية تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، وتحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، مع تقديم توصيات تصحيحية تسمح بتعزيز الأداء².

ويركز التدقيق الاجتماعي بشكل خاص على وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يشمل عمليات التوظيف، التكوين، التقييم، التحفيز، القيادة، الصحة والسلامة المهنية، وعلاقات العمل. كما يُعالج الاختلالات التي قد تنشأ عن هذه الوظائف، مثل التغيب المتكرر، التسرب الوظيفي، الدوران المرتفع للعامل، وتفاقم الصراعات

¹ طالب حسين سهام، مساهمة التدقيق الاجتماعي في تفعيل دور العنصر البشري بالمؤسسات، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 2، جامعة معسكر (الجزائر)، (2019)، ص: 72-83.

² محمد نصر عبد العزيز، تدقيق الأداء وأثره في تحسين كفاءة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017)، ص: 91-93.

التنظيمية. وعليه، فإن التدقيق الاجتماعي لا يُعد مجرد أداة رقابية، بل هو كذلك آلية تطويرية تُسهم في تعزيز كفاءة المورد البشري ورفع جاهزيته التنظيمية¹.

في ضوء ما سبق عرضه من مداخل متعددة لتحسين أداء الموارد البشرية، يتبين أن كل مدخل يحمل مقومات نظرية وأدوات تطبيقية تسهم، بدرجات متفاوتة، في دعم الأداء الوظيفي والتنظيمي. غير أن السياق الراهن الذي يتسم بتعقيد البيئة المؤسسية وتزايد متطلبات الشفافية والمساءلة، يُبرز الحاجة إلى مدخل أكثر شمولاً ودقة في تشخيص مواطن القصور وتعزيز التحسين المستمر.

ومن هذا المنطلق، يُعد **مدخل التدقيق الاجتماعي** الأنسب والأكثر توافقاً مع متطلبات تحسين أداء الموارد البشرية، نظراً لما يتميز به من قدرة على الجمع بين البعد الرقابي والتطويري، من خلال آلياته التحليلية ومنهجيته المستندة إلى المعاينة الموضوعية للممارسات والوظائف المرتبطة بالعنصر البشري. كما يُوفّر هذا المدخل معطيات كمية ونوعية دقيقة تسمح بتقييم مدى توافق الأداء الفعلي مع الأهداف المسطرة، وتحليل الفجوات، واقتراح تدخلات تصحيحية تستند إلى دلائل واقعية.

وعليه، فإن التدقيق الاجتماعي لا يقتصر على كشف الاختلالات الوظيفية، بل يُعتبر أداة استراتيجية لإعادة توجيه السياسات البشرية نحو الأداء الأمثل، في انسجام مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها في مجال الفعالية التنظيمية.

¹ طالب حسين سهام، مرجع سابق، ص ص: 72-83.

خلاصة:

إن تحليل مقومات وأبعاد أداء الموارد البشرية مكن من تسليط الضوء على إحدى الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات العمومية والخاصة، إذ تبيّن أن المورد البشري لم يعد مجرد عنصر إنتاجي، بل أصبح مكوناً استراتيجياً يرتبط وجودياً بقدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها وتحقيق التميز التنظيمي في بيئة متغيرة ومعقدة. وقد أكد هذا التحليل أن الأداء لا يُقاس فقط بنتائج العمل المحصلة، بل يُقوّم ضمن منطق شامل يأخذ بعين الاعتبار الكفاءة (حسن استخدام الموارد) والفعالية (تحقيق الأهداف)، فضلاً عن جودة الخدمة المقدّمة ودرجة رضا المستفيدين.

من جهة أخرى، فإن تحسين الأداء ليس تدخلاً ظرفياً لمعالجة حالات القصور، بل هو مسار استراتيجي مستمر، يقوم على تحليل فجوات الأداء، تشخيص أسبابها، وتبني المداخل المناسبة لتجاوزها. وقد بيّنت المعالجة النظرية أن هذه المداخل تتنوع بين تقليدية وحديثة، وتتكامل فيما بينها. فبينما تركز المداخل التقليدية على الوظائف الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية، كالتوظيف والتدريب والتحفيز، فإن المداخل الحديثة - كإدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - تقدم رؤى أكثر شمولية تركز على ربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة من خلال العنصر البشري.

وقد أمكن من خلال هذه المعالجة النظرية الإجابة بشكل واضح عن التساؤل المحوري المتعلق بالعوامل الأساسية التي تؤثر في أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات والإدارات العمومية، حيث تم التوصل إلى أن هذا الأداء يتحدد ضمن منظومة متعددة المستويات تشمل: عوامل فردية (مثل الكفاءة المهنية، والدافعية الذاتية، والقدرة على التكيف)، وعوامل تنظيمية (كطبيعة الهيكل الإداري، وأساليب القيادة، ونظام التحفيز والتقييم)، إضافة إلى عوامل بيئية (كالمناخ الثقافي والتنظيمي)، وعوامل وظيفية وتقنية (مثل وضوح المهام، وملاءمة بيئة العمل، ومدى التمكين الوظيفي). وقد تبيّن أن هذه العوامل تتداخل وتتكامل فيما بينها، مما يفرض تبني مقاربات تحليلية شاملة لفهم الأداء وتفسير تبايناته.

وعليه، فإن أداء الموارد البشرية يمثل منظومة متكاملة ذات أبعاد تنظيمية وسلوكية وتدييرية، لا يمكن فصلها عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وهذا ما يفرض تبني منطق رقابي وتحليلي يزوج بين الكفاءة التقنية والبُعد الإنساني في إدارة المورد البشري، في سبيل بلوغ حكمة فعالة وشاملة.

وانطلاقاً من هذا المنظور، تبرز الحاجة إلى أدوات تقييم أكثر عمقاً وشمولاً، لا تكتفي برصد مؤشرات الأداء، بل تتجاوزها لتحليل البيئة التنظيمية، الثقافة المؤسسية، وأبعاد الالتزام الوظيفي، وهي الوظيفة التي بات يضطلع بها التدقيق الاجتماعي، بما يوفره من آليات لفحص مدى احترام المؤسسة للمعايير الأخلاقية والاجتماعية في

تعاملها مع مواردها البشرية. ومن هنا تتأسس أهمية التوقف عند مفهوم التدقيق الاجتماعي، أبعاده، وآليات تفعيله، قصد استجلاء علاقته بأداء الموارد البشرية ودوره في تعزيزه وضبطه في آنٍ واحد.

الفصل الثاني

التدقيق الاجتماعي وعلاقته بأداء الموارد البشرية

تمهيد

شهد ميدان التدقيق المحاسبي والمالي تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، أسفر عن توسع مجاله ليشمل أبعاداً جديدة غير تقليدية، من بينها ما يُعرف بالتدقيق الاجتماعي. ويُعدّ هذا الأخير أحد التوجهات الحديثة التي فرضتها متطلبات الحوكمة والشفافية، خاصة في ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، باعتبارها أحد المحاور الجوهرية في تحقيق الأداء التنظيمي الشامل. وقد جاء التدقيق الاجتماعي كردّ فعلي على الحاجة المتزايدة لتقييم الأبعاد الاجتماعية والأخلاقية للوظائف الإدارية، وفي مقدمتها وظيفة الموارد البشرية.

ويُعتبر التدقيق الاجتماعي مدخلاً رقابياً وتحليلياً يهدف إلى فحص مدى احترام المؤسسة لالتزاماتها الاجتماعية تجاه العاملين، والوقوف على مواطن القصور أو الانحرافات، واقتراح الحلول الملائمة من خلال تقارير موضوعية وشاملة. كما يسهم في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية عبر تقييم أدائها في مجالات الاستقطاب، التدريب، التحفيز، العلاقات المهنية، وظروف العمل، ومدى تأثير ذلك على الأداء بمختلف أبعاده (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي). وبهذا المعنى، لا يُعدّ التدقيق الاجتماعي مجرد آلية رقابية، بل أداة استراتيجية لتحسين الأداء وضمان التناسق بين أهداف المؤسسة وتطلعات مواردها البشرية.

وفي ضوء أهمية هذا التوجه، يتناول هذا الفصل تحليلاً نظرياً ومنهجياً للتدقيق الاجتماعي بوصفه وظيفة حديثة في علوم التسيير، مركّزاً على أبعاده المفاهيمية، وإطاره المنهجي، وتقنياته التطبيقية، وصولاً إلى إبراز علاقته بأداء الموارد البشرية وشروط فعاليته داخل المؤسسة. وسنعالج هذه الإشكاليات من خلال المحاور التالية:

❖ **المبحث الأول: طبيعة ومحتوى التدقيق الاجتماعي**

❖ **المبحث الثاني: منهجية، أدوات وتقنيات التدقيق الاجتماعي**

❖ **المبحث الثالث: علاقة التدقيق الاجتماعي بأداء الموارد البشرية وشروط جودة تطبيقه**

المبحث الأول: طبيعة ومحتوى التدقيق الاجتماعي

يُعد التدقيق من الوظائف المحورية في علوم التسيير، وقد عرف تطوراً ملحوظاً تجاوز مجاله التقليدي في المحاسبة والمالية، ليشمل مجالات أكثر ارتباطاً بالجوانب الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسات. ومن هذا المنطلق برز التدقيق الاجتماعي، باعتباره امتداداً حديثاً للتدقيق الكلاسيكي، لكنه يتجاوز فحص الأرقام إلى تحليل مدى احترام المؤسسة لالتزاماتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية.

ولفهم طبيعة التدقيق الاجتماعي ومضمونه، من الضروري التمهيد بعرض مختصر لمجال التدقيق بوجه عام، قبل التعمق في تعريف هذا النوع الخاص، وتحديد خصائصه، وأهدافه، والمستويات التي يمكن أن يبلغها عند تطبيقه داخل المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة عامة حول ميدان التدقيق

يُعد التدقيق وظيفة رقابية نشأت لضبط الأداء وضمان الالتزام بالمعايير داخل المؤسسات، وقد تطورت تطبيقاته لتشمل مجالات متعددة، من أبرزها المحاسبة، المالية، الإدارة، والبعد الاجتماعي. يهدف هذا المطلب إلى عرض موجز لأهم مفاهيم التدقيق، أنواعه، وأبرز مجالات تطبيقه، تمهيداً لفهم مكانة التدقيق الاجتماعي ضمن هذا الإطار العام.

أولاً: نشأة وتطور التدقيق

يُعدّ التدقيق من الوظائف الرقابية التي ارتبط ظهورها بتطور النشاط الاقتصادي والمالي، حيث برزت الحاجة إليه بوصفه أداة لضبط العمليات المحاسبية وضمان مصداقية المعلومات المالية. وعلى خلاف المحاسبة التي لم تتبلور في شكل منظم إلا بعد اختراع الأرقام وتحديد النقود كوحدة لقياس قيم السلع والخدمات، فإن التدقيق - وخاصة مراقبة الحسابات - لم يظهر إلا لاحقاً، كنتيجة لظهور النظام المحاسبي بقواعده ونظرياته، وحاجة المؤسسات إلى فحص مدى احترام هذه القواعد أثناء التسجيل والمعالجة المحاسبية¹.

وقد تطور مفهوم التدقيق مع تطور المبادلات التجارية واتساع النشاط الاقتصادي، لا سيما مع بداية النهضة التجارية في إيطاليا خلال القرنين الخامس عشر والسادس عشر، حيث بدأت تظهر الحاجة إلى مراجعة العمليات المالية داخل المنشآت. غير أن هذه الحاجة لم تكن ملحة في المؤسسات الفردية الصغيرة، حيث كان المالك هو ذاته المدير، ما جعل الإشراف المباشر كافياً لمراقبة الأنشطة. لكن مع بروز الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، وظهور الشركات الكبرى التي تطلبت رؤوس أموال ضخمة، برزت ضرورة تأسيس شركات أموال، وهو ما أدى بدوره إلى الانفصال التدريجي بين الملكية والتسيير.

¹ محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص02.

ومع هذا الانفصال، أصبح من غير الممكن مشاركة جميع المساهمين في إدارة المؤسسة، لا سيما مع تعدد الوظائف وتطلبها كفاءات متخصصة لا تتوافر بالضرورة لدى الملاك. كما ساهم توسع تدخل الدولة في المجال الاقتصادي والإداري في زيادة الحاجة إلى آليات رقابية أكثر مهنية واستقلالاً. ومن هنا نشأ التدقيق الحديث بوصفه وسيلة تضمن لأصحاب رؤوس الأموال والمساهمين الطمأنينة والثقة في المعلومات المحاسبية، من خلال تقييم محايد يقوم به مدقق مستقل خارجي يتمتع بالكفاءة والموضوعية.

ولا يقتصر دور المدقق على مجرد إبداء الرأي الفني في الحسابات الختامية ومدى مطابقتها للواقع، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل الأداء، وتشخيص الانحرافات، واقتراح الحلول لتحسين الكفاءة الاقتصادية داخل المؤسسة. وقد أدى تنوع الحاجات التنظيمية إلى ظهور أنواع متعددة من التدقيق، لم تُعد تقتصر على الجانب المحاسبي بل شملت الجوانب الإدارية والاجتماعية والاستراتيجية، بما في ذلك دراسة الخطط، مراقبة الوظائف، وتحليل الأداء العام¹.

ثانياً: مفهوم التدقيق وأهدافه

تزايدت أهمية التدقيق في العقود الأخيرة نتيجة تعدد أنشطة المؤسسات وتنوعها، إلى جانب التوسع في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية، ما يجعل من الصعب ضبط العمليات وكشف الأخطاء والانحرافات دون آلية رقابية منهجية. في هذا السياق، برز التدقيق بوصفه أداة فنية وتنظيمية تساهم في فحص الأنشطة والبيانات والممارسات، وتقييم مدى مطابقتها للمعايير والسياسات المعتمدة، مع تقديم رأي مستقل ومحايد بشأنها.

أ. تعريف التدقيق

يعود أصل كلمة "تدقيق" إلى الكلمة اللاتينية Audire التي تعني "الاستماع"، وقد تطور استخدامها ليشير إلى العملية المنهجية للفحص والتحقق من البيانات والعمليات داخل المؤسسات. من أبرز التعريفات التي وردت في الأدبيات:

✓ يُعرّف التدقيق بأنه "فحص فني دقيق وبناء يُنجزه متخصص مستقل لإبداء رأي منطقي حول مدى صدقية المعلومات المالية التي تقدمها المؤسسة، ومدى مطابقتها للقواعد والمبادئ المحاسبية"².

✓ كما يعرّف على أنه "مجموعة من المعلومات وتقنيات التقييم تُنفذ ضمن منهج متكامل من قبل مدقق محترف بهدف إصدار حكم استناداً إلى معايير مرجعية حول نشاط أو إجراء معين"³.

¹ محمد بوتين، مرجع سابق، ص 02.

² B. P. Germond and R. Bonnault, *Révision et certification des comptes*, (Paris: Masson, 1987), p. 12.

³ Jean Raffegau et al, *L'audit Opérationnel*, Presses Universitaires de France, 1re édition, 1984, Paris, p 05. Ou consulter le site : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k48133711/f14.item> .

✓ أما المعيار الدولي للتدقيق رقم 200، فيحدد التدقيق بوصفه "عملية منظمة تهدف إلى الحصول على أدلة إثبات مناسبة وكافية، وتمكين المدقق من إبداء رأي فيما إذا كانت البيانات المالية تعبر بصدق وعدالة عن المركز المالي للمنشأة¹.

✓ كذلك، ترى جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) أن "التدقيق هو عملية جمع وتقييم موضوعي للأدلة المتعلقة بتأكيدات حول أحداث أو أنشطة اقتصادية، بهدف التحقق من مدى توافقها مع المعايير المتعارف عليها، وإبلاغ النتائج إلى الأطراف المعنية"².

✓ ويضيف بعض الباحثين بأن التدقيق "يتضمن فحصًا للمعلومات من طرف مستقل، وفق منهجية محددة بالرجوع إلى معايير عمل، بهدف إصدار رأي حول تلك المعلومات"³.

انطلاقًا من هذه التعريفات، يمكن استخلاص أن التدقيق عملية مهنية ممنهجة، تُنفذ من طرف مستقل، تهدف إلى تقييم مدى امتثال أنشطة المؤسسة لمعايير محددة، وتقديم توصيات لتحسين أدائها.

وتقوم هذه العملية على ثلاث وظائف رئيسية:⁴

- الفحص: التحقق من صحة البيانات والمعلومات المحاسبية.
- التحقيق: إصدار حكم على مدى تعبير النتائج المحاسبية عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة.
- التقرير: عرض النتائج في شكل تقرير موجّه للمسؤولين وصناع القرار.

ب. أهداف التدقيق

يهدف التدقيق إلى إيصال نتائجه إلى الأطراف المعنية من خلال إصدار رأي مهني مستقل وموثوق في تقرير مكتوب. وعند تدقيق البيانات المالية، يعبر المدقق عن رأيه بأنها "تعكس صورة صادقة وعادلة" أو "تعرض بعدالة، من جميع الجوانب الجوهرية" الوضع المالي للمنشأة. ويُضفي هذا الرأي مصداقية على البيانات المالية، وتُعرف عملية إبداء الرأي هذه بوظيفة الإثبات، ويُطلق عليها في سياق التدقيق "تقرير التدقيق"⁵.

¹ Rick Hayes and Others, **PRINCIPLES OF AUDITING An Introduction to International Standards on Auditing**, Pearson Education Limited, Second edition, 2005,p:10.

² Alvin A. Arens et al., **Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach**, 16th ed., Global Edition (Harlow, England: Pearson Education Limited, 2017),p: 28.

³ Jean-François Casta and Alain Mikol, "Vingt ans d'audit : De la révision des comptes aux activités multiservices," *Comptabilité - Contrôle - Audit* 5, no. 3 (December 1999),pp: 107-121, <https://doi.org/10.3917/cca.053.0107> .

⁴ بن زعمة سليمة وآخرون، التدقيق الخارجي كآلية خارجية لحوكمة الشركات في دعم جودة مخرجات المحاسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة نظرية تحليلية - ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، المجلد 2، العدد الرابع/ديسمبر 2018 ، جامعة الجلفة، ص ص : 80-96.

⁵ Rick Hayes and Others, **Ibid**, p:12.

كما يمكن تقسيم أهداف التدقيق إلى تقليدية وحديثة:¹

✓ الأهداف التقليدية تشمل:

- التأكد من صحة البيانات والمعلومات المالية.
- اكتشاف الغش أو الأخطاء والمخالفات المحاسبية.
- تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية.
- إبداء رأي مهني بشأن عدالة القوائم المالية.

✓ الأهداف الحديثة أفرزها التطور في المحيط التنظيمي والاقتصادي، ومنها:

- تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تقييم السياسات وتطوير العمليات.
- تقويم خطط العمل ومدى ملاءمتها للأهداف الاستراتيجية.
- تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية في استخدام الموارد، خاصة البشرية منها.
- ✓ دعم حوكمة المؤسسات وتحقيق الشفافية والمساءلة.

في ضوء ما سبق، يتضح أن التدقيق لم يعد مقتصرًا على فحص البيانات المالية فحسب، بل أصبح أداة استراتيجية لتحسين الأداء العام، وضمان جودة التسيير في مختلف الوظائف، بما فيها إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء.

ثالثًا: أنواع التدقيق

يعرف ميدان التدقيق تعددًا واضحًا في أنواعه، تبعًا لاختلاف الزاوية التي يُنظر منها إلى العملية التدقيقية، وتنوع الأهداف والسياقات التنظيمية والتشريعية التي تُمارَس فيها. ورغم هذا التعدد، فإن جميع أنواع التدقيق تشترك في منهجية عامة تستند إلى الفحص والتحقق، وجمع الأدلة، وصياغة الأحكام المهنية. وبوجه عام، يمكن التمييز بين تصنيفين رئيسيين لأنواع التدقيق كما هو متعارف عليه في الأدبيات المهنية:

أ. تصنيف التدقيق حسب طبيعة الوظيفة التدقيقية:

يشير هذا التصنيف إلى الغرض الأساسي من عملية التدقيق، ويشمل الأنواع الآتية:²

¹ شراكة مهدي، التدقيق الاجتماعي كوسيلة لتحسين تسيير الموارد البشرية دراسة حالة زاد فارم لتوزيع الأدوية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة عنابة، 2011، ص 14.

² Rick Hayes and Others, Op_Cit, pp 14-15.

أ. تدقيق البيانات المالية (Financial Audit)

يُعد هذا النوع من أقدم وأشهر أنواع التدقيق، ويهدف إلى فحص القوائم المالية للمؤسسة، للتحقق مما إذا كانت تعكس صورة حقيقية وعادلة للوضع المالي ونتائج النشاط والتدفقات النقدية، وذلك وفقاً لمعايير محاسبية معتمدة. قد تستند هذه المعايير إلى النظام المحاسبي المالي الوطني، أو المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS)*، أو مبادئ المحاسبة المقبولة عمومًا (GAAP)* كما هو معمول به في الولايات المتحدة.

ب. تدقيق العمليات أو التدقيق التشغيلي (Operational Audit)

يُركّز هذا النوع على تقييم كفاءة وفعالية أداء وحدة معينة داخل المؤسسة، من خلال مراجعة العمليات والإجراءات التشغيلية، بغرض تحديد مدى تحقيق الأهداف التنظيمية وجودة استخدام الموارد. ولا يقتصر على المجال المالي، بل قد يشمل نظم الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، أو أي مجال آخر ترى الإدارة أنه يحتاج إلى تحسين. ويتميّز هذا النوع باعتماده على الحكم المهني أكثر من اعتماده على قواعد ومعايير محاسبية صارمة.

ج. تدقيق الامتثال أو المطابقة (Compliance Audit)

يهدف إلى التحقق من مدى التزام المؤسسة بالقوانين، اللوائح، السياسات الداخلية، والمعايير التنظيمية. ويعتمد بدرجة كبيرة على وجود معايير قابلة للقياس، مثل التشريعات الحكومية، أو التعليمات الإدارية. عادةً ما تُقدّم نتائج تدقيق الامتثال إلى الإدارة، وليس إلى مستخدمين خارجيين، لأن الإدارة هي الجهة الأساسية المعنية بمدى الالتزام بالإجراءات والأنظمة المحددة. لذلك، فإن جزءًا كبيرًا من هذا النوع من العمل يتم في كثير من الأحيان من قبل مدققين يعملون لدى الوحدات التنظيمية نفسها. وعندما ترغب جهة مثل مصلحة الضرائب في التحقق مما إذا كان الأفراد أو المؤسسات يلتزمون بمتطلباتها، فإن المدقق في هذه الحالة يكون موظفًا تابعًا للجهة التي أصدرت تلك المتطلبات.

كما يُعد هذا النوع من التدقيق شائعًا في المؤسسات العمومية والمؤسسات غير الربحية، خصوصًا تلك التي تعتمد على التمويل الحكومي، حيث يُستخدم لضمان صرف الموارد وفقًا للأطر القانونية.

يلخص الجدول رقم (04) الأنواع الثلاثة للتدقيق:

*IFRS: International Financial Reporting Standard.

*GAAP: Generally Accepted Accounting Principles

الجدول رقم (04): أنواع التدقيق

تدقيق الامتثال (المطابقة)	تدقيق العمليات (التشغيلي)	تدقيق البيانات المالية
مراجعة إجراءات المؤسسة والسجلات المالية التي يتم إجراؤها لتحديد ما إذا كانت المؤسسة تتبع إجراءات أو قواعد أو لوائح محددة وضعتها بعض السلطات العليا.	دراسة لوحدة معينة في المؤسسة لغرض قياس أدائها.	- فحص البيانات المالية - تحديد ما إذا كانت تعطي رؤية حقيقية وعادلة أو تعرض بشكل عادل المركز المالي والنتائج والتدفقات النقدية.

Source: Rick Hayes and Others, PRINCIPLES OF AUDITING An Introduction to International Standards on Auditing, Pearson Education Limited, Second edition, 2005, p15

يُخصّص لكل نوع من أنواع التدقيق مدقق متخصص، وهم: المدقق المستقل، والمدقق الداخلي، والمدقق الحكومي. فالمدقق المستقل يهتم بشكل رئيسي بتدقيق القوائم المالية، بينما يركّز المدقق الداخلي على عمليات التدقيق التشغيلي، ويُعد المدقق الحكومي هو الأكثر احتمالاً للقيام بتدقيق الامتثال. ومع ذلك، ونظراً للتطورات في تقنيات المعلومات، أصبحت العمليات المختلفة أكثر تكاملاً، ونتيجة لذلك، قد يصبح الفصل بين هذه الفئات أمراً نظرياً بحتاً.

ب. تصنيف التدقيق حسب الجهة المنفذة والإطار القانوني

ينطلق هذا التصنيف من منظور الجهة التي تُجري التدقيق ودرجة إلزاميته، ويشمل ما يلي:

1. التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

✓ **التدقيق الداخلي:** يُنفذ من قبل وحدة داخلية تابعة للمؤسسة، وهدفه تزويد الإدارة بالمعلومات والتوصيات لتعزيز فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية وتحسين الأداء التنظيمي. رغم تبعيته الإدارية، يُفترض فيه قدر من الاستقلالية، ويقدم غالباً إلى الإدارة العليا. عرفه **معهد المدققين الداخليين (IIA)** على أنه: " نشاط مستقل وموضوعي يقدم خدمات ضمان واستشارات، صُمم بهدف تعزيز القيمة المضافة وتحسين عمليات المؤسسة. ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تقديم مقاربة منهجية ومنضبطة لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة"¹.

ويُستنتج من هذا التعريف أن التدقيق الداخلي لا يقتصر على مراقبة المعاملات المالية، بل يتعدى ذلك ليشمل تقييم النظم والسياسات والإجراءات، ومرافقة الإدارة في اتخاذ القرارات المستندة إلى معايير موضوعية.

* IIA: Institute of Internal Auditors.

¹Alvin A. Arens et al, **Op_Cit**, p :867.

كما أن استقلالية المدقق الداخلي داخل التسلسل الإداري للمؤسسة تُعد شرطاً أساسياً لضمان فعاليته وموضوعيته.

✓ **التدقيق الخارجي:** يتم من قبل جهة مستقلة خارج المؤسسة (عادة مكتب تدقيق)، ويهدف إلى تقديم تقرير محايد لأصحاب المصلحة حول مدى صدق القوائم المالية ومطابقتها لمعايير محاسبية معتمدة. يتميز هذا النوع باستقلاليته القانونية ويستهدف بالأساس تعزيز ثقة المستخدمين الخارجيين بالمعلومات المالية¹.

2. التدقيق القانوني والتدقيق التعاقدية:

✓ **التدقيق القانوني (Statutory Audit):** يُعد التدقيق القانوني أحد أشكال التدقيق الإلزامي التي تفرضها التشريعات الوطنية على أنواع معينة من المؤسسات، خاصة الشركات التجارية الكبرى. وتكمن وظيفته الأساسية في التحقق من مدى انتظام وصدق الحسابات السنوية، والتأكد من أنها تعكس صورة عادلة عن الوضع المالي للكيان الخاضع للتدقيق. ويُمارس هذا النوع من التدقيق من قبل مفوض حسابات مستقل، يلتزم بإبداء رأي مهني محايد وفقاً لمعايير مهنية معتمدة، وتقديم تقرير يُعرض عادة على الجمعية العامة للمساهمين². في الجزائر، يتكفل مجلس المحاسبة بهذا النوع في المؤسسات العمومية.

✓ **التدقيق التعاقدية (Contractual Audit):** يعد أحد أنواع التدقيق غير الإلزامي، والذي يُجرى بموجب اتفاق تعاقدية بين المؤسسة وطرف آخر، سواء كان شريكاً، ممولاً، أو جهة مستفيدة. وعلى عكس التدقيق القانوني المفروض بموجب التشريعات الوطنية، فإن التدقيق التعاقدية ينبني على رغبة الأطراف في التحقق من مدى التزام كل طرف ببنود العقد أو المعايير المحددة فيه. ويُستخدم هذا النوع من التدقيق غالباً في عمليات الاندماج، الاستحواذ، إعادة الهيكلة، أو تقييم الأداء التمويلي في العقود المعقدة.

وقد عرّفته وكالة تدقيق العقود الدفاعية الأمريكية (DCAA*) بأنه: " فحص وتقييم للأداء أو المعلومات، يهدف إلى التحقق من أن طرفاً أو أكثر من أطراف العقد قد امتثل للمتطلبات أو المعايير المنصوص عليها فيه. وعلى خلاف التدقيقات المفروضة قانوناً، فإن هذا النوع يتم بموجب اتفاق تعاقدية صريح ضمن شروط العقد"³.

ويستند التدقيق التعاقدية إلى نفس المبادئ التقنية للتدقيق القانوني، من حيث منهجية العمل، وجمع الأدلة، وتوثيق النتائج، لكنه يختلف من حيث الطابع غير الإلزامي والمرونة في تحديد نطاق التدقيق بناءً على طبيعة

¹Rick Hayes and Others, **Op_Cit**, p:11.

² Jean-François Renucci, **Audit légal et commissariat aux comptes** (Paris: Gualino, 2018), consulté via : <https://www.justice.gouv.fr/justice-france/acteurs-justice/professionnels-du-droit/commissaire-aux-comptes> .

*DCAA : Defense Contract Audit Agency.

³ Defense Contract Audit Agency (DCAA), **Contract Audit Manual, Chapter 1: Introduction to Contract Audit**, October 29, 2024, accessed March 21, 2025, <https://www.dcaa.mil/.../Chapter01.pdf> .

العلاقة التعاقدية، وتكمن أهميته في توفير ضمانات إضافية للشفافية والمساءلة، لا سيما في السياقات التي تتطوي على مخاطر تعاقدية أو مالية مرتفعة.

تُظهر هذه التصنيفات أن ميدان التدقيق يتميز بتعدد أنواعه وتنوع وظائفه، مما يعكس ديناميكية دوره في دعم الحوكمة والرقابة التنظيمية. كما أن كل نوع من أنواع التدقيق يتطلب كفاءات متخصصة ومدققين ذوي خبرة في طبيعة المهام : فالمدقق الخارجي يهتم أكثر بتدقيق البيانات المالية، في حين يركّز المدقق الداخلي على تدقيق العمليات، ويتولى المدقق الحكومي عادة تدقيق الامتثال. غير أن التحولات الرقمية والتكامل بين وظائف المؤسسة أدت إلى تداخل هذه الأنواع وظيفيًا، ما يجعل الفصل بينها أحيانًا مسألة نظرية أكثر من كونها عملية.

رابعاً: تحولات ميدان التدقيق المعاصر

شهد ميدان التدقيق خلال العقود الأخيرة تطورات عميقة أفرزتها التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، سواء من حيث تعقيد العمليات المحاسبية والمالية، أو من حيث تطور متطلبات أصحاب المصلحة في الشفافية والمساءلة. ولم يعد التدقيق مجرد أداة لكشف الأخطاء والغش، بل أصبح جزءاً لا يتجزأ من منظومة الحوكمة المؤسسية، ومكوناً استراتيجياً في دعم الأداء والامتثال التنظيمي. وقد تمثلت أهم التحولات التي طرأت على وظيفة التدقيق في ثلاثة محاور رئيسية:¹

أ. التحول في الهدف

كان الهدف التقليدي من التدقيق ينحصر في الكشف عن الأخطاء، حالات التلاعب، الغش، والممارسات غير القانونية التي قد تؤثر في مصداقية المعلومات المالية. أما اليوم، فقد أصبح التدقيق الحديث يُركّز أساساً على إبداء رأي مهني موضوعي ومحايّد بخصوص مدى صدق القوائم المالية وعدالتها، ومدى تعبيرها عن الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة في نهاية فترة مالية معينة. هذا التحول يعكس انتقال التدقيق من وظيفة رقابية تقليدية إلى أداة تقييم ذات بُعد استراتيجي تستجيب لاحتياجات أطراف متعددة، مثل المستثمرين، الممولين، الجهات التنظيمية، والمستخدمين الخارجيين للمعلومة المحاسبية.

ب. التحول في الأسلوب

شهد أسلوب تنفيذ عملية التدقيق انتقالاً نوعياً، من الاعتماد على الفحص الكامل لكل مفردات الحسابات والبيانات المالية إلى تبني مقارنة مبنية على المعاينة والاختيار العيني، وفق معايير مهنية وإحصائية تسمح بالحصول على أدلة كافية لتكوين رأي معقول حول مدى مطابقتها القوائم المالية للمعايير المحاسبية. وتبعاً لذلك،

¹ خالد صباح، "الفصل الأول: مقدمة في علم التدقيق وتطوره"، ص 03، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، تاريخ الدخول: 8 جانفي 2023،

https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10_2019_11_17!11_02_16_PM.docx

أصبحت مسؤولية المدقق مسؤولية محدودة وليست مطلقة، فهي تُبنى على أساس ما توفر لديه من قرائن، وعلى حدود الفحص المهني الذي أجراه وفق النطاق المتفق عليه.

ج. التحول في النطاق

لم يعد التدقيق مقتصرًا على البُعد المالي أو المحاسبي فحسب، بل توسّع نطاقه ليشمل جوانب وظيفية وتنظيمية وسلوكية، فيما يُعرف بـ "التدقيق الشامل". ويشمل هذا الأخير أنواعًا متعددة من التدقيق مثل:

- **تدقيق الأداء:** الذي يقيّم مدى كفاءة وفعالية استخدام الموارد في تحقيق الأهداف.
- **التدقيق الاجتماعي:** الذي يركّز على تدقيق ممارسات تسيير الموارد البشرية وكذا مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين والمجتمع.
- **التدقيق البيئي:** الذي يعالج أثر نشاط المؤسسة على البيئة ومدى التزامها بالقوانين البيئية.
- **التدقيق التشغيلي:** الذي يتناول تحليل وتقييم الإجراءات الداخلية وفعالية العمليات التشغيلية.

ويعكس هذا التوسّع تحوّل التدقيق إلى وظيفة متعدّدة الأبعاد تواكب تطور دور المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتدعم مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة.

تبرز تحولات التدقيق المعاصر كاستجابة عملية لتحولات بيئة العمل وتزايد تعقيد القرارات الإدارية، وهو ما جعل من وظيفة التدقيق مكونًا أساسيًا في دعم التسيير الحديث وضمان مصداقية المعلومة وفعالية الأداء. كما مهدت هذه التحولات الطريق لظهور أنواع متقدمة من التدقيق، من بينها **التدقيق الاجتماعي**، الذي سيُفرد له تحليل خاص في المطلب الموالي باعتباره أحد أدوات تحسين أداء الموارد البشرية وضبطه.

المطلب الثاني: ماهية التدقيق الاجتماعي

يتناول هذا المطلب التدقيق الاجتماعي بوصفه أداة تحليلية تُعنى بتقييم ممارسات تسيير الموارد البشرية ومدى التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين. وسيتم من خلاله التعرف على نشأة التدقيق الاجتماعي وتطوره، واستعراض مفاهيمه المختلفة، مع إبراز المبادئ التي يقوم عليها، وخصائصه، والأهداف التي يسعى لتحقيقها، خصوصًا في ما يتعلق بتحسين أداء الموارد البشرية وضبط جودة تسييرها.

أولاً: نشأة وتطور التدقيق الاجتماعي

يعدّ التدقيق الاجتماعي من المفاهيم الحديثة نسبيًا مقارنةً بالتدقيق المالي والمحاسبي، الذي تعود جذوره إلى الحضارات القديمة، حيث ارتبط تاريخيًا بمجالات الرقابة على الحسابات والجباية. أما إدماجه ضمن المجال الاجتماعي، وبخاصة في ممارسات تسيير الموارد البشرية، فقد بدأ يتبلور في أربعينيات القرن العشرين بالولايات

المتحدة الأمريكية، وذلك في سياق محاولة تقييم النتائج الاقتصادية والاجتماعية لبعض السياسات المتبعة في إدارة العنصر البشري، عبر الاستعانة بهيئات خارجية للتقييم.

وقد كان الاقتصادي الأمريكي هاورد روتمان بوين (Howard R. Bowen) أول من قدم، سنة 1953، تصورًا حديثًا ومستقلًا للتدقيق الاجتماعي، حيث اعتبر أنه كما تخضع المؤسسة لتدقيق مالي خارجي، فمن الواجب أن تخضع أيضًا لتدقيق اجتماعي مستقل يُقيّم أدائها من منظور التزاماتها الاجتماعية. وقد أعاد استخدام المصطلح لاحقًا فرديناند جوهانس بلوم (Ferdinand Johannes Blum) سنة 1958، مع التركيز على مدى وفاء المؤسسة بمسؤولياتها تجاه العاملين، خاصة فيما يتعلق بإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق الرضا المهني¹.

وقد سُجّلت أولى التجارب التطبيقية الجادة سنة 1964، عندما قام "البنك الوطني الأول لمدينة نيويورك" (National First City Bank of New York) بمحاولة تطبيق مبادئ التدقيق المحاسبي على تسيير الموارد البشرية في وحداته المركزية. وفي السياق نفسه، أصدر جون هامبل (John Humble) سنة 1975 مؤلفًا بعنوان "التدقيق الاجتماعي في خدمة إدارة النقاء"²، ثم ألحقه فرانسوا داييل (François Dalle) بكتاب "عندما تستيقظ المؤسسة على الضمير الاجتماعي"، الذي ناقش من خلاله تطور المسؤولية الاجتماعية كمفهوم وممارسة. وتبعه لاحقًا الباحث J.M. Peretti، وفي سنة 1977 طرح جون روي (J.L. Roy) إشكالية توسيع نطاق مسؤولية المؤسسة ليشمل البعد الاجتماعي.

أما على مستوى الممارسة المؤسسية، فقد تم سنة 1979 اعتماد أول منصب رسمي للمدقق الاجتماعي داخل مؤسسة أوروبية هي "Société Européenne de Paiement"³، كما تأسس في فرنسا سنة 1982 المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي (IAS) على يد Raymond Vatier، وهو من أبرز الهيئات المرجعية في هذا المجال، حيث نظم هذا المعهد حتى سنة 2021 ما مجموعه 61 جامعة موسمية (صيفية وربيعية) متخصصة في التدقيق الاجتماعي، بما في ذلك ثلاث دورات احتضنتها الجزائر بكل من سيدي فرج وزرالدة ووهران⁴.

¹ واسع حمزة، التدقيق الاجتماعي و دوره في ترشيد نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة حالة: الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، مدرسة الدراسات العليا التجارية -الجزائر-، السنة الجامعية 2017-2018، ص 19-20.

² Sylvie GUERRERO, *Les Outils de l'audit social-Optimiser la gestion des ressources humaines* -, Dunod édition, Paris(France), 2008, p : 01.

³ مراد سكاك، فارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي في إطار حوكمة المسؤولية اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي ، الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة سطيف (الجزائر) ، أيام 20 و 21 أكتوبر 2009.

⁴Jacques IGALENS et Autres, *Audit social et RSE au travers du prisme de la chaîne globale de valeur* , 22e Université de Printemps de L' IAS, Brest Business School (France), 27 Mai 2021, <http://auditsocial.world/wp-content/uploads/2021/05/Version-finale-actes-Brest.pdf>, consulté la page le 25/07/2021.

وعلى صعيد الجهود العلمية، برزت سنة 1983 أولى الدراسات التحليلية الاجتماعية المنهجية، وتأسست سنة 1984 الجمعية المهنية للخبراء الاجتماعيين¹.

أما في الجزائر، فقد بدأ الاهتمام بالموضوع في بداية التسعينيات مع انطلاق الإصلاحات الاقتصادية، وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، وانفتاح السوق المحلية على التوجهات الدولية، مما أدى إلى بروز فاعلين أكاديميين ومهنيين في المجال، مثل الجمعية الجزائرية للموارد البشرية (ALGRH) سنة 1991، والجمعية الجزائرية للتدقيق الاجتماعي (AAAS) سنة 2005، التي أشرفت على تنظيم الجامعة الربيعية الحادية عشرة للتدقيق الاجتماعي بالتعاون مع معهد "IAS" سنة 2009 بسيدي فرج².

أما من حيث الممارسة التطبيقية، فقد بدأت أولى التجارب العملية الفعلية مع مطلع ثمانينيات القرن الماضي، لتشهد لاحقاً تطوراً مهماً خلال التسعينيات، لاسيما مع إدماج إجراءات التصديق المهني عبر شهادات جودة دولية مثل ISO 9002 سنة 1994، التي مكّنت من تنظيم وتقنين مهام المدققين الاجتماعيين داخل المؤسسات³.

ثانياً: مفهوم التدقيق الاجتماعي

تتعدد التسميات المرتبطة بالتدقيق الاجتماعي، منها "تدقيق الأفراد"، "تدقيق تسيير الموارد البشرية"، و"المراجعة الاجتماعية". ويُعد مصطلح "التدقيق الاجتماعي" الأكثر شيوعاً في الأدبيات الغربية وبلدان المغرب العربي، بينما يُستخدم مصطلح "المراجعة الاجتماعية" بشكل أوسع في المشرق العربي. ورغم تنوع التسميات، يجتمع المفهوم حول كونه آلية لتقييم ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية، ويستند إلى مجموعة من المبادئ التي تؤطر ممارسته وتحدد أهدافه في السياق التنظيمي.

أ. تعريف التدقيق الاجتماعي

رغم التوسع الكبير في استخدام مصطلح التدقيق الاجتماعي، إلا أنه لا يزال يفتقر إلى تعريف موحد أو صيغة اصطلاحية متفق عليها في الأدبيات الأكاديمية والمهنية، سواء من حيث التسمية أو مجال التطبيق. إذ تختلف الرؤى باختلاف الخلفية المفاهيمية للباحثين: فبينما ينظر إليه بعضهم باعتباره أداة لتقييم أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية، يراه آخرون امتداداً لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بما يشمل ذلك من علاقات تنظيمية داخلية وأخرى خارجية ذات طابع اجتماعي.

¹ صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2016، ص 96.

² سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف - الجزائر، 2010/2011، ص 158.

³ سكاك مراد، التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي واستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 18، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2009.

وبالنظر إلى هذا التباين، يمكن ترتيب أهم التعريفات المتداولة وفق تدرّج مفاهيمي يبدأ من التعريفات العامة للتدقيق، ويتدرج نحو تعريفات أكثر تخصصًا وارتباطًا بإدارة الموارد البشرية، كما يلي:

قدمت **المنظمة الدولية للمعايير (ISO)** في إصدارها لعام 2000 تعريفًا عامًا للتدقيق، بوصفه: "عملية منهجية، مستقلة، وموثقة، تهدف إلى جمع الأدلة وتقييمها موضوعيًا لمعرفة مدى مطابقة الممارسات للمعايير المحددة"¹. ويُمثل هذا التعريف مرجعية إجرائية شاملة تنطبق على مختلف أشكال التدقيق، من دون أن يُشير صراحة إلى مجاله الاجتماعي، لكنه يؤسس للخصائص التقنية التي تميز كل عمليات التدقيق، مثل الاستقلالية، الموضوعية، والرجوع إلى المعايير.

أما **المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي (IAS)**، فقد قدّم سنة 2006 تعريفًا أكثر تخصيصًا، يُقرّ بأن التدقيق الاجتماعي يُمارس على "الإدارة والأنشطة والعلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وكذلك على علاقاتها مع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية"². ويُبرز هذا التصور البُعد الشمولي للتدقيق الاجتماعي كأداة تحليلية تُعنى بمجموع التفاعلات الاجتماعية التي تُشكّل بنية المؤسسة وسلوكها التنظيمي.

في السياق ذاته، يرى **بيير كانو (Pierre Candau)** أن التدقيق الاجتماعي هو "منهج مستقل يقوم على الملاحظة، والتحليل، والمقارنة بمعايير مرجعية واضحة، بهدف تشخيص نقاط الضعف والمخاطر واقتراح التوصيات الملائمة للتقليل منها"³. ويُجسّد هذا التعريف الطابع الإجرائي للتدقيق، مع تأكيده على استخدام أدوات تحليل معيارية لرصد الانحرافات وإعداد خطط للتصحيح.

من جهة أخرى، يُقدّم **ريموند فاتيي (Raymond Vatier)** مقارنة وظيفية للتدقيق الاجتماعي، حيث يعتبره "أداة تسييرية تُستخدم لمراقبة كيفية إدارة المؤسسة للمشاكل المرتبطة بالجوانب البشرية والاجتماعية، سواء كانت مفروضة من المحيط الخارجي أو ناتجة عن السياق الداخلي"⁴. ويؤكد أن التدقيق الاجتماعي يشبه في طبيعته التدقيق المالي من حيث الوظيفة التقييمية والمساعدة على اتخاذ القرار. يُبرز هذا التعريف الوظيفة التسييرية للتدقيق الاجتماعي، ويعكس طبيعته كأداة مساعدة في اتخاذ القرار المؤسسي، لا سيما في ما يتعلق بالعنصر البشري.

أما **بيرنارد مارتوري (Bernard Martory)** فيقدّمه بوصفه "أداة مهنية ومستقلة تهدف إلى إصدار رأي موضوعي حول الوضعية الاجتماعية للمؤسسة، وتقييم مدى مطابقتها للمعايير المعتمدة، وتبسيط الضوء على

¹ ISO 9000:2000 – Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary (Geneva: International Organization for Standardization, 2000).

² Institut International de l'Audit Social (IAS), Document de référence sur l'audit social (Paris: IAS, 2006).

³ BELALIA Zohra, **Les compétences d'un Auditeur Social**, Revue Le Manager, Volume 3, N° 1, Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique, Algérie, Juin 2016, Pages 81-94.

⁴ KIRMI Brahim et FARAH Safaa, **La pratique de l'audit social au Maroc : vers une amélioration des risques GRH ?**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Volume 4, n° 2, 2020, pp : 679 – 703.

الانحرافات المحتملة¹. ويُبرز هذا الطرح وظيفة التدقيق كوسيلة تقويم محايدة تُبنى على مرجعيات معيارية تسمح بالحكم على جودة التسيير الاجتماعي داخل المؤسسة.

في حين يؤكد إيجالينز وبيريتي (Igalens & Peretti) على الوظيفة الاستباقية للتدقيق الاجتماعي، التي تتمثل في التعرّف إلى المخاطر الاجتماعية التي تُواجهها المؤسسة، والعمل على تطبيق الحلول اللازمة للتقليل منها². ويمثل هذا التوجه بعداً تحليلياً مهماً، يُعلي من شأن التدقيق كأداة لإدارة المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية والعلاقات التنظيمية.

ختاماً، يُقدّم جان-ماري بيريتي (Jean-Marie Peretti) تعريفاً مركزياً يُمكن اعتباره تنويجاً للتدرج المفاهيمي، حيث يُعرّف التدقيق الاجتماعي بأنه "اختبار مهني يعتمد على المعايير ذات الصلة، مما يجعل من الممكن إبداء الرأي حول الجوانب المختلفة لمشاركة الموارد البشرية في أهداف المؤسسة، وصياغة التوصيات التي من شأنها تحسين جودة إدارة الموارد البشرية³. ويتميّز هذا التعريف بدمجه بين البعد المهني والوظيفي والتقييمي، مع التركيز على ارتباط التدقيق بتحسين الأداء الوظيفي والكفاءة العامة للموارد البشرية.

بناءً على هذا التدرج والتحليل المقارن للتعريفات، يمكن اقتراح تعريف تركيبي يخدم موضوع هذه الدراسة، وهو: "التدقيق الاجتماعي هو عملية منهجية ومستقلة تهدف إلى تشخيص وتحليل الاختلالات والانحرافات في ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال المقارنة بمعايير ومرجعيات واضحة، وصياغة توصيات تهدف إلى معالجتها أو تحسينها، بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المورد البشري داخل المؤسسة".

ب. مبادئ التدقيق الاجتماعي

يرتكز التدقيق الاجتماعي على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن اتساقه مع أهدافه، وتضبط ممارسته ضمن إطار منهجي ومعيارى يحقق المصادقية والفعالية. هذه المبادئ، وإن كانت تتقاطع مع تلك المعتمدة في أنماط التدقيق الأخرى، إلا أنها تكتسب خصوصيتها من طبيعة المجال الاجتماعي والإنساني الذي تُمارَس فيه. يمكن إبراز أهم هذه المبادئ كما يلي:⁴

1. الاستقلالية (Independence): تعد الاستقلالية من المبادئ الجوهرية التي تُكسب عملية التدقيق الاجتماعي شرعيتها وموضوعيتها، سواء تعلق الأمر بالمدقق الداخلي أو الخارجي. يعني الاستقلال عدم خضوع

¹ Martory Bernard, "Audit social: Pratiques et principes", Revue française de gestion, 2003 (6), no. 147, pp : 235-246.

² Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, *Audit social: Meilleures pratiques, méthodes et outils*, Editions-Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris 2016, p: 16.

³ Jean-Marie Peretti, *Ressources Humaines*, Vuibert, 14^{ème} édition, Paris, 2013, p :95.

⁴ Centre for Good Governance, *Social Audit: A Toolkit – A Guide for Performance Improvement and Outcome Measurement* (Hyderabad: Centre for Good Governance, 2005), pp: 17-18.

المدقق لأي تأثير إداري أو وظيفي قد يُضعف من حياده أو يُوجّه أحكامه. كلما ازداد استقلال المدقق، ازدادت مصداقية نتائج التدقيق، خاصة في القضايا ذات البعد الحساس كالعلاقات الإنسانية والتسيير الاجتماعي.

2. الموضوعية (Objectivity): يتطلب التدقيق الاجتماعي إصدار أحكام مهنية تتأسس على معايير واضحة ومعطيات قابلة للتحقق. الموضوعية تُعد ضماناً لتجرد المدقق من الانطباعات الشخصية أو الأحكام المسبقة، واعتماده على مقارنات مرجعية وتحليل عقلاني للوقائع، مع الالتزام بالتوازن بين النقد والتوصية.

3. السرية المهنية (Confidentiality): نظراً لطبيعة المعلومات التي يتعامل معها المدقق الاجتماعي - والتي قد تشمل بيانات شخصية أو ممارسات داخلية حساسة - فإن الحفاظ على سرية المعلومات يُعد مبدأً أخلاقياً وقانونياً في آنٍ واحد. يلتزم المدقق بعدم إفشاء أي معلومة دون إذن صريح من المؤسسة أو من الجهات المعنية قانوناً.

4. المهنية (Professionalism): يُفترض في المدقق الاجتماعي التمتع بالكفاءة العلمية والخبرة العملية الكافية للقيام بمهمته. يشمل ذلك التمكن من أدوات التشخيص والتقييم، وفهم الأبعاد القانونية والتنظيمية للسياق الاجتماعي، إضافة إلى القدرة على صياغة تقارير دقيقة وقابلة للتنفيذ.

5. المقاربة المعيارية (Referentiality): يقوم التدقيق الاجتماعي على المقارنة بين الواقع الفعلي للمؤسسة وبين معايير مرجعية معتمدة، قد تكون قانونية، تنظيمية، أخلاقية أو ناتجة عن ممارسات جيدة. كل تقييم موضوعي لا يكتمل إلا إذا استند إلى معيار يُقاس عليه الواقع، مما يمنح التوصيات قيمة عملية واستناداً علمياً.

6. المنهجية (Methodology): ينبغي أن تُمارس عملية التدقيق وفق منهج محدد، يشمل مراحل واضحة مثل جمع البيانات، التحقق من صحتها، التحليل، التفسير، ثم إصدار الحكم المهني. يساعد اعتماد منهجية دقيقة في توحيد المعالجة، وتسهيل مراقبة جودة العملية التدقيقية.

7. الحياد والنزاهة (Integrity): يُنتظر من المدقق أن يُمارس عمله بروح من النزاهة الأخلاقية والحياد، وألا يُوظف نتائج التدقيق لخدمة مصالح شخصية أو مؤسسية على حساب الشفافية أو الصالح العام. يتطلب ذلك تجنب تضارب المصالح والإفصاح عنها عند الاقتضاء.

تُشكل مبادئ التدقيق الاجتماعي الإطار الذي يضمن مصداقية وفعالية هذه العملية داخل المؤسسة. ولا تقتصر أهميتها على تنظيم العمل التدقيقي، بل تنعكس بشكل مباشر على أداء الموارد البشرية، فالاستقلالية والموضوعية تضمنان تقيماً حيادياً لسلوكيات وممارسات الأفراد، مما يدعم اتخاذ قرارات عادلة وشفافة، وتُعزز السرية المهنية ثقة الموظفين وتشجعهم على التفاعل الصادق مع التدقيق، بينما تسهم المهنية والمنهجية في تشخيص دقيق للفجوات وتقديم توصيات واقعية. أما المقارنة بمعايير مرجعية، فتمكن من تحديد الانحرافات

وسبل التصحيح. وبذلك، فإن هذه المبادئ لا تمثل مجرد ضوابط شكلية، بل تعد مدخلاً أساسياً لتحسين أداء الموارد البشرية، عبر ترسيخ ثقافة التقييم والتطوير المستمر في بيئة تنظيمية عادلة ومحفزة.

ثالثاً: خصوصيات التدقيق الاجتماعي

تتجلى خصوصيات التدقيق الاجتماعي في تميّزه عن أنماط التدقيق التقليدية، وخاصة التدقيق المالي والمحاسبي، من حيث طبيعة المجال المدروس، وخصوصية التوقعات المرتبطة به، وكذلك الأساليب المنهجية المعتمدة. وتتبع هذه الخصوصية بدرجة أولى من خصوصية المجال محل التدقيق، أي البُعد الاجتماعي والبشري للوظائف الإدارية، لاسيما وظيفة تسيير الموارد البشرية، التي تستدعي استخدام أدوات وأساليب تحليل تتلاءم مع طابعها النوعي.¹

بخلاف التدقيق المالي القائم على بيانات كمية وقياسات دقيقة، فإن التدقيق الاجتماعي غالباً ما يتعامل مع معطيات غير مباشرة، سلوكية أو تنظيمية، مما يستوجب اللجوء إلى أدوات البحث في العلوم الاجتماعية، كالمقابلات، الاستبيانات، تحليل الانطباعات، والملاحظة. ويهدف هذا المنحى إلى تحويل المعطيات النوعية إلى مؤشرات قابلة للقياس، باستخدام تقنيات إحصائية ووصفية، لتكوين تشخيص علمي موضوعي للواقع الاجتماعي داخل المؤسسة.

يتطلب التدقيق الاجتماعي، عند استهدافه لممارسات إدارة الموارد البشرية، مراعاة البعد السيكولوجي والسلوكي للأفراد، والذي لا يمكن تقييمه بمعايير محاسبية جامدة. لذا، يُفترض في المدقق الاجتماعي أن يتحلى بمهارة تحليل الظواهر التنظيمية في سياقها الواقعي، وتجنّب إصدار أحكام مسبقة أو تبني فرضيات غير مدعّمة بالأدلة. فعلى سبيل المثال، ظاهرة التغيب عن العمل قد تكون نتيجة لعدة أسباب متداخلة، كعدم الرضا الوظيفي، أو سوء ظروف العمل، أو تدني الأجور، أو عدم توافق نظام العمل مع الحياة الشخصية. وقد تكون هذه الظاهرة في الآن ذاته نتيجة وسبباً لظواهر أخرى، كارتفاع معدل النزاعات أو تدني الإنتاجية، ما يتطلب قراءة منهجية معمّقة تربط بين المؤشرات والنتائج.

كما أنّ الترابط الوظيفي داخل إدارة الموارد البشرية يُعد من أبرز خصوصيات المجال المدقق، إذ أن أي خلل في وظيفة معينة، كالتوظيف أو التعيين أو التحفيز، قد يُحدث سلسلة من الانحرافات في باقي الأنشطة المرتبطة بها. فعلى سبيل المثال، يؤدي تعيين فرد في منصب غير ملائم إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي، ما قد ينعكس سلباً على علاقته بزملائه أو رؤسائه، ويفتح المجال لنشوء صراعات تنظيمية.²

¹Jean-Marie Peretti, *Op_Cit*, p 96.

² لغواطي شريفة، التدقيق الاجتماعي كأداة تقييم الموارد البشرية على مستوى مؤسسة صناعية خاصة، رسالة ماجستير في علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية بجامعة وهران - الجزائر، 2013، ص:45.

إن إدراك هذه الخصوصيات يمثل أساساً جوهرياً لنجاح عملية التدقيق الاجتماعي، إذ يمكن المدقق من تبني مقاربة واقعية ومتكاملة في فحص وتقييم ممارسات الموارد البشرية، بما يُعزز موثوقية نتائج التشخيص، ويُسهّم في اقتراح تدخلات عملية لتحسين الأداء البشري داخل المؤسسة.

رابعاً: أهداف التدقيق الاجتماعي

تحدد أهداف التدقيق الاجتماعي ضمن إطار أوسع يندرج تحت وظائف الرقابة والتقييم التنظيمي، ويهدف أساساً إلى تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال دعم جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية. ومثل باقي ميادين التدقيق، يتمحور هدف التدقيق الاجتماعي حول أفعال وظيفية عملية، ك: **التأكد** من امتثال السياسات، **فحص** واقع الممارسات، **توثيق** مدى فعالية الإجراءات، و**إثبات** أوجه القصور أو نقاط القوة في الأداء المؤسسي والاجتماعي.¹

ينطلق التدقيق الاجتماعي من جملة من الأهداف التفصيلية، من أبرزها:²

- جمع معلومات دقيقة وموثوقة حول ممارسات إدارة الأفراد، سواء على مستوى التوظيف، أو التعيين، أو التحفيز، وذلك بغرض التحقق من مدى تحقيق مبدأ "الفرد المناسب في المكان المناسب"، والوقوف على مستوى رضا العاملين وعدالة الأجور وظروف العمل.
- تدعيم ثقافة الرقابة الذاتية داخل المؤسسة، خاصة عندما تكون الرقابة نابعة من إرادة الإدارة العليا، مما يُعزز من فرص تطبيق التوصيات بشكل فعّال، ويعكس وجود رغبة حقيقية في إصلاح الاختلالات ورفع أداء الأفراد والإنتاجية العامة.
- تحقيق تسيير فعّال للموارد البشرية عبر المزج بين الأدوات الكمية والتحليل النوعي، بما يسمح بفهم الظواهر التنظيمية في أبعادها السلوكية والاجتماعية المعقدة.
- تشخيص دقيق لأسباب القصور التنظيمي أو الفردي، وتفسير العلاقة بين الأسباب والنتائج على نحو موضوعي، من خلال أدوات تحليل منهجية تسهم في إنتاج معرفة وظيفية قابلة للتطبيق.
- التحكم في التكاليف الاجتماعية، سواء المباشرة (كالأجور والتكوين) أو غير المباشرة (كالغياب، دوران العمل، ضعف الرضا)، وذلك بتقييم عائد الاستثمارات البشرية ومدى فعاليتها.
- رصد المخاطر الاجتماعية والتنظيمية في الوقت المناسب، من أجل التنبؤ بالمشكلات المحتملة وتفاقي تفاقمها أو تعقيدها نتيجة التأخر في معالجتها.

¹ Jacques IGALENS, Jean-Marie PERTTI, Op_Cit, p : 51.

² صالح محمد يزيد، مرجع سابق، ص 103.

وقد صنّف بعض الباحثين أهداف التدقيق الاجتماعي ضمن أبعاد أكثر تحديداً، من أهمها¹:

✓ تحديد وتقليل المخاطر الاجتماعية، والتي تشمل:

- مخاطر عدم الامتثال للقوانين والإجراءات؛
- مخاطر ضعف التكيف بين سياسات الموارد البشرية وتطلعات الموظفين؛
- مخاطر ضعف توافق العرض والطلب على الكفاءات؛
- مخاطر ضعف الفعالية والكفاءة في ممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- مخاطر تدهور صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً؛
- مخاطر جمود السياسات وعدم مواكبتها للتغيرات البيئية؛
- مخاطر غياب التحسين المستمر والتطوير.

✓ التحقق من مدى انسجام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع التوجه العام للمؤسسة، وضمان ترابط السياسات مع الأهداف الاستراتيجية.

✓ تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، من خلال تعزيز كفاءة توزيعها وتوظيفها داخل وحدات العمل المختلفة.

✓ تحليل تكاليف التوظيف والمناصب، بما يساعد على ضبط المصاريف وتوجيهها نحو الوظائف ذات القيمة الاستراتيجية.

✓ تحسين جودة المعلومات داخل وظيفة الموارد البشرية، وتوفير نظام معلومات موثوق يدعم صنع القرار.

في المجمل، يُعد التدقيق الاجتماعي وسيلة فاعلة لرفع وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية والخاصة، من خلال تشخيص، تحليل وتقييم الجوانب المرتبطة بالموقف التنظيمي، والموظف، وطبيعة الوظيفة. كما يُساهم في دعم اتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي، ما يجعله أداة حوكمة وظيفية تدعم القيادة الفعالة والتنمية المؤسسية المستدامة.

المطلب الثالث: مستويات التدقيق الاجتماعي

يتخذ التدقيق الاجتماعي، عند تطبيقه داخل المؤسسة، مستويات متدرجة تعكس طبيعة المهمة ودرجة تعقيدها. وقد يركّز على أحد هذه المستويات أو يمتد ليشملها جميعاً، وفقاً لأهداف التدقيق وسياق المؤسسة. ويُعد هذا التصنيف أداة بيداغوجية تُساعد على فهم أبعاد التدقيق، لا سيما وأن ترتيبها يعكس تدرجاً في العمق التحليلي: من الامتثال القانوني، إلى تقييم الفعالية، ثم التحليل الاستراتيجي.

¹BELALIA Zohra, Op_Cit , pp: 81-94

وقد أشار المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي (IAS) إلى أن التدقيق الاجتماعي يمارس وفق ثلاث مستويات متكاملة: المستوى الوظيفي الإداري (تدقيق المطابقة الشرعية)، المستوى التسييري الإجرائي (تدقيق الفعالية والكفاءة) والمستوى الاستراتيجي القيادي (التدقيق الاستراتيجي).¹

أولاً: تدقيق المطابقة الشرعية (L'audit de Conformité)

يمثل تدقيق المطابقة الشرعية المستوى الأول في ممارسة التدقيق الاجتماعي، ويُعرف بأنه عملية تقييم تُقارن فيها الممارسات الفعلية داخل المؤسسة بالقواعد المرجعية المعتمدة، مثل: التشريعات، اللوائح التنظيمية، التعليمات الداخلية، أساليب العمل، والمعايير المهنية. ويقوم هذا النوع من التدقيق على فحص مدى امتثال إدارة الموارد البشرية للضوابط القانونية والتنظيمية ذات الصلة بنشاطها.²

ويعتمد المدقق الاجتماعي في هذا السياق على مراجع سابقة التحديد، تشكل الإطار القانوني والمؤسسي الذي يجب أن تلتزم به المؤسسة. ونظرًا لتعدد مصادر البيانات وتنوع الوثائق، غالبًا ما يلجأ المدقق إلى أسلوب أخذ العينات بهدف ضمان تمثيلية التحليل وكفاءته دون الإخلال بموضوعيته.

يركز هذا النوع من التدقيق على ضمان موثوقية البيانات الاجتماعية ودقة المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية، والتحقق من مدى احترام القوانين الخاصة بتنظيم العمل، والسلامة المهنية، والتزامات المؤسسة تجاه العمال. ويتميز تدقيق المطابقة بكونه لا يقتصر على النصوص القانونية العامة، بل يشمل أيضًا المعايير والسياسات الداخلية للمؤسسة، كأدلة الإجراءات واللوائح الإدارية. ومن ثم، يتطلب من المدقق امتلاك معرفة قانونية معمّقة ومهارات تحليلية دقيقة.³

كما يسمح هذا التدقيق بتقييم مدى تطابق ممارسات إدارة الموارد البشرية - سواء من حيث التسيير أو القيادة - مع المعايير السارية داخل المؤسسة، وإصدار أحكام على جودة المعلومات المتوفرة ومدى ملاءمتها لاتخاذ قرارات فعّالة.⁴ ويُطبّق هذا النمط من التدقيق في عدة مجالات من أبرزها:⁵

- التزامات المؤسسة في المجال الاجتماعي؛
- احترام الأنظمة الإدارية والتنظيمية الداخلية؛
- ممارسة الحقوق الجماعية للأجراء (مثل لجان المؤسسات، ممثلي المستخدمين، النقابات)؛

¹ Martine Combemale et Jacques Igalens, L'AUDIT SOCIAL, Collection : Que sais-je ?, 2^{ème} édition, 2012, p35. Lien : <http://www.cairn.info/lama.univ-amu.fr/l-audit-social-9782130608158.htm>.

² Hicham ZOUANAT, AUDIT SOCIAL, 2019, p10, <https://cfcim.org/wp-content/uploads/2019/04/Audit-Social-ZH-2019-VR-CFCIM.pdf>, Consulter la page le 21/02/2023.

³ Sylvie GUERRERO, Op_Cit, p :02.

⁴ Christian SZYLAR, Les Fondements De L'audit Social Dans La Perspective De L'audit De La Responsabilité Sociale Des Entreprises, Actes de 23ème université d'été de l'IAS, Lille, 2005, pp 01-399. Lien: <https://auditsocial.world/wp-content/uploads/2011/06/actes-ias-2005-Lille.pdf>.

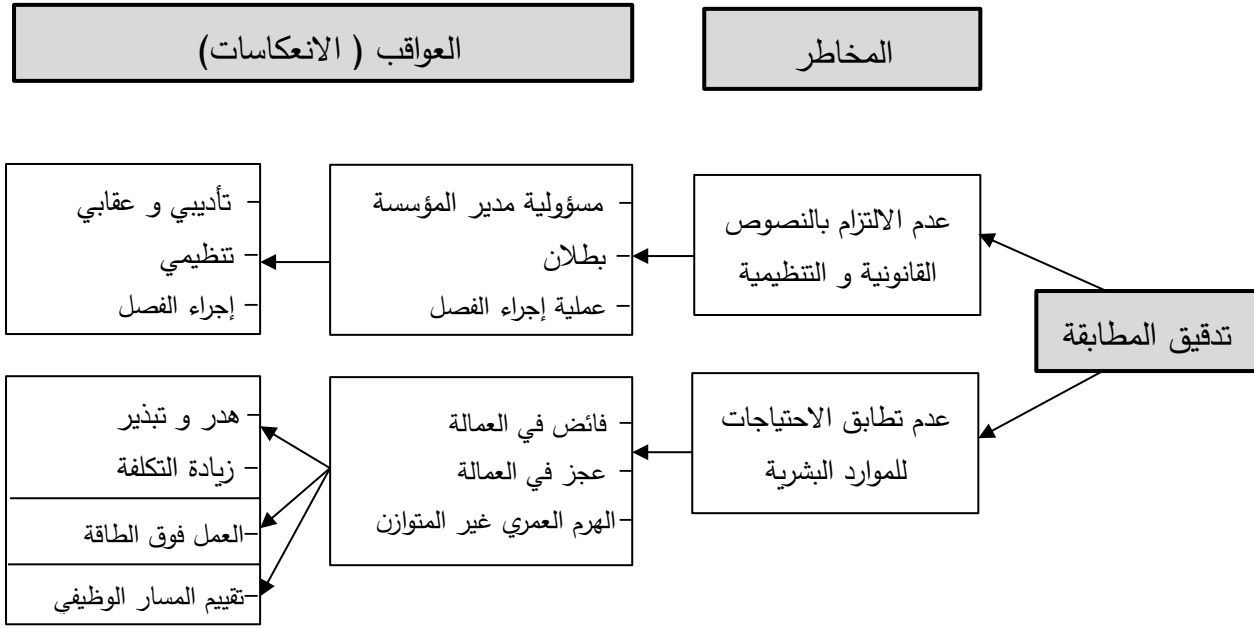
⁵ Réda Khalassi , Audit social Audit GRH , Editions HOUMA , Alger ,2014, p :154.

- النظام القانوني الأساسي للعمال؛

- التزامات أخرى تتصل بالتمويل أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

يوضح الشكل رقم (10) أهم مضامين مستوى تدقيق المطابقة الشرعية في إطار التدقيق الاجتماعي.

الشكل رقم (10): تدقيق المطابقة الشرعية (الامتثال)



Source : Réda Khalassi , Audit social Audit GRH , Editions HOUMA , Alger ,2014, p :156 .

يوضح الشكل كيف أن تدقيق المطابقة يشكل مدخلاً أولياً وأساسياً لتحسين أداء المؤسسة وتغادي الانحرافات، من خلال ضمان امتثال السياسات والممارسات للمرجعيات القانونية والتنظيمية. كما يُظهر كيف يمكن لخلل بسيط في تطبيق التشريعات أن يُنتج سلسلة من النتائج السلبية التي تمس بالموارد البشرية وجودة الأداء العام.

ثانياً: تدقيق الفعالية والكفاءة (L'audit d'Efficacité et d' Efficience)

يُعنى تدقيق الفعالية والكفاءة بدراسة شروط تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية وتقييمها بهدف تحسين أدائها وتحقيق الأهداف المسطرة بأعلى قدر من الفعالية وبأقل التكاليف الممكنة. ويمثل هذا المستوى من التدقيق امتداداً وظيفياً يتجاوز التحقق من الامتثال إلى فحص الأداء الفعلي ونتائجه، من خلال الإجابة عن سؤالين جوهرين:¹

¹ Sylvie GUERRERO, Op_Cit, p :02

أ. هل تحققت الأهداف المسطرة؟ (الفعالية)

يرتكز تدقيق الفعالية على تحليل الفجوة بين الأهداف المعلنة والنتائج الفعلية المتحصّل عليها. ويقوم المدقق بفحص مدى توافق الإنجازات مع الأهداف المسبقة، في ضوء معايير واضحة ومؤشرات أداء دقيقة. وتُعدّ فعالية أي سياسة أو إجراء وظيفيًا مرهونة بجودة الأهداف المسطرة وواقعيتها وقابليتها للقياس، مما يتطلب صياغة دقيقة وموضوعية لها كشرط مسبق لأي تقييم جاد.

ب. هل تحققت النتائج باستخدام أقل قدر من الموارد؟ (الكفاءة)

يركز تدقيق الكفاءة على تحليل العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة، وفق منطق "تحقيق أكبر ناتج بأقل تكلفة". ويتطلب هذا النوع من التدقيق جمع وتحليل بيانات كمية تشمل التكاليف المرتبطة بأنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل: الكتلة الأجرية، نفقات التكوين، كلفة الحوافز، غياب الموظفين، وحوادث العمل، مقابل المخرجات كالمردودية، المهارات المكتسبة، ومستوى الرضا الوظيفي. لا يقتصر تقييم الكفاءة على مقارنة النتائج بالموارد المادية والمالية فحسب، بل يشمل أيضًا ما يُعرف بـ "التكاليف الخفية"، مثل الوقت الضائع، والأخطاء، والهدر، ونقص الإنتاجية، والتي يصعب التقاطها من خلال النظام المحاسبي التقليدي، لكنها تمثل عبئًا حقيقيًا على المؤسسة.¹

ويطبّق هذا النوع من التدقيق على مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية، من بينها:²

- سياسة التوظيف والتشغيل؛
- سياسة تطوير الكفاءات؛
- سياسة الأجور والمكافآت؛
- سياسة تحسين بيئة العمل؛
- سياسة التكوين والتدريب؛
- سياسة العلاقات المهنية والشراكة الاجتماعية؛
- سياسة الاتصال الداخلي.

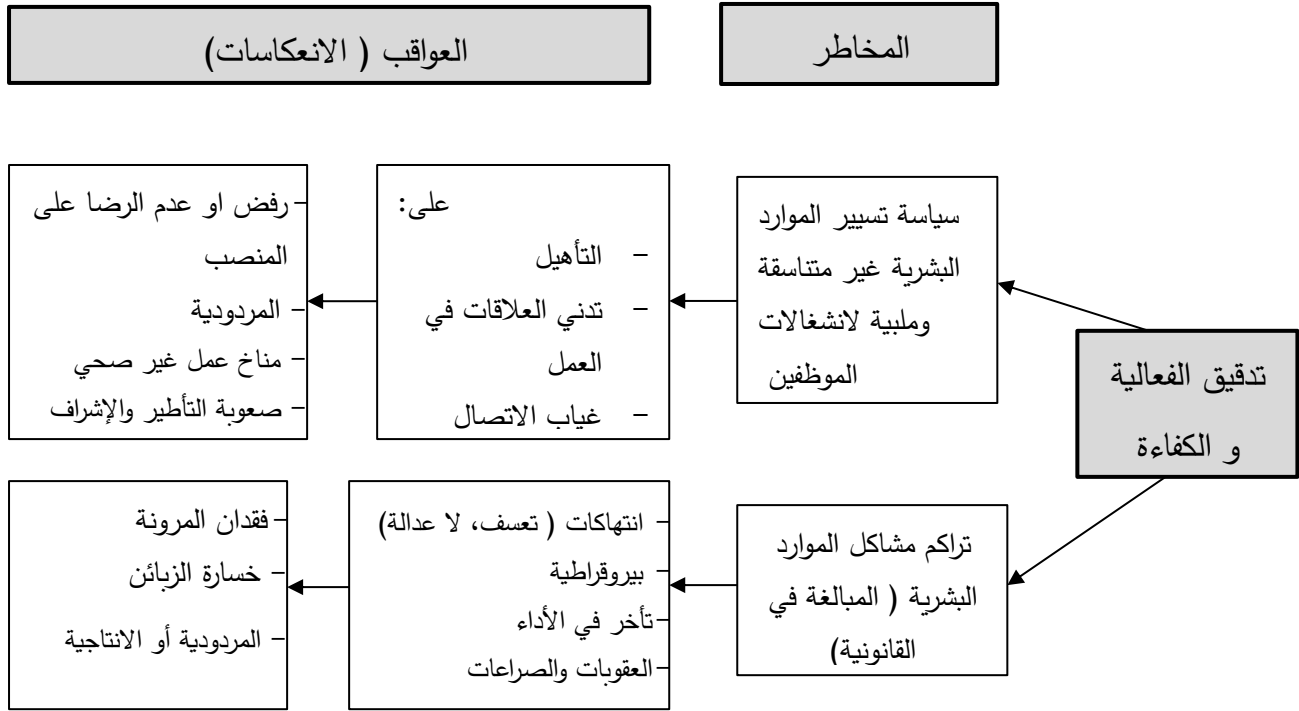
تكمن صعوبة هذا التدقيق في تعقيد المقارنة بين مخرجات متعددة ووسائل متباينة، لا سيما حين تكون بعض السياسات أكثر كلفة ولكنها أكثر فعالية أو تحقق نتائج نوعية يصعب قياسها كمًّا. لذلك، يحتاج المدقق إلى أدوات قياس كمية ونوعية متكاملة، تتيح له تقييم الأهداف والنتائج والموارد المستخدمة بشكل متوازن وشامل.

¹ Martine Combemale et Jacques Igalens, *Op_Cit*, pp :37-38.

² Réda Khalassi, *Op_Cit*, p:159.

يُبين الشكل رقم (11) مجموعة من المخاطر التي يستهدفها تدقيق الفعالية والكفاءة داخل إدارة الموارد البشرية، مع الإشارة إلى الانعكاسات المحتملة لهذه المخاطر على الأداء العام للمؤسسة.

الشكل رقم (11): تدقيق الفعالية والكفاءة



Source : Réda Khalassi, **Audit social Audit GRH**, Editions HOUMA, Alger, 2014, p :162.

يُبرز الشكل مجموعة من المخاطر التنظيمية والاجتماعية المرتبطة بعدم فعالية أو كفاءة سياسات تسيير الموارد البشرية، إلى جانب العواقب المحتملة المترتبة عنها. ويظهر من خلاله أيضا أن غياب التوازن بين فعالية الأهداف وكفاءة الوسائل يؤدي إلى تراكم اختلالات مزمنة، يمكن أن تضعف من أداء المؤسسة وتضر بعلاقاتها الداخلية والخارجية، ما يُبرز أهمية هذا النوع من التدقيق كأداة استباقية وتشخيصية في آن واحد.

ثالثا: تدقيق الاستراتيجي (L'audit Stratégique)

يعدّ التدقيق الاستراتيجي من أعلى مستويات التدقيق الاجتماعي وأكثرها تعقيدًا، ويُطلق عليه تسميات متعددة في الأدبيات؛ إذ يصفه كل من **جان لوك فاتشيت وجون ماري بيريتي (J.-L. Vachette et J.-M. Peretti)** بـ"تدقيق الإدارة"، بينما يفضل **بيير كاندو (P. Candau)** مصطلح "التدقيق الاستراتيجي"، ويُعرف أيضًا بـ"التدقيق القيادي". يهدف هذا النمط من التدقيق إلى موازنة إدارة الموارد البشرية مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة، من خلال ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف اجتماعية قابلة للتنفيذ.

يركز التدقيق الاستراتيجي على محاور ذات طابع شمولي، من أبرزها:¹

- تقييم دور إدارة الموارد البشرية في دعم المشروع الاستراتيجي للمؤسسة؛
- تعزيز ثقافة المؤسسة، وترسيخ القيم والسلوكيات المهنية؛
- تطوير الكفاءات الأساسية وتوجيهها نحو دعم التميز التنافسي؛
- صياغة مؤشرات تقيس الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

وبخلاف المستويين السابقين (الامتثال والفعالية)، لا يقتصر هذا التدقيق على فحص الممارسات أو النتائج الآنية، بل يمتد إلى الحكم على مدى ملاءمة رأس المال البشري، كمًّا ونوعًا، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويتطلب ذلك فهماً عميقاً للتحليل الاستراتيجي، والنظريات القيادية، ونماذج إدارة الموارد في السياق الموعوم والتنافسي.²

تتبع صعوبة هذا المستوى من كونه يفنقر أحيانًا إلى أنظمة مرجعية موحدة، ما يدفع المدقق إلى اعتماد معايير مرنة ومتكاملة تُمكنه من:³

- تقييم مدى اتساق سياسات الموارد البشرية مع التوجهات العامة للمؤسسة؛
- الحكم على فعالية أداء قسم الموارد البشرية بوصفه شريكًا استراتيجيًا لا مجرد مصلحة تنفيذية؛
- التأكد من مساهمة إدارة الموارد البشرية في دعم وظائف المؤسسة الأخرى لتحقيق الأهداف الشاملة.

بالتالي، فإن التدقيق الاستراتيجي لا يكتفي بالتشخيص، بل يسعى إلى تمكين المؤسسة من تحويل رؤيتها إلى واقع عبر تحسين جودة التسيير البشري، وتوجيهه نحو تعزيز الابتكار، وتحقيق الاستدامة، وبناء ميزة تنافسية قائمة على رأس المال البشري.

تجدر الإشارة إلى أن المدقق الاجتماعي، أثناء تنفيذه لمهمة التدقيق، يمر غالبًا عبر المستويات الثلاثة للتدقيق الاجتماعي - وهي: تدقيق المطابقة الشرعية، وتدقيق الفعالية والكفاءة، والتدقيق الاستراتيجي - وذلك من أجل فحص وتشخيص الانحرافات والاختلالات في ممارسات إدارة الموارد البشرية. ويبيّن الجدول رقم (05) أهم أبعاد هذه المستويات ومجالات تدخلها داخل المؤسسة.

¹ Sylvie GUERRERO, **Op_Cit**, p :03.

² Jacques IGALENS, Jean-Marie PERTTI, **Op_Cit**, p :50.

³ Martine Combemale et Jacques Igalens, **Op_Cit**, p :38.

الجدول رقم (05): مستويات التدقيق الاجتماعي

تشخيص وفحص	مستويات التدقيق الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> - التحقق من الأرقام - المطابقة الشرعية (للقوانين، اللوائح التنظيمية،...الخ) 	<p>تدقيق المطابقة (المستوى الاداري الوظيفي)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مدى تطبيق الاجراءات الموجودة - مدى تناسق الاجراءات مع: - السياسات - باقي الاجراءات - ملاءمة الاجراءات مع الأهداف 	<p>تدقيق الفعالية والكفاءة (المستوى التسييري)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تسطير الأهداف - تناسق داخلي للأهداف - تنظيم ونوعية الأفراد وكفائتهم. - إدماج الأهداف الخاصة للأفراد مع الأهداف العامة بالنظر إلى الإمكانات الداخلية والخارجية للمؤسسة. 	<p>تدقيق الاستراتيجي (المستوى القيادي)</p>

المصدر: صالح محمد يزيد، مرجع سابق، ص: 190.

يعرض الجدول رقم (05) التصنيف الثلاثي لمستويات التدقيق الاجتماعي، مبرزاً طبيعة الفحص في كل منها، فتدقيق المطابقة يركّز على التحقق من الامتثال للقوانين واللوائح، بينما يُعنى تدقيق الفعالية والكفاءة بفحص تطبيق الإجراءات وملاءمتها للأهداف والسياسات. أما التدقيق الاستراتيجي، فيتناول تقييم تناسق الأهداف، وكفاية الموارد البشرية، ومدى انسجام التوجهات الفردية مع الأهداف العامة للمؤسسة. هذا التدرج يتيح تشخيصاً شاملاً ومتكاملاً، يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز الحوكمة المؤسسية.

يتضح من خلال المبحث الأول أن التدقيق الاجتماعي يُعد أداة تحليلية رقابية تهدف إلى تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية، ليس فقط من حيث الامتثال القانوني، بل أيضاً من حيث الكفاءة والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية. وقد تبين أن فعاليته تعتمد على تبني منهجية واضحة تستند إلى مبادئ محددة ومستويات متدرجة.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات التدقيق الاجتماعي

يعتمد التدقيق الاجتماعي على منهجية علمية منظمة تهدف إلى تحويل الظواهر الاجتماعية ذات الطابع النوعي إلى معطيات قابلة للقياس والتحليل. وتتطلب هذه المنهجية استخدام أدوات وتقنيات محددة، مثل المؤشرات والمرجعيات والمقاييس، تمكّن المدقق من جمع البيانات، تحليلها، وتقييمها بدقة في ضوء أهداف المؤسسة. كما أن فعالية التدقيق الاجتماعي لا ترتبط فقط بصرامة المنهج، بل أيضاً بكفاءة المدقق وقدرته على فهم السياق التنظيمي والإنساني المعقد. ومن هنا، يركز هذا المبحث على الجانب التطبيقي من التدقيق، من خلال استعراض مراحل الأساسية، وأدواته التقنية، والمتطلبات المهنية لممارسته، في سياق تعزيز أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: منهجية التدقيق الاجتماعي

تعتمد منهجية التدقيق الاجتماعي على تحليل معطيات واقعية تصدر بشأنها أحكام موضوعية، تُقضي إلى تقييم شامل للحالة المدروسة واقتراح توصيات لتحسينها. وتُتيح هذه المنهجية للمدقق بناء فرضيات تفسيرية لسلوكيات وممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسة، ثم تأكيدها أو تعديلها من خلال عملية التشخيص والتحليل الميداني¹، وتتسم هذه المنهجية بكونها تدريجية ومنظمة، وتقوم على مراحل مترابطة تشمل:

جمع المعلومات ← تحليل المعلومات ← الفحص ← التقييم ← التوصيات

وقد طوّر بعض الممارسين المهنيين هذه المراحل إلى خطوات أكثر تفصيلاً، تُعرف غالباً بـ"مراحل مهمة التدقيق"، وتُعرض كما يلي:²

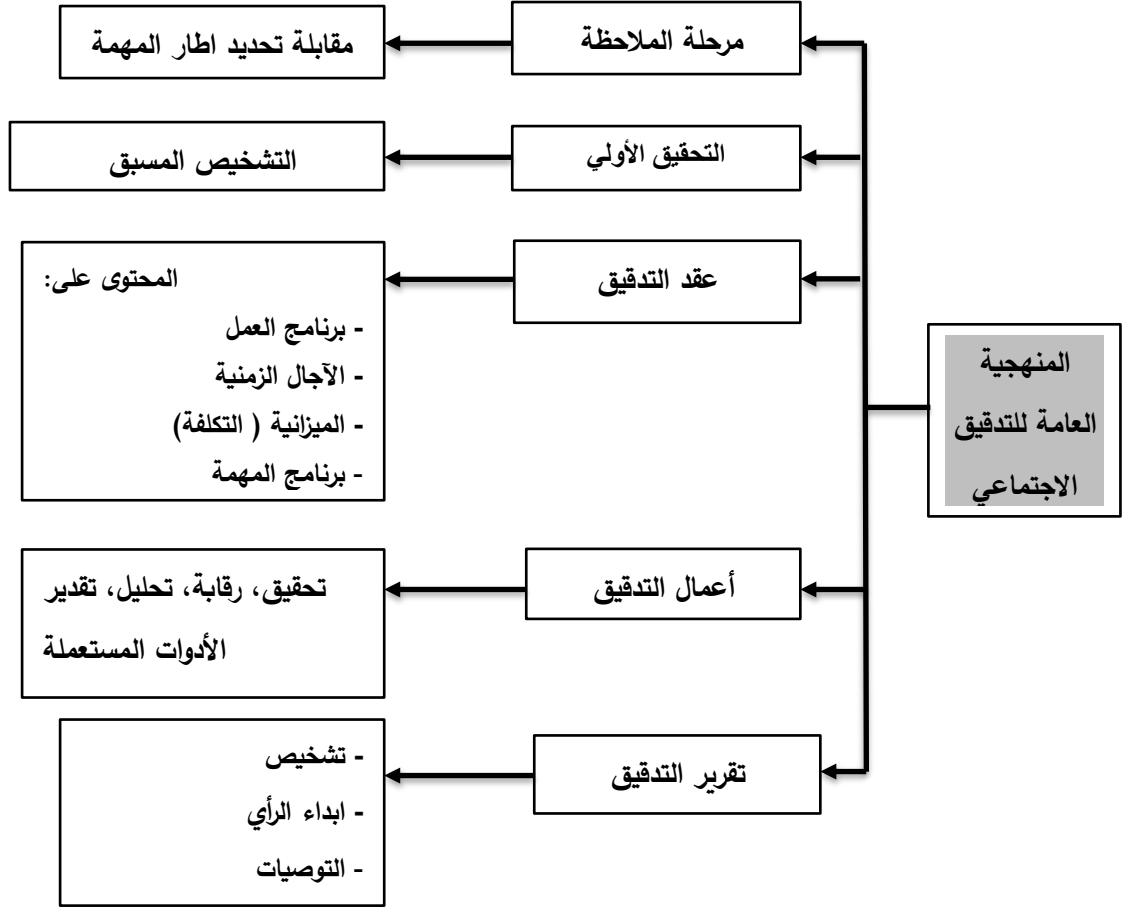
- ✓ تحديد الهدف الرئيسي من مهمة التدقيق؛
- ✓ تجميع المعلومات والمعطيات ذات الصلة؛
- ✓ تحديد الأفراد المعنيين بالمقابلات؛
- ✓ القيام بزيارات ميدانية للمقرات والمصالح والورشات؛
- ✓ التحقق من مدى احترام الإجراءات المعتمدة؛
- ✓ مقارنة الممارسات الفعلية بالمؤشرات والمعايير المرجعية؛
- ✓ تشخيص الانحرافات والنقائص؛
- ✓ تحرير التقرير النهائي وصياغة الاقتراحات والتوصيات العملية.

¹ صالح محمد يزيد، مرجع سابق، ص: 109-110.

² سكاك مراد، "التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي واستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية"، مرجع سابق، من دون صفحة.

يُلخّص الشكل رقم (12) هذه المراحل في صورة منهجية عامة للتدقيق الاجتماعي:

الشكل رقم (12): المنهجية العامة للتدقيق الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: J.P. REVALEC , l'Audit Social et Juridique ,p33

تجدر الإشارة إلى أن بعض الأدبيات تُدرج المراحل التمهيدية للتدقيق ضمن ما يُعرف بمرحلة "تحديد نطاق المهمة"، والتي تُعد من المراحل الجوهرية، لا سيما في سياق التدقيق الخارجي، إذ يُوقع المدقق في ختامها عقد استشارة رسمي مع الجهة المعنية، مما يُضفي على العملية طابعًا تعاقديًا ومهنيًا واضحًا.¹

وعليه، يمر التدقيق الاجتماعي بثلاث مراحل رئيسية تُشكّل بنيته الإجرائية: تبدأ أولاً بمرحلة "تحديد نطاق المهمة"، والتي يتم خلالها ضبط أهداف التدقيق وتحديد مجالات الفحص؛ تليها ثانيًا مرحلة "تنفيذ أعمال التدقيق"، وتشمل جمع البيانات وتحليلها؛ ثم تُختتم ثالثًا بمرحلة "إعداد التقرير"، حيث تُعرض النتائج والتوصيات

¹Audit social : Outils, techniques et méthodologie, Juin 2021, Lien de document : <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/ouils-techniques-methodologie-lauditsocial/>.

المستخلصة. ويُعد هذا التقسيم ضروريًا لتنظيم العمل التدقيقي وضمان فعاليته ومصداقيته داخل المؤسسة. وفيما يلي سيتم تناول كل مرحلة بشيء من التفصيل:¹

أ. المرحلة الأولى: تحديد نطاق (إطار) المهمة

في هذه المرحلة، كما هو الحال في أي مهمة تدقيق، يعتمد المدقق على إعداد دقيق للغاية، حيث يجمع كافة المعلومات التي تمكنه من توجيه مهمته بوضوح. تُعد هذه المرحلة ضرورية لتحقيق ما يلي:

- توضيح الأهداف بدقة.
- تحديد نطاق التدقيق، سواء على مستوى المؤسسة ككل، أو فروعها، أو بعض الأقسام.
- تحديد موضوع المهمة، بما في ذلك الموضوعات ذات الأولوية والمواضيع المرتبطة بها إذا دعت الحاجة.
- وضع شروط تنظيم بعثة التدقيق.
- تحديد معايير وآليات الرد على الاستنتاجات.

غالبًا ما تُختتم هذه المرحلة بإعداد خطاب ارتباط يوضح نطاق ومدى تدخل المدقق، بالإضافة إلى الميزانية المحددة لتنفيذ المهمة.

يُعتبر جمع المعلومات ذات الصلة عنصرًا حيويًا لنجاح أي مهمة تدقيق، ويمكن تصنيف مصادر هذه المعلومات كما يلي:

- ✓ المعلومات المكتوبة: مثل الهيكل التنظيمي، دليل الإجراءات، سجلات الموظفين، محاضر الاجتماعات، الاتفاقيات الجماعية، المذكرات، القوانين التنظيمية، وغيرها.
- ✓ الملاحظة المباشرة: عبر زيارات ميدانية لأماكن العمل.
- ✓ المقابلات: مع المدير العام، إدارة الموارد البشرية، بعض المديرين التنفيذيين، والموظفين.
- ✓ الاستبيانات: تهدف إلى التعرف على الكيان المراد تدقيقه والوظائف والعمليات المتصلة به.

بالإضافة إلى ما سبق، تتضمن هذه المرحلة مراقبة جودة المعلومات المتعلقة بالموظفين، التحقق من تطبيق الإجراءات الداخلية والخارجية (تدقيق الامتثال)، مراقبة تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية (تدقيق الفعالية)، والرقابة الاستراتيجية على وجود وتنفيذ إدارة الموارد البشرية (التدقيق الاستراتيجي).²

¹ Jean-Pierre Revalec, *L'audit social et juridique*, (Paris: Éditions Montchretien, 1986), p :34-35.

² DJAROUY Yasmina, *l'Utilité Décisionnelle de l'Audit Social*, Thèse de Doctorat En Sciences Économiques Option : Sciences Financières, Université Djillali Liabes de Sidi Belabbes, 2019/2020, p 69.

نجاح التدقيق يعتمد على تعريف دقيق للمهمة المشتركة بين المؤسسة والمدقق، مع تحديد الأشخاص المعنيين، النتائج المتوقعة، المستندات المستخدمة، الميزانية، والجدول الزمني.

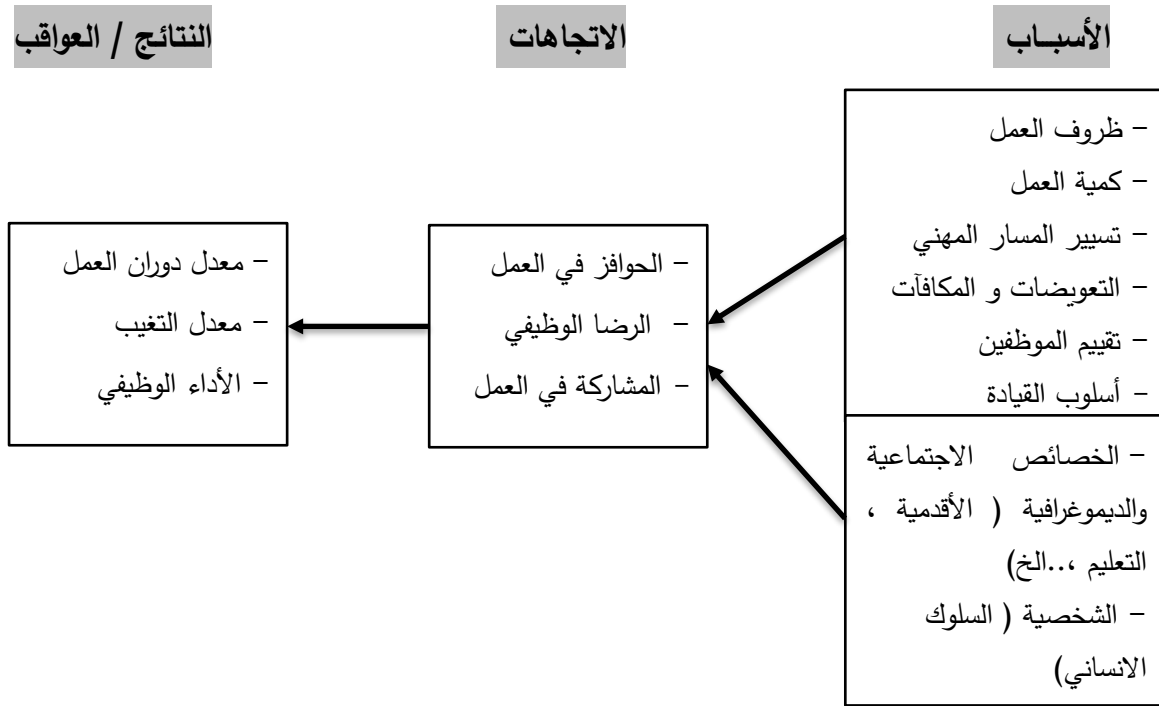
ب. المرحلة الثانية: أعمال التدقيق " تنفيذ المهمة "

يركز نهج التدقيق الاجتماعي على فهم أسباب المشكلات أو تحليل الخلل الوظيفي، مثل التغيب أو الحوادث في العمل. يعتمد هذا المنهج على قواعد تساعد في توضيح وتبسيط خطوات التدقيق الاجتماعي.

تُبرر مهمة التدقيق الاجتماعي بوجود مشكلة أو موضوع تحليل مرتبط بتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يسعى المدقق الاجتماعي إلى تحديد الممارسات التي يجب تعديلها لتحسين الوضع القائم.

يتبع المدقق عادةً خطوات منظمة، كما هو موضح في الشكل رقم (13) (شجرة السبب)، الذي يوضح العلاقة بين الأسباب والاتجاهات والنتائج أو العواقب.

الشكل رقم (13): مثال على شجرة السبب



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: Sylvie GUERRERO, Op_Cit, p :43.

تُؤد ممارسات إدارة الموارد البشرية ردود فعل بين الأفراد، تتجسد في مواقف متعددة مثل الرفاهية في العمل، شعور الانتماء والولاء الوظيفي، العدالة، والتقدير المهني.

تتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات فرعية رئيسية:

- جمع المعلومات من خلال أدلة المقابلات، التحليل الوثائقي، الاستبيانات، ودليل المراقبة؛
- تحليل المعلومات باستخدام الأساليب الإحصائية وتحليل المحتوى؛
- التحقق من صحة المعلومات من خلال مراجعة المرجعيات المعتمدة.

يتطلب التدقيق الاجتماعي فهماً للتناقضات وأسبابها، حيث تُبنى التفسيرات عبر تدقيق متقاطع للمعلومات من مصادر متعددة (قواعد بيانات، مؤشرات، جهات فاعلة)، وتتمثل الصعوبة في عدم وجود نظام مرجعي مسبق، مما يستدعي من المدقق تحديد دليل التدقيق الخاص به بالاعتماد على قواعد ومعايير داخلية أو خارجية، مثل قواعد السلوك، الإجراءات، الاتفاقيات، والتوصيات الدولية.

ج. المرحلة الثالثة: تقرير التدقيق

يتضمن تقرير التدقيق الاجتماعي النهائي نتائج المهمة التي قام بها المدقق. من الناحية الوصفية، يُعد التقرير أساساً لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة. بالنسبة للمدقق، فإن كتابة التقرير تعني تحمّل مسؤولية وأهمية كبيرة.

تحدد المعايير المهنية، وبالأخص المعيار 2420، أن يكون التقرير: " صحيحاً (دقيقاً وخالياً من الأخطاء)، موضوعياً (خالياً من التحيز)، واضحاً (أسلوب بسيط وجمل قصيرة)، موجزاً، بناءً (يساعد على اتخاذ القرار)، كاملاً ومحدداً زمنياً (يُقدم في الوقت المناسب)"¹.

وفي هذا السياق، يوضح بيير كاندو (P. Candau) أن " الدقة لا تعني فقط الخلو من الأخطاء، بل تشير أيضاً إلى الموثوقية، إذ يجب أن يكون التقرير واقعياً ويركّز على الجوانب الجوهرية التي لاحظها المدقق خلال أدائه لمهمته. كما يفترض الوضوح اعتماد تسلسل منطقي في عرض المعطيات، بحيث يعرف القارئ منذ البداية إلى أين سيقوده التقرير، مع استخدام جمل تعكس مفاهيم الكفاءة والفعالية"².

يمكن أن يتكون الهيكل المحتمل لتقرير التدقيق الاجتماعي من عدة عناصر رئيسية تهدف إلى تقديم صورة شاملة وواضحة عن المهمة المنجزة، وهي كما يلي:³

✓ مقدمة: تتضمن نبذة عن المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد المضمون الإداري والقانوني والاقتصادي الذي تقام في إطاره المهمة.

¹ المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير) ، ترجمة مجلس حكام جمعية المدققين الداخليين في لبنان بإشراف الأستاذ ناجي فياض، من دون صفحة. رابط الملف : <https://cbi.iq/static/uploads/up/file-152750001752061.pdf>

² Pierre Candau , L'audit social. 2nd ed , Paris: Vuibert, 1985, p. 51.

³ سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة ، مرجع سابق، ص: 190.

- ✓ **تحديد الجهة الطالبة:** يتم ذكر الجهة التي طلبت إجراء عملية التدقيق بوضوح وشفافية.
- ✓ **وصف الهدف:** شرح الهدف من التدقيق الاجتماعي لضمان وضوح الغرض والنتائج المتوقعة.
- ✓ **تحديد مجال التدقيق:** تحديد نطاق ومجالات التدقيق التي شملتها المهمة.
- ✓ **الإشارة إلى الظروف:** ذكر العوامل المساعدة والمعقدة التي أثرت على تنفيذ المهمة.
- ✓ **تقييم الوضعية الاجتماعية:** تقديم تشخيص دقيق للوضعية الاجتماعية داخل المؤسسة بناءً على نتائج التدقيق.
- ✓ **عرض التوصيات:** تقديم حلول عملية وممنهجة لتحسين الوضع الحالي.
- ✓ **ملاحق:** تضمين مستندات داعمة ومرفقات توضح أو تثبت النتائج.

يُعتبر من الخصائص الأساسية لتقرير التدقيق الاجتماعي، أنه يُعرض أولاً على الجهات الخاضعة للتدقيق، حيث يمكنهم إبداء آرائهم حول محتواه، خاصة فيما يتعلق بالمقترحات والتوصيات (خطة العمل). بعد ذلك، يُوزع التقرير على الجهات المعنية مثل لجنة التدقيق داخل مجلس الإدارة، الإدارة العامة، ومقدم الطلب، والإدارة التشغيلية.

تُعد التوصيات الركيزة الأهم في التقرير، حيث تعكس مدى قدرة المدقق المنهجية والعلمية والعملية في تقديم حلول ملموسة للمشكلات التي تم تشخيصها خلال التدقيق. ويعتمد المدقق في صياغة توصياته على تتابع منطقي يبدأ بـ:

معاينة ← معايير ← أحداث ← نتائج ← أسباب ← توصيات

أي بمعنى آخر:

ما هو كائن ← ما يجب أن يكون ← ما تم ملاحظته ← التكلفة والأخطار ← لماذا حدث ← الحلول المقترحة

يجب أن تُبنى التوصيات على أسباب واقعية تم تشخيصها بدقة، ولا تكون مجرد تصور ذاتي للمدقق. كما يمكن تنفيذ هذه التوصيات مباشرة بعد التدقيق أو يمكن تأجيلها لإجراء تحقيقات إضافية أو تدقيق متخصص بناءً على طلب المدقق الاجتماعي.

المطلب الثاني: أدوات وتقنيات التدقيق الاجتماعي

لضمان التوصل إلى استنتاجات دقيقة وموضوعية، يتعين على المدقق الاجتماعي اتباع منهجية علمية صارمة، تركز على استخدام أدوات وتقنيات ملائمة لجمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي. ويجب أن تتم هذه العملية دون تحيز، مع الحرص على تقليص هامش الخطأ وتعزيز موثوقية النتائج. كما يتطلب الأمر تقديم المعطيات والنتائج بأسلوب واضح ومنظم، يسهل فهمها من قبل الجهات المعنية واتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة.

أولاً: أدوات جمع وتحليل المعلومات الاجتماعية

أ. أدوات جمع المعلومات

تُعد أدوات جمع البيانات عنصراً محورياً في إنجاح عملية التدقيق الاجتماعي، إذ ينبغي اختيارها بما يتناسب مع حجم العينة المستهدفة (من؟)، والإطار الزمني المتاح لإجراء التدقيق (متى؟)، وطبيعة المعلومات المطلوبة (لماذا؟). ومن أبرز الأدوات المعتمدة في هذا المجال:¹

- تحليل الوثائق الإدارية والتقارير؛
- المقابلات (سواء فردية أو جماعية)؛
- الملاحظة المباشرة في مواقع العمل؛
- لوحة القيادة الاجتماعية؛
- استمارة التشخيص العام؛
- الاستبيانات (بأنواعها المفتوحة والمغلقة).

يساعد هذا التنوع في الأدوات على ضمان شمولية البيانات وتوازنها بين الجوانب الكمية والكيفية.

ب. أدوات تحليل المعلومات

تمكّن أدوات تحليل المعلومات المدقق الاجتماعي من تفسير المعطيات وفهم أبعادها انطلاقاً من أسئلة جوهرية مثل: من؟، كيف؟، ولماذا؟. فدقة التحليل تُعد شرطاً أساسياً لمصداقية النتائج وفعاليتها في التوجيه والتوصية. ويرتبط اختيار أداة التحليل بأداة جمع المعلومات المستخدمة، وتشمل أهم تقنيات التحليل ما يلي:

- **تحليل المحتوى:** يُستخدم لتحليل البيانات النوعية الناتجة عن المقابلات أو الملاحظات، ويتمثل في تصنيف الملاحظات إلى مواضيع رئيسية، وحساب تكرارها بهدف التعرف على الأنماط السائدة.²

¹Sylvie GUERRERO, Op_Cit, pp : 23-24.

² غازي عزيزان الرشدي، "أسلوب تحليل المحتوى النوعي: رؤية تحليلية"، مجلة كلية التربية (جامعة عين شمس)، المجلد 45، العدد 1 (2021)، ص: 79-114.

- **التحليل الإحصائي:** يُعتمد عند استخدام أدوات كمية مثل الاستبيانات، ويشمل الإحصاء الوصفي، تحليل التكرارات، واختبارات الفرضيات، ويُنفذ غالبًا بواسطة برمجيات إحصائية متخصصة مثل SPSS أو Excel. كما يمكن الاستعانة بلوحات القيادة لحساب مؤشرات مثل معدل التغيب أو دوران العمل.
- **شجرة الأسباب:** هي تقنية تحليلية تسعى إلى الكشف عن الأسباب الجذرية لظاهرة معينة، انطلاقًا من رصد العلاقات السببية بين الأحداث والمعطيات الملاحظة، ما يتيح للمدقق صياغة توصيات دقيقة ومستندة إلى الواقع.

ثانيا: تقنيات تحليل المعلومات الاجتماعية

تعدّ مرحلة تحليل المعلومات الاجتماعية من المراحل المحورية في عملية التدقيق الاجتماعي، إذ تتيح للمدقق تشخيص الظواهر، واكتشاف الاختلالات، وتقدير درجات الخطورة، وتحديد فرص التحسين الممكنة. وتتميز هذه المرحلة بالمزج بين التحليل الكمي والتحليل النوعي، اعتمادًا على أدوات وتقنيات متنوعة تشمل المؤشرات الإحصائية، الرسوم البيانية، المعايير، الميزانية الاجتماعية، وغير ذلك من الأدوات التحليلية الخاصة بالتدقيق الاجتماعي.

يفترض في المدقق الاجتماعي امتلاك كفاءة عالية في استخدام هذه الأدوات، مع القدرة على اختيار ما يلائم طبيعة المعطيات المتوفرة والأهداف المسطرة للتدقيق. ومن أبرز هذه التقنيات:

أ. الأشكال البيانية

تُعدّ الرسوم البيانية من أبسط أدوات التحليل وأكثرها فعالية، حيث تتيح تقديم نظرة شاملة لتطور الظواهر الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسة، كتمثيل التوزيع حسب العمر أو الجنس للموارد البشرية، أو عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل مرئي يُسهل عملية الفهم والتحليل¹.

ب. المؤشرات والمرجعيات

تُعتبر المؤشرات والمعايير المرجعية من الأدوات الأساسية في التحليل الاجتماعي. إذ يُطلق على هذا النظام التحليلي أحيانًا "المزيج الاجتماعي (Le Mix Social)"، ويشكّل نقطة الالتقاء في منهجية التدقيق الاجتماعي، حيث تعتمد عليه أغلب المهام في قياس الأداء وتقييم الممارسات التدبيرية للموارد البشرية².

¹ صالح محمد يزيد، مرجع سابق، ص: 123.

² سكاك مراد، التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي واستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية، مرجع سابق، من دون صفحة.

1. المؤشرات:

تُستخدم المؤشرات في قياس عدد كبير من الظواهر، ويُراعى في اختيارها طبيعة المؤسسة وأهداف التدقيق .
ومن بين أبرز المؤشرات:¹

- ✓ **المؤشرات العامة:** تشمل عدد العاملين، الأقدمية، التوزيع حسب السن والجنس، ومستوى التأطير.
- ✓ **التوظيف:** بنية اليد العاملة، تنقلات الموظفين، الشواغر، وطرق الاستقطاب.
- ✓ **الأجور:** كتلة الأجور، العلاوات، النفقات المرتبطة بالموظفين.
- ✓ **التكوين والترقية:** ميزانية التكوين، نوعية البرامج، ومقاييس التقييم.
- ✓ **الظواهر السلوكية:** التغيب، معدل الدوران، الحوادث، العقوبات، والاتصال الداخلي.

تتيح هذه المؤشرات فهماً دقيقاً للواقع الاجتماعي المهني، لكنها تظل بحاجة إلى مقارنتها بقيم مرجعية لاستخلاص الاستنتاجات الدقيقة.

2. المرجعيات والمعايير:

لا يمكن الاعتماد على المؤشرات وحدها دون الرجوع إلى معايير مرجعية للمقارنة. إذ أن عملية القياس تستمد معناها من القدرة على تحديد الانحرافات، وتُستمد هذه المعايير من مصادر مختلفة مثل:

- التشريعات الوطنية والاتفاقيات الجماعية؛
- أهداف المؤسسة والنماذج التدبيرية المعتمدة؛
- الممارسات القطاعية والمهنية؛
- نتائج عمليات التدقيق السابقة، وتحليلات العمل؛
- القيم المرجعية الداخلية (قيمة المؤشر في السنوات السابقة، الأهداف المحققة، إلخ)؛
- المقارنة الخارجية مع مؤسسات مشابهة أو رائدة في نفس القطاع.

تنتج عمليات المقارنة ما يُعرف بـ"الانحرافات"، والتي تُترجم غالباً إلى مخاطر وتكاليف تتحملها المؤسسة . ويمكن قياس هذه التكاليف كمّاً من خلال ساعات التغيب، أو خسائر ناجمة عن استقالة موظفين أكفاء، أو التكاليف المرتبطة بتكوين بدائل مناسبة. وتُسهم هذه العمليات في ترتيب المشكلات حسب درجة خطورتها، مما يوجه الأولويات في المعالجة ويوفر أسساً علمية دقيقة للتوصيات².

¹ سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة ، مرجع سابق، ص: 183-184.

² صالح محمد يزيد، مرجع سابق ، ص: 137-138.

المطلب الثالث: الأطراف الفاعلة في التدقيق الاجتماعي والميادين المتداخلة معه

يُعد التدقيق الاجتماعي نشاطاً مركباً تتداخل فيه العديد من الأطراف الفاعلة، وتتعدد أدوارها ومسؤولياتها بحسب طبيعة المهمة التدقيقية والسياق التنظيمي الذي تتم فيه. وقد حدد معيار **ISO 19011** لسنة 2018، الذي يُطبَّق على مختلف نظم الإدارة، أربعة أطراف رئيسية تشترك في أي عملية تدقيق: طالب المهمة (العميل)، المدقق معه، المدقق، والخبير التقني¹. وعلى الرغم من أن هذا الإطار ينطبق على جميع أنواع التدقيق، إلا أنَّ خصوصية التدقيق الاجتماعي تفرض التوسع في فهم دور بعض هذه الأطراف، وعلى رأسها المدقق الاجتماعي الذي يُعتبر الفاعل المحوري في هذا المجال.

أولاً: تعريف الأطراف الفاعلة في التدقيق الاجتماعي

- طالب المهمة (**Le commanditaire**): يمثل الجهة التي تبادر بطلب التدقيق وتحدد أهدافه وتموله. قد تكون هذه الجهة إدارة المؤسسة أو طرفاً خارجياً كسلطة رقابية أو هيئة تمويل.
- المدقق معه (**L'audité**): يُقصد به الكيان الخاضع للتدقيق، سواء المؤسسة بأكملها أو أحد أقسامها.
- الخبير التقني (**Expert technique**): يُستعان به عند الحاجة لتقديم دعم معرفي متخصص في مجال معين ذي صلة بموضوع التدقيق.
- فريق التدقيق (**Équipe d'audit**): يتكوّن من شخص أو أكثر، بقيادة المدقق الرئيسي، وقد يعزّز بخبراء تقنيين حسب الحاجة.
- المدقق (**L'auditeur**): يضطلع بالدور المركزي في تنفيذ عملية التدقيق، من خلال تحليل مدى التوافق بين ممارسات المؤسسة والمعايير المعتمدة، وتحديد أوجه القصور والاختلالات².

ثانياً: صفات ومؤهلات التدقيق الاجتماعي

أ. تعريف المدقق الاجتماعي

المدقق الاجتماعي هو شخص يمتلك استقلالية فكرية ووظيفية، مزوّد بمعارف ومهارات متخصصة في مجالات الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية، والتحليل التنظيمي، ويستخدم أدوات وتقنيات متنوعة كالاستبيانات، المقابلات، المؤشرات الاجتماعية، الميزانية الاجتماعية ولوحات القيادة³.

¹ International Organization for Standardization, ISO 19011:2018 – Guidelines for Auditing Management Systems, 3rd ed. (Geneva: ISO, 2018),p: 03.

² رجب حمد العماري، إرشادات لتدقيق أنظمة الإدارة (ISO 19011: 2018) (ترجمة)، شركة المعيار المنير للخدمات التعليمية والتدريب والتأهيل والاستشارات، بنغازي – ليبيا، 2020، ص: 05.

³Jacques IGALENS, Jean-Marie PERTTI, Op_Cit, p :25.

ب. تصنيف المدققين الاجتماعيين

هناك نوعين من المدققين الاجتماعيين:¹

- ✓ **المدقق الداخلي:** يتم اختياره من داخل المؤسسة، ويكون مطلعاً على خصائصها التنظيمية والاجتماعية، ما يُمكنه من أداء مهامه باستمرارية وتفاعل أكبر مع محيط العمل.
- ✓ **المدقق الخارجي:** يتمتع باستقلالية تامة عن المؤسسة، وتكمن أهميته في تقديم رؤية محايدة وتقييم موضوعي يخدم الجهة الطالبة للتدقيق، مثل المساهمين أو الجهات الرقابية.

ج. صفات وأخلاقيات المدقق الاجتماعي

وفقاً لما أشار إليه فاتبي ورايموند، فإن ممارسة التدقيق تتطلب مستوى عالٍ من الالتزام الأخلاقي والمهني². وبناءً على ذلك هناك مجموعة من الصفات والأخلاقيات المشتركة بين جميع المدققين بغض النظر عن مجالات تدخلهم، كما هو يوضحها الجدول رقم (06).

الجدول رقم (06): صفات وأخلاقيات المدقق الاجتماعي

<ul style="list-style-type: none"> - مستقل فيما يتعلق بالموضوع ، وكذلك بالنسبة للمسؤولين ؛ - يكون حيادي (عادل، قانوني،...الخ)؛ - الثبات في استنتاجاته رغم الضغوط. 	الاستقلالية
<ul style="list-style-type: none"> - يكون موضوعياً (يقدم مثالا للأمانة والنزاهة)؛ - فحص نفس المشكلة من جوانب مختلفة؛ - جمع المعلومات والآراء بنفس الاهتمام ؛ - استخلاص النتائج من الحقائق نفسها وليس من دراسات سابقة. 	الموضوعية
<ul style="list-style-type: none"> - ضمان السرية؛ - التزام المدقق بعدم إصدار حكم مؤثر؛ - خصوصية الأفراد (محدودية الكفاءة - الشخصية). 	السرية
<ul style="list-style-type: none"> - احترام الالتزامات المنصوص عليها في بيان مهمته؛ - الالتزام بالوسائل. 	الواجبات أو الالتزامات

Source : BELALIA Zohra, Op_Cit, pp:81-94.

¹ Jacques IGALENS, Jean-Marie PERTTI, Op_Cit, p :137.

² BELALIA Zohra, Op_Cit, pp:81-94.

د. المعارف والمهارات الواجب توفرها في المدقق الاجتماعي

لكي يضطلع المدقق الاجتماعي بمهامه بكفاءة، يجب أن يتحلى بمزيج من المعارف المتخصصة والمهارات العملية، يمكن تصنيفها كما يلي:

1. المعارف الضرورية:

يجب أن تتوفر لدى المدقق الاجتماعي معارف أساسية تمكّنه من أداء مهمة التدقيق بشكل جيد وعلى الوجه المطلوب نذكر منها:¹

- المبادئ العامة لتسيير الموارد البشرية.
- منهجيات قياس الأداء والتنظيم الإداري.
- الأطر القانونية والاجتماعية للعمل المؤسسي.
- المعايير الدولية للتدقيق الاجتماعي.

2. المهارات العملية:

لا تكفي المعارف وحدها لتأهيل الفرد أن يكون مدققاً اجتماعياً بل يجب اقترانها بمهارات يميّز بها هذا الفرد نذكر منها:²

- الاستماع الفعال : لاستخلاص معلومات موثوقة من خلال المقابلات.
- التحليل المنهجي : لفهم الظواهر الاجتماعية المعقدة.
- القدرة على الحكم : لتقادي التحيز وضمان الموضوعية.
- الاتصال الفعال : لبناء الثقة مع الأطراف المعنية.
- الإبداع والتوصية : لصياغة حلول عملية وتحسين الأداء الاجتماعي.

ثالثاً: الميادين المتداخلة مع التدقيق الاجتماعي

يتقاطع التدقيق الاجتماعي مع عدة ميادين وممارسات تنظيمية، نذكر منها:

أ. التدقيقات ذات الصلة

- تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (RSE) : يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتدقيق الاجتماعي عندما يتعلق الأمر بالامتثال للمعايير الدولية.

1 BELALIA Zohra, Op_Cit, pp:81-94.

2 Catherine Voynnet Fourboul, Audit des ressources humaines, p: 61, Lien de document: <http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/10auditsociale1.pdf> .

- **التدقيق التنظيمي والإداري:** يغطيان الجوانب الثقافية والسلوكية والإجرائية في المؤسسة، ما يجعلهما جزءًا من حقل التدقيق الاجتماعي¹.
- **تدقيق الموارد البشرية وتدقيق الأفراد:** يعتبران امتدادًا أو تسمية مغايرة للتدقيق الاجتماعي، مع تركيز أكبر على السياسات والممارسات البشرية².

ب. الوظائف الإدارية المرتبطة

- **مراقبة التسيير:** يُستخدم التدقيق الاجتماعي كأداة داخلية لتقييم السياسات والقرارات الإدارية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- **المناجمت الاستراتيجية:** يعتمد على نتائج التدقيق الاجتماعي لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الاجتماعي، مما يساعد في صياغة استراتيجيات فعالة.

ج. النشاطات الاستشارية

يضطلع التدقيق الاجتماعي بدور استشاري من خلال تقديم دعم للإدارة في اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات واقعية حول العلاقات المهنية وسير العمل، مما يعزز من فعالية العمليات الإدارية.

د. ميادين أخرى

يتداخل التدقيق الاجتماعي مع مجالات مثل التطوير التنظيمي ومحاسبة الموارد البشرية والمسؤولية البيئية، حيث تُستخدم نتائج التدقيق لتحسين هذه الجوانب داخل المؤسسة.

هـ. أدوات وتقنيات داعمة

تُستخدم أدوات مثل الميزانية الاجتماعية ولوحات القيادة الاجتماعية في عملية التدقيق الاجتماعي، حيث توفر بيانات كمية ونوعية تدعم عملية التشخيص والتقييم.

يتضح من خلال ما سبق أن التدقيق الاجتماعي يُعدّ عملية منهجية دقيقة تقوم على مراحل مترابطة، وتوظف أدوات كمية ونوعية لتحليل الواقع الاجتماعي داخل المؤسسة. كما أن فعاليته تعتمد على كفاءة المدقق، ووضوح الأهداف، وتكامل الأدوات التحليلية، فضلًا عن التفاعل مع الأطراف المعنية. ويؤكد هذا المبحث على أن نجاح التدقيق الاجتماعي مرهون بفهمه كسلوك تقني واستراتيجي في آن واحد، يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز حوكمة المؤسسة.

¹ مروة مويسي، فعالية تطبيق التدقيق الإداري في منظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 03، مارس 2018، ص ص 59-74.

² وهيبه غربي، تطبيق تدقيق الموارد البشرية (المنهجية والأدوات)، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 17، العدد: 01، 2022، ص ص 63-77.

المبحث الثالث: علاقة التدقيق الاجتماعي بأداء الموارد البشرية وشروط جودة تطبيقه

يعدّ التدقيق الاجتماعي أداة تحليلية متعددة الأبعاد، إذ يمكن أن يشمل موضوعات مختلفة تمتد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الجوهرية — كجودة التوظيف، ونظام الأجور، وسياسات التكوين والتدريب — إلى الجوانب السلوكية والتنظيمية، مثل معدلات التغيب، وحوادث العمل، ورضا الموظفين. كما يساهم في دعم اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا من خلال توفير معطيات دقيقة حول المناخ الاجتماعي للمؤسسة. غير أن فاعلية هذا التدقيق وجودة نتائجه تظل مشروطة بتوفر عدد من المتطلبات التنظيمية والمهنية، التي تضمن حسن تطبيقه واندماجه ضمن المنظومة العامة لتسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: دور التدقيق الاجتماعي في تقييم أنشطة الموارد البشرية

يساهم التدقيق الاجتماعي في دعم وتحسين أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال فحص منهجي يستند إلى مقارنة الممارسات الفعلية بالمعايير المهنية والمرجعيات التنظيمية. يهدف هذا التدخل إلى تقييم مدى فعالية السياسات المعتمدة، الكشف عن الاختلالات، وتقديم توصيات قائمة على تحليل علمي دقيق لتعزيز الأداء الاجتماعي للمؤسسة. ومن بين الأنشطة الرئيسية التي تشملها مهام التدقيق الاجتماعي: التوظيف، التكوين، نظام الأجور، الحوافز، .. الخ.

أولاً: تدقيق التوظيف

يرتكز تدقيق التوظيف على تحليل العمل، باعتباره الإطار الذي يتيح دراسة متكاملة للوظائف، لا من حيث عدد الأفراد فقط، بل كذلك من حيث المؤهلات العلمية، المهارات التقنية، الحوافز الذاتية، ومستوى الكفاءة. ويهدف هذا التدقيق إلى التأكد من ملاءمة السياسات التوظيفية المعتمدة لمتطلبات الوظائف الشاغرة من جهة، والتقليل من الأخطار المرتبطة بسوء التوظيف من جهة أخرى، مثل ارتفاع معدل الدوران، ضعف الأداء أو ارتفاع التكاليف الوظيفية غير المبررة.¹

أ. تحليل العمل

يُعد تحليل العمل خطوة أساسية في تدقيق وظيفة التوظيف، ويُجز عن مقاربتين تكاملية: تحليل كمي يرصد الخصائص الإحصائية للقوى العاملة، وتحليل نوعي يُعنى بتقييم مدى ملاءمة الكفاءات البشرية لمتطلبات الوظائف:

¹ صالح محمد يزيد، مرجع سابق، ص 144.

1. التحليل الكمي للعمل

يرتكز التحليل الكمي للعمل على بُعدين رئيسيين:¹

✓ **تحليل هيكل الوظائف:** يعتمد المدقق الاجتماعي في هذا الجانب على مجموعة من المعايير الكلاسيكية، تشمل:

- **السن:** يتم حساب متوسط الأعمار داخل المؤسسة وتوزيع الموظفين حسب فئات عمرية محددة، ما يسمح بكشف اختلالات بنيوية، مثل التركيز في فئات عمرية متقدمة أو فتية جدًا، والتي قد تعكس خللاً في سياسات التوظيف السابقة.
- **الجنس:** يُستخدم هذا المعيار لتفسير بعض الظواهر كالتغيب، الإنتاجية، أو التوازن الوظيفي، كما قد يعكس طبيعة الثقافة التنظيمية ومدى التزام المؤسسة بمبدأ تكافؤ الفرص.
- **الأقدمية:** تُمكن هذه المؤشرات من دراسة استقرار الموارد البشرية، وتوقع معدلات الدوران الوظيفي، واستشراف الحاجات المستقبلية للتجديد الوظيفي.
- **المؤهلات:** يتيح هذا المؤشر تقييم مستويات التأطير داخل المؤسسة، من خلال تحديد نسب العمالة المؤهلة مقارنة باليد العاملة البسيطة، وفقاً لطبيعة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، ما يساعد في الكشف عن اختلالات التأطير المهني.

✓ **تحليل حركة الأفراد:**

- **الحركة الخارجية:** تشمل خروج الموظفين من المؤسسة لأسباب إرادية (كالاستقالة) أو غير إرادية (كالقواعد، التسريح أو الوفاة)، ويتم تحليلها باستخدام مؤشرات مثل معدل دوران العمل.
- **الحركة الداخلية:** تشمل التنقلات الأفقية (بين وحدات أو وظائف دون تغيير في الرتبة)، والتنقلات العمودية (كالترقيات). يُستخدم هذا التحليل لتقييم سياسات الحركة الداخلية وفرص الترقية والتطور المهني.

2. التحليل النوعي للعمل

يركز التحليل النوعي على مدى توافق خصائص المورد البشري مع متطلبات الوظيفة، ويشمل جانبين رئيسيين:²

✓ **تحليل الكفاءات:** يهدف إلى قياس المؤهلات العلمية والتكوينية للموظفين، وتحديد مدى ملاءمتها لمتطلبات المناصب المشغولة. ويُعد هذا التحليل محورياً في تحديد مدى استغلال المؤسسة لقدراتها البشرية في الوظائف

¹ Bernard Gazier, *Les Stratégies des Ressources Humaines*, La Découverte, 3ème Edition, Paris, 2004, p67.

² صالح محمد يزيد، مرجع سابق، ص147.

النوعية. مستلزمات الوظيفة المشغولة باعتبار أن الكفاءة العلمية والتكوينية تعتبر عاملا مهما لشغل المناصب النوعية.

✓ **تحليل القدرات:** يُستخدم لتحديد الموارد البشرية المؤهلة لتولي مناصب المسؤولية على المدى القصير أو المتوسط، وذلك من خلال تفكيك الوظائف إلى مكوناتها الجوهرية، وتقدير القدرات اللازمة لشغلها. ويُحسب "مؤشر حركية القدرات" كمقياس لمستوى الجاهزية القيادية داخل المؤسسة، بحيث يشير انخفاضه عن القيمة 1 إلى وجود عجز في المورد البشري المؤهل لتولي المسؤوليات المستقبلية.

$$\text{معدل حركية القدرات} = \frac{\text{العدد الإجمالي للأفراد الذين بالإمكان تعويضهم}}{\text{عدد المناصب الممكنة}}$$

✓ مؤشرات تحليل التوظيف:

يعتمد المدقق الاجتماعي على مجموعة من المؤشرات الكمية لقياس فعالية سياسات التوظيف، أهمها¹:

$$\text{تطور عدد الأفراد الإجمالي} = 100 \times \frac{\text{عدد الأفراد في السنة (ن+1)}}{\text{عدد الأفراد في السنة (ن)}}$$

$$\text{نسبة الأمن الوظيفي} = 100 \times \frac{\text{عدد التسريحات لأسباب اقتصادية}}{\text{عدد الأفراد}}$$

$$\text{نسبة نوعية عقود العمل ذات الفترة الدائمة أو المحددة} = \frac{\text{عدد عقود العمل الدائمة في السنة (ن)}}{\text{مجموع عقود العمل في السنة (ن)}}$$

$$\text{نسبة التأطير} = 100 \times \frac{\text{مجموع الإطارات في السنة (ن)}}{\text{مجموع الأفراد في السنة (ن)}}$$

¹ سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة ، مرجع سابق، ص: 183.

توظف هذه المؤشرات لفهم مدى اتساق سياسة التوظيف مع حاجات المؤسسة، وتشخيص الاختلالات المرتبطة بتوزيع الموارد البشرية، بما يُمهّد لاتخاذ قرارات تصحيحية فعالة.

ب. تطبيق تدقيق التوظيف

يُعدّ التوظيف من القرارات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، وينبغي ألا يُلجأ إليه إلا بعد استنفاد البدائل الداخلية المتاحة، كإعادة توزيع الموظفين، أو ترقيةهم، أو الاستثمار في تكوينهم. من هذا المنطلق، يُعتبر التوظيف بمثابة الملاذ الأخير للمؤسسة، ما يستوجب خضوعه لتدقيق دقيق ومنهجي يضمن توافقه مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وفعاليتها من حيث الكفاءة والتكلفة.

يبدأ تدقيق التوظيف بتجميع كافة المعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة، والوقوف على الإجراءات المعتمدة في الإعلان عن الوظائف، وانتقاء المرشحين، والتعيين، وكذلك آليات الاستقبال والإدماج. ويعتمد المدقق في تقييمه على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تم تحليلها سابقاً، من أجل تحديد الانحرافات ومواطن الخلل بدقة. حيث تتم عملية التدقيق عموماً من خلال:¹

✓ تشخيص الأسباب:

من أجل تحديد الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة من اليد العاملة، سواء على المستوى الكمي أو النوعي، يجب على المدقق المرور عبر خمس مراحل أساسية تمثل دورة التوظيف الكاملة:

- الاستقطاب: عملية جذب واستهداف المتنافسين المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة.
- الانتقاء: اختيار الأكثر كفاءة وتأهيلاً من خلال أدوات تقييم متعددة مثل المقابلات، الاختبارات الكتابية، أو التقييمات النفسية.
- اتخاذ قرار التوظيف: اعتماد توظيف المتنافسين الناجحين الذين اجتازوا مراحل التقييم.
- مرحلة الاستقبال والتجريب: إدماج الموظفين الجدد ضمن بيئة العمل لفترة تجريبية.
- الإدماج النهائي: تثبيت الموظف بعد اجتياز فترة التجريب بنجاح.

تُترجم كل مرحلة من هذه المراحل إلى تكاليف مباشرة أو غير مباشرة، ما يستدعي من المؤسسة التحكم الدقيق في العمليات لضمان توظيف الكفاءات المناسبة والحفاظ عليها ضمن هيكلها التنظيمي.

¹صالح محمد يزيد، مرجع سابق، ص 149.

✓ تقديم التوصيات:

تُبنى التوصيات التي يقدّمها المدقق الاجتماعي على نتائج التشخيص الميداني، مع مراعاة الاستراتيجية العامة للمؤسسة في إدارة الموارد البشرية. ومن أبرز التوصيات المستخلصة من تطبيقات ميدانية ما يلي:

- إنشاء نظام معلوماتي موثوق وشامل خاص بالتوظيف؛
- إعداد إطار مرجعي واضح لعملية استقبال ودمج الموظفين الجدد؛
- تطوير شراكات استراتيجية مع مؤسسات التعليم العالي والتكوين المهني؛
- الالتزام بإجراءات التوظيف الرسمية المحددة من قبل المؤسسة؛
- تعزيز التحكم في تكاليف التوظيف من خلال تحسين استراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية.

ثانياً: تدقيق التكوين

يعدّ تدقيق نشاط التكوين من المهام الحيوية التي يُنجزها المدقق الاجتماعي ضمن إطار تشخيصه لأنشطة تسيير الموارد البشرية. إذ تظهر الحاجة إليه عندما يلاحظ المدقق وجود اختلالات محتملة في أداء الموارد البشرية تعود إلى ضعف أو غياب سياسات التكوين داخل المؤسسة. ويهدف هذا التدقيق إلى تقديم تشخيص دقيق لمواطن القصور والانحرافات من خلال تحليل الأسباب الحقيقية، وتقديم توصيات مبنية على أسس موضوعية تهدف إلى رفع فعالية التكوين وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

أ. تعريف نشاط التكوين و مراحلہ

يُقصد بالتكوين المهني كل نشاط يهدف إلى تعزيز الكفاءات والمعارف والقدرات العملية للموظفين، بما يساهم في تحسين أدائهم وتكيفهم مع متطلبات الوظيفة أو التغيرات التنظيمية¹. يختلف التكوين عن التعليم الأساسي في تركيزه على التطبيق العملي والاستجابة للاحتياجات الفعلية للمؤسسة، ويمر بمجموعة مراحل رئيسية، تشمل:

- تحليل الاحتياجات؛
- تحديد الأهداف؛
- انتقاء المستفيدين؛
- إعداد المناهج؛
- اختيار المؤطرين؛
- تنفيذ التكوين؛

¹ صالح محمد يزيد، مرجع سابق، ص 151.

- تقييم النتائج المحققة.

أ. مجال التدقيق في نشاط التكوين:

يُعنى المدقق الاجتماعي بتقييم مختلف أبعاد هذا النشاط من خلال مراقبة مدى توفر مصلحة خاصة بالتكوين، وجود مخططات واضحة، توافر ميزانية مخصصة، آليات التسجيل، المواظبة، جودة البرامج، وملاءمة محتوى التكوين لمتطلبات العمل. ويتم تطبيق تدقيق التكوين وفق ثلاث مراحل رئيسية:

✓ تحليل الانحرافات:

يتطلب ذلك استخدام مؤشرات كمية ونوعية لتقدير فعالية التكوين، منها:¹

$$100 \times \frac{\text{ميزانية التكوين}}{\text{إجمالي ميزانية المؤسسة}} = \text{نسبة ميزانية التكوين من إجمالي الميزانية}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد المستفيدين}}{\text{العدد الإجمالي}} = \text{نسبة الموظفين المستفيدين من التكوين}$$

$$\frac{\text{عدد الفترات التكوينية داخل أو خارج المؤسسة}}{\text{العدد الاجمالي للفترات التكوينية}} = \text{نسبة التكوين الداخلي مقابل الخارجي}$$

$$\frac{\text{عدد العطل للتكوين مدفوعة الأجر}}{\text{مجموع الأفراد}} = \text{نسبة الأفراد الذين استفادوا من عطل للتكوين مدفوعة الأجر}$$

✓ تشخيص الأسباب:

يلجأ المدقق إلى ما يُعرف بالتحليل المتناسق الداخلي والخارجي لتحديد التوافق بين أهداف التكوين، محتواه، نتائجه، وتأثيراته على الوظائف الأخرى في المؤسسة. يُطرح في هذا السياق أسئلة مثل:²

¹ سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة ، مرجع سابق، ص: 184-185.

² صالح محمد يزيد، مرجع سابق، ص 154.

- هل تم تحديد احتياجات التكوين بدقة؟.
- هل يتماشى التكوين مع التحولات الاستراتيجية للمؤسسة (إنتاج، موارد بشرية، استثمار)؟.

✓ تقديم التوصيات:

تشمل التوصيات عادةً:¹

- إنشاء سجل مشترك بين مصالح التكوين والمستخدمين؛
- وضع آليات دقيقة لتحديد الاحتياجات التكوينية؛
- إعداد ميزانية تكوين مبنية على دراسات ميدانية؛
- ترشيد النفقات وتحقيق الانسجام بين الأهداف التكوينية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

المطلب الثاني: تدقيق الظواهر السلوكية السلبية في محيط العمل

يُعد تشخيص الظواهر السلبية المرتبطة بتسيير الموارد البشرية من بين المهام الجوهرية التي يضطلع بها التدقيق الاجتماعي، لما لها من انعكاسات مباشرة على أداء المؤسسة واستقرارها الداخلي. وفي هذا الإطار، يُركّز التدقيق على تحليل سلوكيات مهنية غير مرغوبة، كالتغيب ودوران العمل، لكونهما يشكلان مصدرًا مهمًا للتكاليف الصريحة والضمنية، ويعكسان اختلالات تنظيمية واجتماعية تتطلب معالجة دقيقة.

سنتناول في هذا المطلب مثالين تطبيقيين من هذه الظواهر، مع التركيز على منهجية التدقيق وآلياته في كل حالة.

أولاً: تدقيق ظاهرة التغيب عن العمل

يُعدّ التغيب عن العمل من الظواهر السلوكية التي تؤثر سلبيًا على أداء المؤسسة وفعاليتها ومواردها البشرية. وتزايد الاهتمام بهذه الظاهرة نتيجة لتعدد أسبابها وتكرارها، مما يستدعي إخضاعها لتدقيق منهجي يسمح بتحليل أنماطها، وتشخيص مسبباتها، واقتراح التدابير التصحيحية الكفيلة بالحد منها وتعزيز الانضباط المهني.

أ. تعريف ظاهرة التغيب وقياسها:

يُقصد بالتغيب كلّ غياب غير مبرّر عن منصب العمل في الوقت الذي يُفترض فيه الحضور. وتُعتبر هذه الظاهرة مصدرًا مهمًا للخسائر الاقتصادية والاجتماعية داخل المؤسسة، إذ تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وزيادة أعباء الزملاء، وارتفاع تكاليف التعويض.²

¹ صالح محمد يزيد، مرجع سابق، ص 154.

² LIONEL.C et GERARD , Audit et Contrôle Interne Principes Objectifs Pratiques, 3eme édition ,Daloz,Paris1986,p55.

من أبرز مؤشرات قياس التغيب:

- عدد الأيام الضائعة خلال فترة زمنية محددة؛

- معدل التغيب = (عدد أيام التغيب / عدد الأيام الممكنة للعمل) $\times 100$ ؛

- تكلفة التغيب = معدل التغيب \times الكتلة الأجرية؛

وقد طوّر الباحث **F. Gaudet** منذ سنة 1963 أكثر من 40 مؤشراً لقياس التغيب، تراوحت بين التكرار، المدة، الأسباب، الفئات العمرية، الجنس، وغيرها، مع التأكيد على أن اختيار المؤشر ينبغي أن يكون حسب الغرض من عملية التدقيق.¹

ب. تحليل الأسباب

تُصنّف أسباب التغيب إلى ثلاثة أبعاد أساسية:²

- المتغيرات الشخصية: كالوضع الصحي، السن، الأقدمية، والرضا الوظيفي؛

- المتغيرات التنظيمية: كظروف العمل، نمط القيادة، محتوى المهام؛

- المتغيرات البيئية: كالموقع الجغرافي، وسائل النقل، الظروف العائلية والمناخية.

ويُستحسن في هذا السياق اعتماد التحليل المتقاطع، أو منهج "80/20"، الذي يُظهر ما إذا كانت نسبة صغيرة من العاملين تُمثل الجزء الأكبر من حالات التغيب، مما يُوجه التدقيق إلى فئة محددة بدل تحليل المجتمع ككل.

ج. التوصيات:

ترتبط التوصيات بمدى دقة التشخيص، وقد تتراوح بين:

- تطبيق منهج تحفيزي يعزز الرضا الوظيفي والانتماء؛

- منهج تصحيحي يعتمد على الرقابة والانضباط.

ويُوصى غالباً بمزج المنهجين ضمن سياسة متوازنة.

¹ سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة ، مرجع سابق، ص: 185.

² صالح محمد يزيد، مرجع سابق ، ص158.

ثانياً: تدقيق ظاهرة دوران العمل

يعدّ دوران العمل مؤشراً مهماً لاستقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة. فارتفاع معدلاته قد يُشير إلى خلل في بيئة العمل أو سياسات التوظيف والتحفيز. ويساعد التدقيق الاجتماعي في تحليل أسباب هذه الظاهرة، وتقدير آثارها، واقتراح توصيات تحدّ من تسرب الكفاءات وتعزّز الاستقرار الوظيفي.

أ. تعريف الظاهرة:

يُقصد بدوران العمل معدل تدفق الموظفين داخل وخارج المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويشمل التنقلات الطوعية وغير الطوعية (الاستقالة، التقاعد، التسريح، الوفاة...)¹.

ويمثّل هذا المؤشر انعكاساً لمستوى استقرار القوى العاملة، ويُحسب غالباً كما يلي:²

$$\text{معدل الدوران} = (\text{عدد المغادرين خلال الفترة} / \text{العدد الإجمالي للموظفين}) \times 100$$

ب. تحليل الأسباب:

تنجم ظاهرة الدوران عن عدة أسباب:³

- أسباب تنظيمية: ضعف التحفيز، غياب فرص الترقية، ظروف العمل؛
- أسباب فردية: الرغبة في التطور المهني، غياب الانتماء؛
- أسباب خارجية: تغير سوق العمل، عرض وظائف أفضل، ظروف اجتماعية وصحية.

ج. التوصيات:

أظهرت الدراسات، مثل تلك التي أجراها **Scott Telly** و **French**، أنّ انخفاض الرضا الوظيفي يرتبط مباشرة بارتفاع معدل الدوران. وبناءً عليه، ينبغي للمؤسسة أن:⁴

- تُجري مقابلات مغادرة لفهم أسباب التسرب؛
- تُعزز برامج التحفيز المهني والمادي؛
- تُحسّن بيئة العمل لخلق ديناميكية استقرار وظيفي.

¹ صالح محمد يزيد، مرجع سابق، ص 159.

² سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة، مرجع سابق، ص: 186.

³ صالح محمد يزيد، مرجع نفسه، ص: 160-161.

⁴ Charles S. Telly, Wendell L. French, and William G. Scott, "The Relationship of Inequity to Turnover Among Hourly Workers," *Administrative Science Quarterly* 16, no. 2 (1971), pp: 164-173.

المطلب الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة مساعدة في اتخاذ القرار

بعد أن تناولنا في المطلبين السابقين دور التدقيق الاجتماعي في تشخيص وتحليل بعض الأنشطة والوظائف المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وكذا الظواهر السلبية المصاحبة لها، تبرز أهمية أخرى محورية لهذا النوع من التدقيق، تتمثل في كونه دعامة أساسية في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، سواء على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي.

إن التدقيق الاجتماعي لا يقتصر على تقديم صورة تشخيصية لحالة الموارد البشرية، بل يتعداها ليكون أداة استشرافية تساهم في توجيه صانع القرار نحو اختيارات مدروسة تستند إلى معطيات دقيقة وتحليل علمي للبيئة الاجتماعية والتنظيمية للمؤسسة. وفي هذا السياق، يؤكد العديد من الباحثين أن التدقيق الاجتماعي يُسهم بفعالية في المجالات التالية:¹

- **ضمان السلامة التنظيمية:** من خلال التحقق من مدى مطابقة الممارسات داخل المؤسسة مع الأنظمة القانونية والتنظيمية، سواء الداخلية منها أو الخارجية. ويساهم هذا التحقق في الحد من المخاطر المرتبطة بعدم الامتثال، ونفاذي العقوبات أو النزاعات المحتملة.

- **تحسين جودة المعلومات:** التدقيق الاجتماعي يضمن أن تكون القرارات المتخذة مبنية على معلومات موثوقة وحديثة وذات صلة مباشرة بالقضايا المطروحة، مما يعزز من فاعلية القرار وشرعيته داخل المؤسسة.

- **تعزيز الفعالية التنظيمية:** يساعد التدقيق على تقييم مدى تحقيق الأهداف الاجتماعية المرسومة ضمن إطار السياسات العامة للمؤسسة، ويكشف عن الفجوات المحتملة بين الأهداف والنتائج الفعلية.

- **ضبط التكاليف والتحكم فيها:** من خلال الكشف عن مصادر الهدر غير الظاهرة، وتحديد التكاليف الخفية المرتبطة بالضعف في إدارة الموارد البشرية، مثل تغيب الموظفين، دوران العمل، انخفاض الرضا الوظيفي، وغيرها من الظواهر التي قد تؤثر في المردودية.

- **دعم الخيارات الاستراتيجية:** إذ يُمكن التدقيق الاجتماعي القيادة من توجيه استراتيجياتها المستقبلية بناءً على تحليل شامل للواقع الاجتماعي المهني داخل المؤسسة، ما يساهم في مواءمة الرؤية الاستراتيجية مع الإمكانيات البشرية المتاحة.

وفي بعد آخر، يُمكن التدقيق الاجتماعي الإدارة العليا من اتخاذ قرارات قائمة على أسس علمية دقيقة فيما يخص عدة مجالات، من أبرزها:²

¹ DJAROUUD Yasmina, GRAA Amel, *L'audit social et sa contribution au pouvoir décisionnel de l'entreprise: Cas des entreprises de la région Oranaise*, Revue Organisation & Travail, Volume 9, N°4 (2021), pp:143-155.

² مراد سكاك، فارس هباش 'مرجع سابق، من دون صفحة.

- اختيار السياسات الأكثر نجاعة لتسيير الموارد البشرية، من خلال تقديم توصيات ملموسة حول التوظيف، التحفيز، التكوين، وإدارة الكفاءات؛
- تحقيق الانسجام بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وطموحات الموظفين، وذلك عبر التنبيه المبكر للمشكلات الاجتماعية المحتملة، كالتوترات المهنية أو ضعف الانتماء؛
- ترشيد القرارات المتعلقة بإعادة الهيكلة، أو تقليص النفقات، أو تحسين مناخ العمل، استناداً إلى مؤشرات ومعايير موضوعية تكشفها عملية التدقيق؛
- إرساء ثقافة التقييم الداخلي المستمر، حيث يصبح التدقيق الاجتماعي أداة من أدوات الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسة، وليس مجرد آلية مراقبة ظرفية.

ويمكن تلخيص إسهام التدقيق الاجتماعي في اتخاذ القرار ضمن بعدين متكاملين:

- ✓ **البعد الوقائي:** من خلال الكشف المبكر عن الاختلالات وتحديد مكامن الخطر الاجتماعي قبل تفاقمها؛
- ✓ **البعد البنائي:** من خلال تقديم مقترحات تطويرية تستند إلى بيانات موضوعية وتحليلات دقيقة، تسمح ببناء سياسات مستقبلية أكثر ملاءمة وفعالية.

المطلب الرابع: متطلبات وشروط جودة تطبيق التدقيق الاجتماعي في المؤسسات

يُعدّ التدقيق الاجتماعي أداة حيوية لتقييم وتوجيه ممارسات الموارد البشرية، غير أن فعاليته لا تتحقق تلقائياً، بل ترتبط بجملة من الشروط والمتطلبات التي تؤثر في جودة مخرجاته ودرجة تأثيره على الأداء المؤسسي. فالنجاح في تطبيق التدقيق الاجتماعي لا يعتمد فقط على توفر الأدوات والمنهجية، بل يتطلب أيضاً بيئة تنظيمية وثقافية مناسبة، إلى جانب التزام إداري صريح بأهدافه. وفي هذا السياق، يمكن التمييز بين بعدين رئيسيين: متطلبات التدقيق الاجتماعي، ومقومات جودة تطبيقه.

أولاً: المتطلبات الأساسية لتطبيق التدقيق الاجتماعي

إن فعالية التدقيق الاجتماعي مرهونة بتوفر عدد من المتطلبات التنظيمية والبشرية، يمكن إجمالها كما يلي:¹

1. وجود نظام معلومات متكامل لتسيير الموارد البشرية:

يُعد وجود نظام معلوماتي فعال لتجميع وتحديث بيانات الموارد البشرية شرطاً ضرورياً لنجاح مهمة التدقيق، فهذا النظام يتيح إمكانية تتبع الأداء وتقييمه بشكل دوري ودقيق، ويسمح بإجراء تحليل كمي ونوعي للمتغيرات

¹ صابر شراد، فارس صحراوي، متطلبات تبني التدقيق الاجتماعي في منظمات الأعمال، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، الجزائر، المجلد 04 العدد 01، جوان 2020، ص ص : 41-31.

الاجتماعية داخل المؤسسة. وفي حال غياب هذا النظام، يصبح من الصعب بل من غير الممكن تنفيذ تدقيق اجتماعي موضوعي، إذ يستند التدقيق أساسًا إلى توفر معطيات دقيقة وموثوقة حول مختلف جوانب التسيير البشري.

2. تحديد معايير مرجعية لأداء الموارد البشرية:

لا يمكن تقييم الأداء دون وجود معايير موضوعية تستند إليها عملية التدقيق. وتشمل هذه المعايير: مؤشرات التوظيف، معدلات التغيب، مؤشرات السلامة المهنية، نسب التأطير، جودة التكوين، وغيرها. وقد تكون هذه المعايير داخلية (مبنية على نتائج تاريخية أو أهداف محددة مسبقًا) أو خارجية (مثل المعايير القطاعية أو التوصيات الدولية). وتضطلع الهيئات المهنية والمؤسسات الجامعية بدور مهم في تطوير هذه المعايير، لا سيما في غياب إطار معياري رسمي موحد.

3. توفر كفاءات بشرية مؤهلة في مجال التدقيق الاجتماعي:

يتطلب التدقيق الاجتماعي مهارات متعددة تشمل المعرفة بالموارد البشرية، الفهم التنظيمي، القدرة على التحليل السوسولوجي والاقتصادي، والإلمام بمنهجيات البحث الاجتماعي. كما ينبغي أن يتحلى المدقق بالاستقلالية، والنزاهة، والقدرة على التواصل الفعال مع مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. ومن المفضل أن يكون تكوين المدقق متعدد التخصصات، بما يوفر له أدوات نقدية لفهم التفاعلات التنظيمية.

4. قناعة الإدارة العليا بأهمية التدقيق الاجتماعي:

يمثل التزام القيادة الإدارية شرطًا أساسيًا لنجاح العملية التدقيقية. إذ إن غياب الإرادة السياسية أو التفاعل الإيجابي مع نتائج التدقيق من شأنه أن يُفرض العملية من مضمونها. ويتعين على الإدارة التعامل مع التدقيق الاجتماعي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء وليس كعملية رقابية محضة أو تهديد داخلي.

ثانياً: مقومات وشروط جودة التدقيق الاجتماعي

تمتد شروط نجاح التدقيق الاجتماعي إلى المرحلة النهائية المتعلقة بإعداد وتقديم مخرجاته، ويُقاس ذلك من خلال جودة التقرير، سلامة الرأي المقدم، وفعالية التوصيات المقترحة¹.

أ. جودة تقرير التدقيق:

يُعد التقرير الوثيقة المركزية التي تنقل نتائج عملية التدقيق وتُترجمها إلى معلومات قابلة للاستخدام. لذلك ينبغي أن يُراعى التقرير مجموعة من المعايير المهنية، من بينها:

¹ علي عبد الصمد عمر، وخليدي راضية، "متطلبات تطبيق التدقيق الاجتماعي في بيئة الأعمال الجزائرية: حسب آراء المدققين الخارجيين"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 1 (2019)، ص ص: 74-89.

1. **الدقة:** أن يتضمن معطيات موثقة ومؤكدة.
2. **الوضوح:** أن تُقدّم المعلومات بطريقة منظمة، مع استخدام لغة بسيطة ومنهجية.
3. **الوجاهة:** أن تُركّز النتائج على الجوانب الجوهرية دون الانغماس في التفاصيل الثانوية.
4. **الآنية:** أن يُقدّم التقرير في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

ب. موضوعية الرأي التدقيقي

الرأي الذي يصدره المدقق في نهاية المهمة يُعد بمثابة تقييم احترافي للحالة الاجتماعية للمؤسسة. ويجب أن يُبنى هذا الرأي على أساس معايير ميدانية، تحليل مؤشرات، نتائج مقابلات، ومراجعة الوثائق الرسمية. ومن المهم أن يتناول الرأي كلاً من الجوانب الإيجابية (نقاط القوة) والسلبية (نقاط القصور) دون تحيز، ليكون مرجعاً صادقاً للإدارة.

ج. فعالية التوصيات:

تمثل التوصيات أهم مخرجات التدقيق الاجتماعي، إذ تتحول من خلالها نتائج التشخيص إلى اقتراحات عملية قابلة للتنفيذ. وتتراوح هذه التوصيات بين:

- تحسين الإجراءات الإدارية؛
- تطوير آليات التحفيز المهني؛
- تعديل السياسات الاجتماعية المعتمدة؛
- اقتراح تنظيم تكوينات أو تدقيقات متخصصة تكميلية.

يشترط في التوصية أن تكون واقعية، قابلة للتطبيق، ومُنسجمة مع السياق الاستراتيجي للمؤسسة.

إن نجاح التدقيق الاجتماعي لا يتحقق فقط من خلال اتباع منهجية صارمة أو استعمال أدوات تحليل متقدمة، بل يتطلب أيضاً توافر بيئة تنظيمية ومهنية مساعدة، واستعداد فعلي من قبل المؤسسة للانخراط في منطق التقييم والتحسين المستمر. فكلما زادت جودة المتطلبات والظروف المحيطة بالعملية التدقيقية، كلما ارتفع مردودها كأداة استراتيجية لتدبير الموارد البشرية وتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والعدالة الاجتماعية داخل المؤسسات.

خلاصة:

من خلال ما تقدم، رأينا أن التدقيق الاجتماعي يشكّل أداة تحليلية واستراتيجية ذات أهمية متزايدة في مجال تسيير الموارد البشرية، إذ يهدف إلى تقييم الممارسات الاجتماعية داخل المؤسسة من خلال مقارنة الواقع الفعلي بالمعايير المعتمدة، وتقديم توصيات لتحسين الأداء وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد. ويستند هذا النوع من التدقيق إلى مجموعة من المبادئ كالاستقلالية، الموضوعية، احترام السرية المهنية، وتوظيف منهجيات تحليل كمية ونوعية لتشخيص الظواهر الاجتماعية وتفسير الانحرافات. وقد تبين من خلال الدراسة النظرية أن التدقيق الاجتماعي لا يقتصر على مراقبة مدى المطابقة للقوانين والإجراءات، بل يتجاوز ذلك إلى تقييم فعالية وكفاءة الأداء البشري ومدى انسجام السياسات المعتمدة مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

ولكي يُمارس التدقيق الاجتماعي بفعالية، فإن نجاحه يرتبط بجملة من الشروط الموضوعية والتنظيمية، في مقدمتها ضرورة وجود نظام معلومات فعال حول أداء الموارد البشرية، وتوفر معايير مرجعية واضحة تسمح بتقييم الأداء بطريقة علمية. كما يتطلب الأمر توفر مدققين أكفاء لديهم خبرة متكاملة تجمع بين المعرفة بالسلوك التنظيمي والإمام بالمسائل القانونية والإدارية، إلى جانب اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا النوع من التدقيق واستعدادها لتبني نتائجه والعمل بتوصياته. وتتمثل مؤشرات جودة التدقيق في دقة وموضوعية التقرير النهائي، شمولية الرأي المهني الصادر عن المدقق، وفعالية التوصيات المقدمّة في تحسين الأداء العام.

من خلال تتبع تطبيقات التدقيق الاجتماعي على مستوى المؤسسة، تبين أنه يساهم بشكل مباشر في تحسين أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتكوين وتقييم الكفاءات. كما أثبت التدقيق الاجتماعي فاعليته في معالجة الظواهر السلبية كالتغيب ودوران العمل من خلال تحليل أسبابها واقتراح الحلول الواقعية الكفيلة بالحد منها. وفي بعده الاستراتيجي، يمثل التدقيق الاجتماعي وسيلة دعم لعملية اتخاذ القرار، فهو يزود القيادة الإدارية بمعلومات موثوقة حول مكان القوة والضعف في النظام الاجتماعي للمؤسسة، ما يسمح بتوجيه السياسات التكوينية والتحفيزية والرقابية وفقاً لمتطلبات الأداء الفعال.

ويتضح من ذلك أن التدقيق الاجتماعي ليس مجرد أداة رقابة، بل هو وسيلة فعّالة لتحقيق الحوكمة الاجتماعية، وتحسين مناخ العمل، ورفع الإنتاجية. كما يعكس التوجه المتزايد للمؤسسات نحو تبني قيم الشفافية والمساءلة في إدارة العنصر البشري. وتؤكد الدراسة النظرية أن نجاح التدقيق الاجتماعي رهين بتكامل العناصر المنهجية والتنظيمية والبشرية، مما يجعله خياراً استراتيجياً لا غنى عنه في سبيل تحقيق أداء مؤسسي مستدام.

الفصل الثالث

تسيير الموارد البشرية ومجالات التدقيق
الاجتماعي في الادرات العمومية

تمهيد:

تمثل الموارد البشرية الدعامة الأساسية لنشاط المؤسسات والإدارات العمومية ومحركاً رئيسياً لتحقيق أدائها وبلوغ أهدافها. وبناءً عليه، فإن وظيفة تسيير الموارد البشرية، بما تتضمنه من مدخلات وعمليات ومخرجات، تُعدّ من الوظائف المحورية التي ينبغي أن تحظى باهتمام خاص من الناحيتين النظرية والتطبيقية، لما لها من تأثير مباشر على فعالية المؤسسة العمومية ونجاحاتها.

وتستمد هذه الوظيفة إطارها التنظيمي من جملة من النصوص القانونية والمراسيم واللوائح المعمول بها، وعلى رأسها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، الذي يُعد المرجع الرئيسي المنظم لعلاقات العمل والمهام والمسارات المهنية داخل الإدارات العمومية.

وقد أجمعت الأدبيات والدراسات في مجال الإدارة العمومية على أن كفاءة هذه الأخيرة تتوقف بدرجة كبيرة على مدى فعالية تسيير الموارد البشرية، خاصة في ما يتعلق بالكشف عن الاختلالات والانحرافات التي قد تطرأ خلال الممارسة، والعمل على تصحيحها من خلال أدوات وتقنيات مبنية على أسس علمية دقيقة. ومن بين هذه الأدوات يبرز التدقيق الاجتماعي كآلية تقييم وتشخيص موضوعية تهدف إلى تحليل وتقييم الممارسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، والتصدي للظواهر السلبية التي قد تنشأ عنها، كالتغيب، الدوران الوظيفي، ضعف الإنتاجية وغيرها.

وفي هذا الإطار، يهدف هذا الفصل إلى دراسة واقع تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية، واستكشاف مدى قابلية تطبيق التدقيق الاجتماعي كأداة لتحسين هذا التسيير والارتقاء بمردوديته، وذلك من خلال تناول ثلاث محاور رئيسية:

❖ **المبحث الأول:** الإدارة العمومية والمفاهيم المتعلقة بها

❖ **المبحث الثاني:** تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية

❖ **المبحث الثالث:** مجالات التدقيق الاجتماعي لأداء الموارد البشرية في الإدارات العمومية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية

تُشكّل الإدارة العمومية أحد المكونات الجوهرية للدولة الحديثة، حيث تضطلع بمهمة تنفيذ السياسات العمومية وتقديم الخدمات للمواطنين، بالاعتماد على منظومة تنظيمية وقانونية توطر نشاطها، وعلى رأسها قانون الوظيفة العمومية. ويُعدّ المورد البشري محورًا رئيسيًا في أداء هذه الإدارة وفعالية خدماتها.

يهدف هذا المبحث إلى تناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة العمومية، من خلال عرض موجز لمفهومها وخصائصها ووظائفها، ثم التطرق إلى المفاهيم القانونية المتعلقة بها "الوظيفة العمومية" و "الموظف العمومي" في السياق الجزائري، باعتبارها تمثّل الإطار المرجعي لتسيير الموارد البشرية في القطاع العام.

المطلب الأول: ماهية الإدارة العمومية

تُشكّل الإدارة العمومية الإطار المؤسسي المسؤول عن تنفيذ السياسات العامة للدولة وتقديم الخدمات للمواطنين، وتتميّز بكونها لا تهدف إلى تحقيق الربح، وإنما تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة ضمن قواعد تنظيمية وقانونية واضحة. وعلى خلاف إدارة الأعمال التي تركز على الربحية، تُعنى الإدارة العمومية بإدارة الشأن العام والارتقاء بجودة الخدمة العمومية. ويهدف هذا المطلب إلى تقديم عرض شامل لمفهوم الإدارة العمومية، خصائصها ووظائفها الجوهرية.

أولاً: مفهوم الإدارة العمومية (Administration Publique)

يستخدم مصطلح "الإدارة العمومية" في الأدبيات الإدارية بعدة مرادفات تعكس جوهرًا واحدًا، منها: "المناجمنت العمومي"، "التسيير العمومي"، و"إدارة الخدمة العمومية". ويتألف المفهوم من عنصرين أساسيين: "الإدارة" (Administration)، التي تعني تنظيم وتوجيه الجهود الجماعية ضمن إطار مؤسسي لتحقيق أهداف معيّنة؛ و"العمومية" (Public) التي تُشير إلى الصبغة الحكومية أو الخدمية، في تمييز عن الإدارة الخاصة التي تركز على تحقيق الربح¹. من الناحية اللغوية، تعود كلمة Administration إلى الأصل اللاتيني (ad + ministrare) أي "التوجّه نحو الخدمة"، ما يدلّ على أن الإدارة، في جوهرها، نشاط وظيفي يُعنى بتقديم الخدمات. ويكتسب هذا المفهوم بعدًا خاصًا في الإطار العمومي، حيث ترتبط الإدارة بتقديم الخدمة العامة وتنفيذ السياسات العمومية².

يرى ليونارد هويت (Leonard White) أن الإدارة العمومية "تشمل جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة"، غير أن هذا التصوّر وُجّهت إليه انتقادات كونه يحصر الإدارة في بعدها التنفيذي، في حين

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة العامة - النظرية والتطبيق -، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2008، ص 10.

² سعود نمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الطبعة 09، 2019، ص ص: 04-05.

يؤكد باحثون معاصرون أن الإدارة العمومية تضطلع كذلك بأدوار التوجيه، التنسيق، وتدبير الموارد بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للدولة والتشريعات السارية¹.

أما في السياق الجزائري، فقد جاء في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، والمتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، تحديد دقيق لمجال الإدارة العمومية. ووفق المادة الثانية من هذا النص، تشمل الإدارة العمومية: الإدارات المركزية، المصالح غير الممركزة، الجماعات الإقليمية (البلديات والولايات)، المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، إضافة إلى المؤسسات ذات الطابع العلمي، الثقافي، المهني أو التكنولوجي، والتي يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون².

بناءً على هذا التعريف، يمكن التمييز بين صنفين من المؤسسات:

- ✓ المؤسسات والإدارات العمومية ذات الطابع الإداري، وهي تابعة للجهاز التنفيذي للدولة، ويُطبق على موظفيها قانون الوظيفة العمومية.
- ✓ المؤسسات العمومية الاقتصادية، مثل سوناطراك، سونغاز، واتصالات الجزائر، والتي تعمل بمنطق السوق وتخضع لقانون العمل بدلاً من قانون الوظيفة العمومية.

هذا التمايز يبرز الفروقات الجوهرية في طبيعة الأهداف وآليات التنظيم وتسيير الموارد البشرية بين الإدارة العمومية والإدارة الاقتصادية، ويُؤسس لفهم أدق لخصوصيات إدارة المرفق العام، وهو ما سيتم التوسع فيه لاحقاً من خلال تحليل خصائص ووظائف الإدارة العمومية.

ثانياً: خصائص الإدارة العمومية واختلافها عن إدارة الأعمال

تتسم الإدارة العمومية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أنماط الإدارة، لا سيما إدارة الأعمال، وذلك بالنظر إلى ارتباطها المباشر بالمصلحة العامة وطبيعة تدخلها في تنفيذ السياسات العمومية. ويهدف هذا الجزء إلى إبراز أهم خصائص الإدارة العمومية مع بيان أوجه التمايز بينها وبين إدارة الأعمال من حيث الأهداف، البيئة التنظيمية، ونمط التسيير.

أ. خصائص الإدارة العمومية:

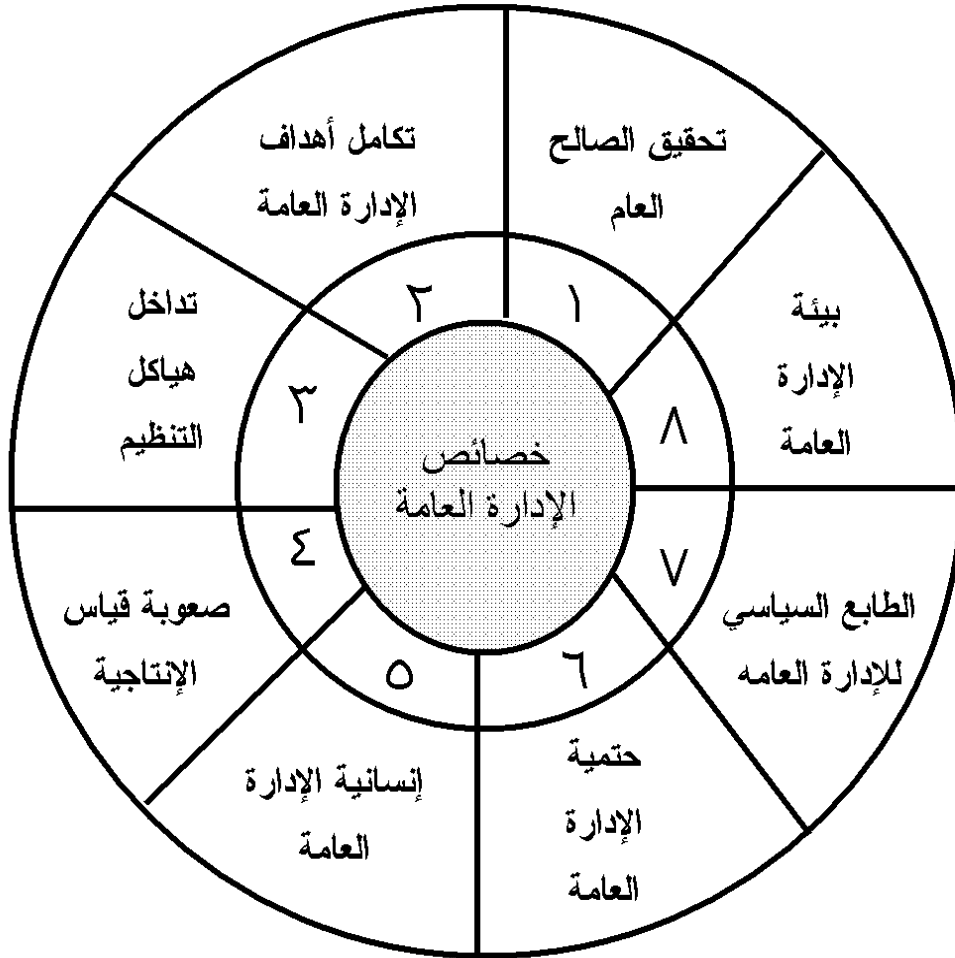
تتميز الإدارة العمومية بجملة من الخصائص التي تُعبّر عن طبيعتها ووظيفتها ضمن النسق العام للمجتمع والدولة. وتُعد هذه الخصائص نتيجة لتفاعلها مع بيئتها المؤسسية والقانونية والسياسية، مما يمنحها طابعاً مميزاً عن غيرها من أنماط الإدارة، خاصة إدارة الأعمال.

¹ سعود نمر وآخرون، مرجع سابق، ص 06.

² الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادر في 16 يوليو 2006، المادة 2.

يوضح الشكل رقم (14) أبرز هذه الخصائص.

الشكل رقم (14): خصائص الإدارة العامة



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة العامة - النظرية والتطبيق -، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2008، ص 46.

تبرز الخصائص الموضحة في الشكل رقم (14) السمات الجوهرية التي تميز الإدارة العمومية عن غيرها من أنماط الإدارة، خاصة في ضوء وظائفها المرتبطة بتقديم الخدمات العامة وتحقيق السياسات العمومية. وتعد هذه الخصائص نتاجاً لطبيعة البيئة السياسية والاجتماعية والقانونية التي تعمل فيها، بالإضافة إلى المهام المنوطة بها بصفتها أداة الدولة في التسيير والتدخل. وفيما يلي شرح تفصيلي لكل خاصية من هذه الخصائص، بما يُبرز أبعادها المختلفة وانعكاساتها على الأداء الإداري والوظيفي داخل المؤسسات العمومية:

1. تحقيق الصالح العام: تسعى الإدارة العمومية إلى تحقيق المنفعة العامة، وتقديم خدمات تخدم المجتمع ككل، بدلاً من السعي وراء الربح أو المكاسب التجارية.

2. تكامل أهداف الإدارة: تشكل الإدارة العمومية نظامًا مركبًا تتداخل فيه أهداف مختلفة: فردية، جماعية، تنظيمية، ومجتمعية. ورغم ما قد يحدث من تعارض بين هذه الأهداف، فإن التوجه نحو المصلحة العامة يظل الهدف الأسمى الذي يضمن التكامل والتناسق بينها.

3. تعدد الهياكل التنظيمية: تجاوز الإدارة العمومية البناء التنظيمي الرسمي لتشمل هياكل غير رسمية، مثل شبكات العلاقات الاجتماعية، ونقاط النفوذ، ومراكز اتخاذ القرار، مما يعكس تعقيد الواقع الإداري.

4. صعوبة قياس الإنتاجية: واجه الإدارة العمومية تحديات في قياس أدائها نظرًا لغموض نتائجها، وتعدد معايير التقييم، وتداخل العوامل المؤثرة فيه (سياسية، اجتماعية، اقتصادية)، فضلًا عن تباين مفاهيم الكفاءة والفعالية.¹

5. البعد الإنساني: يمثل العنصر البشري ركيزة أساسية في الإدارة العمومية، حيث تعتمد فاعلية الأداء بدرجة كبيرة على كفاءة الأفراد ومهاراتهم أكثر من اعتمادها على القوانين أو الهياكل.

6. الطابع الحتمي: تُعد الإدارة العمومية ضرورة تاريخية واستراتيجية لا غنى عنها، خصوصًا في الدول النامية التي تعتمد عليها في تنفيذ خطط التنمية، وكذلك في الدول المتقدمة لمواجهة تحديات التحديث وتوسيع نطاق الخدمات.²

7. الطابع السياسي: تتأثر الإدارة العمومية بالسياق السياسي، إذ تُعد أداة تنفيذ السياسات العامة الصادرة عن السلطات السياسية، مما يجعلها وثيقة الصلة بحقل السياسة العامة وبسلطة اتخاذ القرار.

8. تأثيرها بالبيئة العامة: تعمل الإدارة العمومية في بيئة معقدة تتأثر بعوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية، وثقافية، على عكس إدارة الأعمال التي تنحصر في الغالب ضمن إطار اقتصادي وتنافسي محدد.

من خلال هذه الخصائص، يمكن استنتاج عدد من السلوكيات التي تميز مؤسسات القطاع العام، والتي تتبع من علاقتها العضوية بالدولة وبالسياسة العامة، ما ينعكس بدوره على أداء الموظفين وسلوكهم الإداري، وكذلك على بيئة العمل، بل وحتى على بروز بعض الظواهر السلبية في الأداء.

ب. أوجه التمايز بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال:

يرتبط التمييز بين الإدارة العمومية (Public Management) وإدارة الأعمال (Business Management) أساسًا بمجال التطبيق، حيث يُطلق مصطلح الإدارة العمومية عند ممارسة النشاط الإداري في القطاع العام ذي الطابع الإداري أو الخدمي، في حين يُستخدم مصطلح إدارة الأعمال عند ممارسة النشاط داخل المؤسسات الاقتصادية الهادفة للربح، سواء في القطاع العام أو الخاص.

يوضح الجدول رقم (07) أهم أوجه التفرقة بين النمطين.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 49.

² نعمه عباس الخفاجي، صلاح الدين حسين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة - منظور معاصر -، دار اليازوردي العلمية، الطبعة الثانية، عمان (الأردن)، 2015، ص 23.

الجدول رقم (07): جوانب التفرقة بين الإدارة العامة و إدارة الاعمال

إدارة الأعمال	الإدارة العمومية	معايير التفرقة
تحقيق ربح	تقديم خدمة عمومية	الهدف
أصغر	عادة كبيرة	الحجم
القطاع العام الاقتصادي والقطاع الخاص	القطاع العام ذو الطابع الاداري، التكنولوجي، العلمي	مجال التطبيق
مجلس الإدارة	السياسة العامة للدولة	إطار العمل
شركات أسهم، شركات أشخاص ، أفراد	مؤسسات وإدارات عمومية مركزية وغير ممركرة ، جماعات محلية ..الخ	شكل التنظيم
المساهمون	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية	الجهة الرقابية
تعظيم الربح	جودة الخدمة العمومية	مقياس الأداء
غير مهتمة برفاهية المتعاملين معها والمستفيدين من انتاجها إلا بقدر ما يحقق لها من سمعة و ربحية.	مهتمة برفاهية المواطن، تعطي الأولوية للمصلحة العامة للمجتمع على المصلحة الخاصة.	درجة ونطاق الاهتمام
عملاء ومنافسين محددين في العدد لكل مؤسسة، سوق خلفي تشتري منه وسوق أمامي تتبع له	عدد غير محدود من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين (من دافعي الضرائب والمستفيدين قانونا من الخدمات العمومية)	طبيعة الزبائن
مسؤولية ذات طابع مهني ، اجتماعي واخلاقي	الموظف يخضع للمساءلة وعمله يخضع للشفافية أمام الجهات المعنية	المسؤولية

Source: David H. Rosenbloom and Robert S. Kravchuk, *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*, 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2014), p: 11.

بالإضافة الى هذه الجوانب المذكورة في الجدول رقم (07)، يضيف بعض الباحثين معايير أخرى مثل:¹

- بيئة النشاط: تعمل الإدارة العمومية في بيئة احتكارية غالبًا، على عكس إدارة الأعمال التي تعمل في إطار تنافسي.
- الأمان الوظيفي: الموظفون في القطاع العام يتمتعون بأمان وظيفي أكبر مقارنة بنظرائهم في القطاع الخاص.

غير أن هذه الفروقات بدأت تتقلص تدريجيًا نتيجة تبني الإدارة العمومية لممارسات "الحوكمة الجديدة" والاتجاه نحو نماذج "الإدارة العمومية الحديثة (New Public Management)"، التي تحاول الاستفادة من تقنيات وأساليب القطاع الخاص مع المحافظة على المبادئ العامة للإدارة العمومية.

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 04.

ثالثاً: وظائف ومبادئ الإدارة العمومية

يعد "هنري فايول"، رائد المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري، من أبرز من تناولوا وظائف ومبادئ الإدارة العامة، وذلك من خلال كتابه الموسوم بـ "الإدارة الصناعية والعامة"، والذي خصّص فيه قسماً أولاً لعرض المبادئ الأساسية للإدارة، وقسماً ثانياً لتحديد الوظائف الرئيسية التي تؤديها.

أ. وظائف الإدارة العمومية:

ركّز فايول على النشاطات الجوهرية التي تضطلع بها الإدارة، والتي تشكل دعائم العمل الإداري في مختلف السياقات، سواء على مستوى القطاع الخاص أو الإدارة العمومية، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:¹

1. **التخطيط:** يُعد التخطيط الوظيفة الأساسية التي تُعنى بتحديد الاحتياجات المستقبلية، وصياغة الأهداف والإجراءات الملائمة لتحقيقها. وهو يشكّل البوصلة التي توجه أنشطة المؤسسة ككل.

في السياق الجزائري، تتجسد هذه الوظيفة في القطاع العام أساساً من خلال "المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية"، الذي تم إقراره بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995، ويرتكز على الرؤية التوقعية للتسيير السنوي، خاصة فيما يتعلق بالتوظيف، التكوين، والتطوير المهني.

2. **التنظيم:** عنى هذه الوظيفة بتقسيم العمل وتنسيق الجهود، بما يضمن وضوح الأدوار والعلاقات التنظيمية. وقد عرّف جاكسون ومورغان (1982) التنظيم بأنه "توزيع ثابت نسبياً لأدوار العمل والوسائل الإدارية، يولّد نمطاً من النشاطات المتداخلة، ويتيح للمؤسسة إدارة نشاطاتها والسيطرة عليها"، أما كارليل (1973)، فقد اعتبره "نظاماً من العلاقات الرسمية التي تحكم نشاطات الأفراد العاملين سوياً لتحقيق أهداف مشتركة"².

يأخذ التنظيم في المؤسسات العمومية شكل هيكل تنظيمي رسمي يوضح المستويات الإدارية المختلفة (مديريات، مصالح، أقسام)، ويعكس التسلسل الهرمي وتوزيع الاختصاصات والمهام، وكذا المسؤوليات وآليات التنسيق.

3. **التوجيه:** تكتسي هذه الوظيفة أهمية بالغة، كونها تُفَعّل التخطيط والتنظيم من خلال التأطير وقيادة الأفراد نحو تنفيذ المهام. وهي تتضمن إصدار التعليمات، الإشراف، رفع المعنويات، والتحفيز، لضمان التعاون الطوعي من المرؤوسين³. تستند هذه الوظيفة على كل من:

- الاتصال الفعّال؛

- القيادة والإشراف؛

- التحفيز المعنوي والمادي.

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، الطبعة الأولى، 2006، ص 13.

² أحمد سواي عطية، العملية الإدارية - معارف نظرية ومهارات تطبيقية -، دار الغريب، القاهرة (مصر)، 1999، ص 130.

³ كامل بربر، الإدارة عملية و نظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بيروت (لبنان)، 1996، ص 123.

يتوقف نجاح التوجيه على مدى وضوح الأهداف والتنسيق بين مختلف الوظائف، إذ إن نقصاً في التخطيط أو التنظيم يفرغ التوجيه من محتواه ويجعل ممارسته عبئاً لا طائل منه.

4. الرقابة: عرّف فايول الرقابة بكونها " الإشراف الدائم من قبل سلطة ما بقصد التأكد من تنفيذ الأعمال وتحقيق الاستخدام الفعال لعناصر الإنتاج البشرية والمادية وفقاً للخطة الموضوعة". وتشمل هذه الوظيفة: المتابعة، التقييم، قياس الأداء، وضبط الانحرافات عن الأهداف.

تُعد الرقابة امتداداً للتخطيط، إذ أنها تستند إلى المعايير والخطط المرسومة مسبقاً، كما تُعتبر أداة استباقية لاكتشاف الاختلالات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وتشمل المبادئ التالية:¹

- شمولية الرقابة على جميع الأنشطة؛
- الانتقال من التصحيح إلى التنبؤ بالاختلالات؛
- تحديد المسؤوليات بدقة؛
- تطبيق الرقابة على جميع المستويات؛
- تصحيح الخطط وفقاً لمخرجات الرقابة المسبقة.

ب. مبادئ الإدارة العمومية:

طرح فايول مجموعة من المبادئ التي تشكل القاعدة المرجعية لكل ممارس إداري، وتوجه سلوكه في إدارة الموارد والعلاقات داخل المؤسسة، ومن أبرزها:²

1. **تقسيم العمل:** يقوم على تجزئة المهام إلى أجزاء محددة، يتولى كل موظف جزءاً منها حسب تخصصه، ما يساهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية، ويشمل ذلك الأعمال الإدارية والفنية على حد سواء.
2. **السلطة والمسؤولية:** تعني السلطة صلاحية إصدار الأوامر، في حين أن المسؤولية (أو المحاسبة) تتعلق بمساءلة القائم على تنفيذ العمل. ويشدد فايول على ضرورة توازن هذين العنصرين، لأن اختلال التوازن بينهما يؤدي إلى الاستبداد أو العجز عن اتخاذ القرار.
3. **النظام والانضباط:** وهو التزام العاملين بالقوانين واللوائح والقرارات الصادرة عن الجهات الرسمية، بما يضمن استقرار المؤسسة وانسجام أداءها.
4. **وحدة القيادة:** يقصد بها أن يتلقى كل مرؤوس تعليماته من رئيس واحد، لتفادي تضارب الأوامر وصعوبة تحديد المسؤوليات..

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص 147.

² فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 09.

5. **وحدة التوجيه:** تفيد بضرورة وجود خطة واحدة وأهداف موحدة لكل مصلحة أو قسم، بما ينسجم مع البرامج العامة للمؤسسة، وهي تختلف عن وحدة القيادة من حيث تركيزها على البرامج لا الأشخاص.
6. **تغليب المصلحة العامة:** عند تعارض المصالح الفردية مع المصلحة العامة، ينبغي إعلاء هذه الأخيرة حفاظاً على الانسجام العام وأهداف المؤسسة.
7. **العدالة والمكافأة العادلة:** ترتبط هذه القاعدة بتحفيز الموظفين من خلال تعويضهم بشكل منصف يتناسب مع جهودهم وكفاءاتهم، بما يعزز الرضا والانتماء المؤسسي.
8. **المركزية:** تتعلق بتمركز السلطة في قمة الهرم الإداري، ويتوقف مدى اعتماد المركزية على حجم المؤسسة، طبيعة مهامها، ومستوى التأهيل داخلها.
9. **التدرج الهرمي:** يُشير إلى ترتيب السلطات من الأعلى إلى الأدنى، وضمان احترام هذا الترتيب في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
10. **الترتيب والتنظيم:** يقتضي هذا المبدأ التنظيم المنهجي للموارد المادية والبشرية، لضمان الانسيابية والفعالية في العمل.
11. **المساواة والعدل:** أي معاملة جميع الموظفين على قدم المساواة، دون تحيز، ما ينعكس إيجاباً على روح الانتماء والولاء للمؤسسة.
12. **استقرار العاملين:** يدعو هذا المبدأ إلى تقليص حركة دوران العمالة من خلال توفير بيئة عمل مستقرة ومحفزة، مما يسهم في رفع الكفاءة العامة للمؤسسة.
13. **المبادأة (المبادرة):** تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، في إطار ما يُعرف بالتمكين الإداري، وهو عنصر حيوي لتطوير الأداء وتحقيق الإبداع الإداري.
14. **روح الجماعة:** تؤكد على أهمية العمل الجماعي والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق الأهداف المشتركة بروح الانتماء والمسؤولية.

تُساهم مبادئ فايول في دعم أداء الموارد البشرية بالإدارات العمومية من خلال إرساء قواعد تنظيمية واضحة تعزز الانضباط، توزيع المهام، والفعالية. فمبادئ مثل **تقسيم العمل** و**وحدة القيادة** تسهم في تحسين التخصص وتفايدي تضارب التوجيهات، بينما تدعم **السلطة والمسؤولية** و**المكافأة العادلة** التحفيز والمساءلة. كما يعزز **استقرار العاملين** و**روح الجماعة** الولاء والتعاون داخل المؤسسة. الالتزام بهذه المبادئ يُعد عاملاً أساسياً لتحسين الكفاءة وضمان جودة الأداء في المرفق العام.

المطلب الثاني: الوظيفة العمومية والموظف العمومي

ترجع بدايات نشأة الوظيفة العمومية في الجزائر إلى العهد العثماني، غير أنها عرفت تطوراً ملحوظاً خلال فترة الاحتلال الفرنسي، ثم أصبحت بعد الاستقلال محوراً أساسياً لتنفيذ السياسات العمومية، وتُعرف الوظيفة العمومية بأنها الدور أو النشاط الذي يضطلع به موظفون يعملون داخل هيكل الدولة خدمةً للمرفق العام، وتتميّز عن مفهوم العمل المأجور الذي يركز على علاقة تعاقدية بين الأجير والمستخدم.

أولاً: الوظيفة العمومية

تعتمد الدول في تنظيم الوظيفة العمومية أحد نظامين:¹

- النظام المغلق (نظام المسار المهني)، وهو السائد في أغلب الدول الأوروبية والعربية، وتعدّ الوظيفة العمومية مهنة قائمة بذاتها تختلف عن العمل في القطاع الخاص من حيث طبيعتها وشروط الالتحاق بها ومسارها المهني.

- النظام المفتوح (نظام الاحتراف أو التعاقد)، ويطبّق خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تُعامل الوظيفة العمومية باعتبارها نشاطاً شبيهاً بالعمل في القطاع الخاص.

وبما أن الجزائر تعتمد النظام المغلق كقاعدة عامة مع بعض الاستثناءات التي تُجيز اللجوء إلى التعاقد، فإن دراسة الوظيفة العمومية في السياق الجزائري تتم وفق هذا النظام.

أ. تعريف الوظيفة العمومية:

تعدّ الوظيفة العمومية وضعا قانونياً تنظيمياً يُحدّد العلاقة بين الموظف والإدارة، ويستند إلى مبدأ المساواة بين جميع الموظفين الذين يؤدون المهام نفسها، بغضّ النظر عن ظروفهم الفردية. وفي هذا الإطار، لا يتمتع الموظف بحق التفاوض حول شروط توظيفه أو مساره المهني أو راتبه، إذ يخضع لتنظيم موحد تُحدّده نصوص قانونية صادرة في إطار قانون الوظيفة العمومية. ويتحمّل الموظف التزاماً كاملاً بالتفرغ لوظيفته وتكريس حياته المهنية لخدمة الإدارة، ضمن إطار من الحقوق والواجبات القانونية المحددة مسبقاً.

ومن هذا المنطلق، فإن الوظيفة العمومية لا تُعدّ مجرد منصب أو مهمة ظرفية، بل تُشكّل مركزاً قانونياً قائماً بذاته، يوجد بشكل مستقل عن الشخص الذي يشغله. فهي تستمر في الوجود بغض النظر عن شاغلها، ولا تُلغى أو تُعدّ منتهية بزوال الصفة الوظيفية عنه، سواء بالوفاة أو الاستقالة أو الإقالة، مما يضيف على الوظيفة طابعاً دائماً ومجرداً من الاعتبارات الشخصية.²

¹ ياسين ريوح، أنظمة الوظيفة العمومية وموقف المشرع الجزائري منها، مجلة الحقيقة، المجلد 16، العدد 2، جوان 2017، ص 398-433.

² مصطفى بو زيد فهمي، وسائل الإدارة العامة، (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1994)، ص: 03.

ب. عناصر الوظيفة العمومية:

وفقاً للأمر 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، تتحدد عناصر الوظيفة العمومية في ما يلي:

- مهام (مسؤوليات وصلاحيات) الرتبة الادارية، المنصب أو الوظيفة العليا؛
- مستوى التأهيل المطلوب؛
- المسار المهني للوظيفة؛
- علاقات العمل في الوظيفة.

1. مهام الرتبة أو المنصب:

تتضمن كل رتبة إدارية أو منصب عالٍ أو وظيفة عليا مسؤوليات وصلاحيات محددة، على سبيل المثال، يقوم المتصرفون الإداريون بمهام الرقابة والتقييم وتطبيق القوانين والتنظيمات، كما ينفذون تدابير لتحسين التسيير الإداري¹. أما المناصب العليا (رئيس مكتب، مكلف بالدراسات...) فتهدف إلى تأطير النشاطات التقنية والإدارية²، في حين تُنَاط بالوظائف العليا مسؤولية المساهمة في رسم السياسات العمومية وتنفيذها³.

2. مستوى التأهيل المطلوب:

صنف القانون الأساسي للوظيفة العمومية الموظفين حسب مستوى تأهيلهم إلى أربع (04) مجموعات كالآتي⁴:

- المجموعة (أ): تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات.
- المجموعة (ب): تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق.
- المجموعة (ج): تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 3، الصادر في 20 يناير 2008، المادة 15.

² الأمر 03-06، المادة 10.

³ الأمر 03-06، المادة 15.

⁴ الأمر 03-06، المادة 08.

- المجموعة (د): تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ.

كما بينت المادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 شبكة مستويات التأهيل لممارسة النشاطات المبينة في المجموعات السالفة الذكر كما يلي:¹

- المجموعة (د): تضم الموظفين ذوو مستوى التأهيل السنة الثانية ثانوي فما أقل، أو مستوى تأهيل مماثل (من الرتبة 1 إلى الرتبة 6).

- المجموعة (ج): تضم الموظفين مستوى السنة الأولى ثانوي +24 شهرا من التكوين ← أصحاب شهادة تقني أو البكالوريا، أو مستوى تأهيل مماثل (الرتبة 7 و 8).

- المجموعة (ب): تضم الموظفين أصحاب البكالوريا +24 شهرا من التكوين ← البكالوريا + 36 شهرا أو تقني سام، أو مستوى تأهيل مماثل (الرتبة 9 و 10).

- المجموعة (أ): تضم أصحاب شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية ← شهادة الدكتوراه، أو مستوى تأهيل مماثل (الرتبة 11 فما فوق).

3. المسار المهني للوظيفة:

يشمل الترقيات في الرتب والدرجات، ويستمر من تاريخ التوظيف إلى نهاية الخدمة (تقاعد، استقالة...)، تتضمن الوظيفة العمومية ثلاث أو أربع مسارات عموما تتعلق بـ:

- الترقية في الرتبة: تتم وفق الامتحانات أو على أساس الأقدمية وقوائم التأهيل.
- الترقية في الدرجة: تجسّد الخبرة المهنية للموظف، وتتم وفق مدد (دنيا، متوسطة، قصوى)، يتدرج فيها الموظف عبر 12 درجة على مدى 30 إلى 42 سنة كما هو موضح في الجدول رقم (08).

الجدول رقم (08): مدد الترقية في الدرجة

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07.

¹ المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر سنة 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، 30 سبتمبر 2007، المادة 03.

تخضع الترقية في الدرجة، بالنسبة للموظفين المنتمين إلى نفس الرتبة، لنظام النسب الذي يُحدد وفقاً لمدد ثلاث: الدنيا، المتوسطة، والقصوى، بنسبة توزيع تقدّر ب 2-4-4 من أصل عشرة موظفين. كما يمكن اعتماد وتيرتين فقط، بنسب 4-6 من ضمن نفس العدد، وذلك حسب التنظيم المعمول به ويمكن لبعض القوانين الخاصة أن تنص خلاف ذلك. ويُستثنى من هذا النظام الموظفون الذين يشغلون مناصب أو وظائف عليا، إذ تُمنح لهم الترقية في الدرجة تلقائياً، وبقوة القانون، في المدة الدنيا دون التقيد بنظام النسب.

تجدر الإشارة إلى أن الترقية في الدرجة، في حالة خضوعها لنظام النسب، تتأثر مباشرة بنقطة المردودية، التي تُعد معياراً حاسماً في ترتيب الموظفين وتحديد أولويتهم في الاستقادة من الترقية ضمن المدد المختلفة، لاسيما في حال وجود منافسة بين الموظفين المستوفين لنفس الشروط.

- **المناصب العليا والوظائف العليا:** تُمنح قانونياً، بناءً على الكفاءة والخبرة، وتمثل مراحل متقدمة في المسار المهني، وتُسند بناءً على اقتراح من الجهة المختصة.

4. علاقات العمل:

تشمل العلاقات العمودية (مع الرؤساء) والأفقية (مع الزملاء). وتُحدّد طبيعة هذه العلاقات ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بما يضمن وضوح المهام وتوزيع السلطات، ويقبل من الصراعات التنظيمية التي قد تؤثر في رضا الموظف وأدائه.

إن أي خلل في تطبيق عناصر الوظيفة العمومية - سواء من حيث توصيف المهام، أو الشفافية في المسار المهني، أو العدالة في الترقية - من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ويزيد من احتمالية بروز صراعات تنظيمية تُضعف أداء المؤسسة العمومية.

ثانياً: الموظف العمومي

يُعرّف المشرّع الجزائري الموظف العمومي من خلال أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006. وقد نصّت المادة 4 من هذا الأمر على أن " كل عون عُيّن في وظيفة دائمة ورُسِم في رتبة في السلم الإداري يُعدّ موظفاً"¹، ويُعدّ الترسيم الإجراء الذي تُتّبِت من خلاله صفة الموظف بعد اجتيازه لفترة التربص، والتي غالباً ما تكون محددة بسنة واحدة.

تقوم علاقة الموظف بالإدارة على أسس تنظيمية، إذ لا تُشكّل قرارات التعيين مركزاً قانونياً ذاتياً خاصاً بالموظف، وإنما يُعدّ هذا المركز سابقاً لتعيينه ومؤسساً بموجب القوانين والمراسيم التنظيمية السارية. وبالتالي، فإن الوظيفة العمومية لا تُنشأ لفائدة الموظف، بل وُجد هذا الأخير لشغل منصب مُهيكل سلفاً في إطار التنظيم

¹ الأمر رقم 06-03 ، المادة 04 .

الإداري، مما يفرض عليه الامتثال الكامل للواجبات المهنية والالتزامات النظامية، ويُعرضه لأي إجراءات تأديبية في حال مخالفة مقتضيات المصلحة العامة.

كما كفل الأمر 03-06 للموظف المرسم جملة من الحقوق ذات الطابع المادي والمعنوي، تُمكنه من أداء مهامه في ظروف مهنية ملائمة تُعزز من شعوره بالرضا والانتماء، وذلك في مقابل التزامه بعدد من الواجبات التي تضمن السير الحسن للمرفق العمومي.

1. حقوق الموظف العمومي:

أورد القانون الأساسي للوظيفة العمومية (الأمر 03-06) في أربعة عشر (14) مادة، جملة من الحقوق التي يتمتع بها الموظف العمومي، ومن أبرزها:¹

- حرية الرأي والتعبير في حدود احترام واجب التحفظ، بما يشمل حرية الانتماء السياسي والنقابي، مع ضمان عدم التعرض لأي تمييز قائم على الرأي أو الجنس أو الأصل أو الوضعية الاجتماعية.
 - الحق في الحماية، حيث تُلزم الدولة بحماية الموظف أثناء ممارسة مهامه من أي اعتداء جسدي أو معنوي، وتتحمّل مسؤوليته القانونية في حال المتابعة القضائية عن أفعال غير ناتجة عن خطأ شخصي منفصل عن مهامه.
 - الحق في الأجر مقابل الخدمة المقدمة، يشمل الراتب الأساسي وكافة المنح والعلاوات ذات الصلة.
 - الحق في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، إلى جانب التغطية الاجتماعية وحق التقاعد في إطار التشريع الساري.
 - الحق في ممارسة الإضراب وفقاً للضوابط القانونية والتنظيمية.
 - الحق في ظروف عمل لائقة تكفل الكرامة والسلامة البدنية والنفسية.
 - الحق في التكوين بغرض تحسين الكفاءة المهنية، سواء لأغراض الترقية أو تطوير المعارف المرتبطة بالوظيفة.
 - الحق في المشاركة من خلال اللجان المتساوية الأعضاء واللجان التقنية، في تسيير الشؤون المهنية والإدارية (كالترقية، والنقل، والمسائل الفنية).
 - الحق في العطل مدفوعة الأجر أو بدون أجر، وفق ما ينص عليه التشريع التنظيمي.
- يمكن تلخيص هذه الحقوق في المحاور التالية: الحق في الأجر، الحق في التكوين والترقية، الحق في الحماية، الحقوق النقابية، الحق في المشاركة في إدارة الوظيفة العمومية، والحق في العطل والراحة.²

¹ الأمر 03-06، المواد: 26-39.

² دمان ذبيح عاشور، شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار الهدى، عين مليلة (الجزائر)، طبعة 2010، ص 16.

2. واجبات الموظف العمومي:

في مقابل هذه الحقوق، يُلزم القانون الموظف العمومي بمجموعة من الواجبات التي تمسّ جانبي السلوك الوظيفي والأداء المهني، وتتنوع على النحو الآتي:¹

أ. الجانب السلوكي:

يلتزم الموظف، أثناء أداء مهامه أو بمناسبة، بما يلي:

- احترام سلطة الدولة والعمل على تجسيد هيبته، من خلال الامتثال التام للقوانين والتنظيمات.
- التحلي بسلوك قويم يليق بصفة الموظف العمومي، حتى خارج نطاق ساعات العمل.
- أداء المهام بنزاهة وتجرد، دون توظيف الاعتبارات الجهوية أو الأيديولوجية أو الشخصية.
- التحلي باللباقة والاحترام في العلاقات المهنية، سواء مع الرؤساء أو الزملاء أو المتعاملين الخارجيين.
- الالتزام بالسر المهني وعدم إفشاء المعلومات أو الوثائق الرسمية إلا في حدود ما يتيح القانون.
- الابتعاد عن كافة أشكال الفساد الإداري، والمحافظة على ممتلكات الإدارة وعدم استخدامها لأغراض شخصية.

ب. في الجانب الوظيفي:

يشمل هذا الجانب التزامات ذات طابع مهني وتنظيمي، تتمثل في:

- تخصيص النشاط المهني للمهام الموكلة قانوناً، وعدم الجمع مع نشاط خاص مريح إلا في حالات مرخص بها قانوناً (كالتكوين أو التعليم أو البحث).
- عدم امتلاك مصالح مباشرة أو غير مباشرة داخل أو خارج الوطن قد تُؤثر على حياد الموظف أو تعيق أداءه لمهامه، مع إلزامية التصريح بمصالح الزوج عند الاقتضاء.
- تنفيذ المهام المسندة إليه بصفة شخصية، ويُسمح بالتفويض وفق ما يُقرّه القانون دون أن يُعفى من المسؤولية.
- تحمل المسؤولية الإدارية، خاصة لمن يشغلون مناصب إشراف، مع ضرورة تطبيق العقوبات القانونية على الموظفين المخالفين دون تجاوز أو تعسف.
- احترام التسلسل الإداري، والامتثال لتعليمات الرؤساء ضمن حدود المهام والصلاحيات، مع تحمّل كلا الطرفين المسؤولية في حال حدوث إخلال أو تجاوز.

¹ الأمر 03-06، المواد: 40-54.

تُختزل الواجبات الأساسية للموظف العمومي في: الالتزام الشخصي بأداء المهام، الولاء للدولة ومؤسساتها، واجب التحفظ، الحياد والنزاهة، المسؤولية الإدارية، والطاعة المهنية. يتبين من خلال هذه المنظومة المتكاملة من الحقوق والواجبات، أن الهدف الأساسي للمشروع الجزائري يتمثل في ضبط سلوك الموظفين العموميين وتعزيز التوازن بين التزاماتهم ومصالحهم، بما يُسهم في توفير بيئة وظيفية مستقرة، قائمة على الرضا والولاء والانضباط، وضامنة لحسن سير المرافق العمومية وجودة خدماتها.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية

يمثل تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية امتدادًا وظيفيًا لمهام الإدارة العامة، حيث تتجسد وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة في أنظمة وإجراءات تُنظَّم بموجب الأمر رقم 06-03 المتعلق بالوظيفة العمومية. وتشمل هذه الأنظمة مختلف محطات المسار المهني للموظف، من التوظيف والتكوين إلى التقييم والترقية والنقل.

يُعد هذا التسيير عاملاً حاسماً في التأثير على أداء الموارد البشرية، إذ إن فعالية السياسات المعتمدة، ومدى ملاءمتها لخصوصية القطاع العام، تحدد إلى حد بعيد مستوى الالتزام، المردودية، والكفاءة داخل الإدارات العمومية. ومن هنا تبرز أهمية دراسة واقع تسيير الموارد البشرية باعتباره مدخلاً أساسياً لفهم محددات ومظاهر أدائها الفعلي.

المطلب الأول: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يشكل التخطيط للموارد البشرية أحد المحاور الأساسية في منظومة تسيير الموظفين داخل الإدارات العمومية، إذ يهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة وضبط حركيتها بما يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمرفق العام. وتُعدّ القدرة على استشراف الحركية المهنية وتنظيمها وفق منطق عقلائي ومدروس من العوامل المؤثرة في تحسين أداء الموارد البشرية، خصوصاً في ظل التحولات الإدارية التي تشهدها الإدارة العمومية الحديثة.

في هذا الإطار، تم اعتماد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كأداة محورية تسمح بالإحاطة الشاملة بالوضع البشرية داخل المؤسسات والإدارات العمومية، وتحديد الفجوات وتوجيه قرارات التوظيف والتكوين والترقية على أساس تقديرات واقعية ومنضبطة.

أولاً: تعريف المخطط السنوي

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو وثيقة تنظيمية تُسجّل فيها مجمل العمليات التقديرية المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين خلال سنة معينة، مثل التوظيف، التكوين، الترقية، الإحالة على الاستدعاء أو

التقاعد، وغيرها¹. وقد جاء هذا الإجراء في إطار تفعيل النظام الجديد للمراقبة اللاحقة الذي كرسه المرسوم التنفيذي رقم 95-126² الرامي إلى تحرير ونشر القرارات ذات الطابع التنظيمي والفردية التي تمس وضعية الموظفين.

يُعدّ هذا المخطط بمثابة لوحة قيادة يستعين بها المسؤول الإداري لتقييم الوضعية البشرية في إدارته، واستشراف الحاجيات الوظيفية بدقة، وذلك عبر مؤشرات كمية ونوعية تساعد على ترشيد قرارات التسيير. كما يمثل المخطط خطوة متقدمة في مسار تبني الإدارة العمومية لمبادئ التسيير الحديث القائم على الأداء والتخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وأهميته

يعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أداة تنظيمية أساسية تهدف إلى تعزيز مرجعية واضحة وموحدة لعمليات التسيير الإداري، وذلك من خلال ما يوفره من بيانات وإحصاءات دقيقة ومحدثة حول وضعية الموارد البشرية. وتتمثل أبرز أهدافه فيما يلي:³

- ضبط المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل دقيق ومنهجي عبر الجداول التفصيلية المُدرجة ضمنه؛
- ترشيد استعمال المناصب المالية وتوظيفها بطريقة عقلانية تتماشى مع الاحتياجات الفعلية للإدارة؛
- التقدير الكمي المدروس للاحتياجات من المناصب المالية، لاسيما فيما يتعلق بعمليات التوظيف.

في هذا السياق، يكتسي المخطط أهمية بالغة تفرض ضرورة إعداده بدقة وعناية، لكونه يشكل إحدى الوسائل الأساسية لتكريس التسيير اللامركزي وترقية فعالية إدارة الموارد البشرية، من خلال:⁴

- توفير الظروف الملائمة، مادياً وبشرياً، لضمان ضبط منتظم وفعال لتعداد الموظفين على مستوى الإدارات العمومية؛
- تمكين مصالح التدقيق التابعة للوظيفة العمومية من تقييم نجاعة وفعالية الهياكل المكلفة بتسيير الموارد البشرية؛

¹ كمال أحمد سرير، حوشين ابتسام، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي (جامعة الأغواط)، المجلد 10، العدد 02، جوان 2019، ص ص 53-74.

² مرسوم تنفيذي رقم 95-126 مؤرخ في 29 ذي القعدة 1415 الموافق 29 أبريل 1995، يعدل ويتم المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02 يونيو 1966 والمتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادرة في 09 مايو 1995.

³ بشير عبد العالي، قراءة تحليلية للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية وفق مقاربة تسييرية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد: 01(2022)، ص ص 193-207.

⁴ بشير عبد العالي، مرجع نفسه.

- إرساء مبدأ المسؤولية الكاملة للمسيرين العموميين عن كافة الوثائق المرتبطة بالمسار المهني للموظفين؛
- تحديد الأهداف السنوية المتعلقة بعمليات التوظيف، التكوين، الترقية، التقاعد وغيرها من الحركات المهنية؛
- تعويض الرقابة القبلية برقابة لاحقة، ما يجعل منه أداة رقابية فعالة على تصرفات الإدارة في مجال تسيير الموارد البشرية.

من خلال ما تقدم، فإن المخطط السنوي لا يُعد مجرد وثيقة تقنية، بل يُمثل أداة استراتيجية تُمكن من تحسين الأداء العام للإدارة عبر تطوير أدوات التخطيط والمتابعة والتقييم في مجال الموارد البشرية.

ثالثا: محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يشرح المسؤول عن تسيير الموارد البشرية في إعداد المخطط السنوي استنادًا إلى الجداول المخصصة له، على أن يُودَع لدى مصالح الوظيفة العمومية في أجل أقصاه 15 مارس من كل سنة، وذلك قصد المصادقة عليه، كما تنص على ذلك التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995، المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

يتألف هذا المخطط من ثلاثة عشر (13) جدولًا، موزعة على ثلاثة أجزاء رئيسية، كما يلي:¹

1. الجزء الأول:

يتضمن هذا الجزء المعطيات المتعلقة بالبنية التنظيمية للمؤسسة والإطار القانوني والاستشاري المكلف بعملية التسيير التوقعي للموارد البشرية. ويشمل الجداول من (01) إلى (03)، والتي تُعنى بحالة تعداد الموظفين على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية، والهيئات الاستشارية الداخلية، والقضايا التأديبية والنزاعات، وكذا تنظيم الامتحانات والمسابقات المهنية.

2. الجزء الثاني:

يركّز هذا الجزء على مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية والآجال الزمنية المرتبطة بإنجازها خلال السنة المالية المعنية. ويتضمن الجداول من (04) إلى (07)، ويشكّل في مجمله المخطط التقديري لتسيير الموارد البشرية، والذي يشمل: التوظيف، التكوين، الترقية، والإحالة على التقاعد.

¹ لوج منير ، جبلي حسيبة ، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة بسكرة) ، يومي: 27-28 فيفري 2013 .

3. الجزء الثالث:

يُجسد هذا الجزء مخرجات تنفيذ عمليات تسيير الموارد البشرية، ويعكس الدور الرقابي الذي تضطلع به المديرية العامة للوظيفة العمومية في هذا المجال. ويشمل الجداول من (08) إلى (13)، والتي تتناول مؤشرات تتعلق بحركة الموظفين، وضعيات الأعوان المتعاقدين والمؤقتين، وأنماط التوظيف (بالمسابقة، بالترقية، بالتكوين، أو على أساس الشهادة)، بالإضافة إلى عناصر الرقابة اللاحقة وتقييم مدى التقدم في تنفيذ المخطط التقديري.

بناءً على ما سبق، يُعد هذا المخطط أداة استراتيجية أساسية في متابعة المسار المهني للموارد البشرية وتفعيل البرامج السنوية الخاصة بالمناصب المالية. ومن ثم، فإن إنجازه يتطلب إشرافاً مباشراً من قبل كفاءات مؤهلة تمتلك الخبرة والدراية الكافية بمجال تسيير الموارد البشرية، لضمان فعاليته ومواءمته للأهداف التنموية للإدارة العمومية.

المطلب الثاني: أنظمة تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية

يعتمد تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية على القواعد التي ينصّ عليها القانون الأساسي للوظيفة العمومية، والذي يركّز على إدارة المسار المهني للموظف في إطار سياسة تقديرية قائمة على التخطيط السنوي والتكويني. ورغم الطابع الخاص للإدارة العمومية، فإن أنظمة التسيير المعتمدة فيها لا تختلف جوهرياً عن تلك المطبقة في مؤسسات القطاعين العمومي والاقتصادي والخاص، من حيث التوظيف، التكوين، التقييم، والتحفيز. وتُعدّ هذه الأنظمة أدوات تنظيمية تدعم تسيير الموارد البشرية، لكنها أنشئت في الأصل لخدمة آليات الرقابة البعدية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية، في سياق إصلاحات تهدف إلى تعزيز الشفافية والكفاءة في التسيير.

أولاً: نظام التوظيف

رأينا سابقاً أن التوظيف هو العملية التي تهدف إلى تحديد مصادر القوى العاملة واستقطابها بما يتماشى مع متطلبات التخطيط الوظيفي، من خلال استخدام أدوات فعالة لجذب المرشحين المؤهلين، بغية تمكين المؤسسة من الاختيار السليم للعناصر البشرية القادرة على تحقيق أهدافها¹.

تتجلى أهمية نظام التوظيف في كونه المدخل الأساسي لبقية أنشطة تسيير الموارد البشرية؛ حيث يؤدي أي خلل في مراحله إلى تداعيات سلبية على عمليات الاختيار والتعيين، ومن ثم على فعالية الأداء العام للمؤسسة.

¹ Bibhuti Bhusan Mahapatro, *Human Resource Management*, New Age International Publishers, New Delhi (India), 2010, p 63.

لذا فإن نجاح هذا النظام مرهون بتطبيق مبدأ "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب"، بما يضمن تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق النتائج المرجوة.

وقد نظّم المشرع الجزائري عملية التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية من خلال الأمر رقم 06-03، مؤسسًا إياها على مبدأ دستوري يتمثل في المساواة، مع فرض مجموعة من الشروط القانونية والمؤهلات اللازمة للالتحاق بالوظيفة العمومية، وتشمل:¹

- التمتع بالجنسية الجزائرية؛
- التوفر على كامل الحقوق المدنية؛
- خلو صحيفة السوابق القضائية من ملاحظات تمس بأخلاقيات الوظيفة العمومية؛
- وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية بالنسبة للذكور؛
- بلوغ سن 18 سنة على الأقل؛
- التمتع بالقدرات البدنية والذهنية والمؤهلات اللازمة لممارسة المهام الوظيفية، وقد يتطلب الأمر في بعض الحالات الخضوع لفحوص طبية أو تحقيقات إدارية مسبقة.

أ. عملية الاستقطاب:

تمثل عملية الاستقطاب المرحلة الأولى في نظام التوظيف، وتتمثل في البحث عن مرشحين مؤهلين، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، من خلال تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية. ويحدد المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، الصادر تطبيقًا للمادة 82 من الأمر 06-03، كليات تنظيم هذه العمليات وإجراءاتها.

ألزم المرسوم التنفيذي رقم 12-194 إدراج مسابقات التوظيف ضمن مخطط خماسي لتسيير الموارد البشرية، مع اشتراط الإشهار الواسع لها في أجل أقصاه سبعة أيام من تاريخ الموافقة عليها من مصالح الوظيفة العمومية. ويُنجز الإشهار عبر:²

- الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للوظيفة العمومية؛
- وسائل الإعلام المكتوبة (الصحف اليومية) أو الملصقات أو أي وسيلة أخرى ملائمة؛
- الأماكن المخصصة لإشهار امتحانات الترقية في مقرات العمل.

¹ الأمر 06-03، المادة 75.

² مرسوم تنفيذي رقم 12-194 مؤرخ في 3 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 25 أبريل سنة 2012 يحدد كليات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها، الجريدة الرسمية، العدد 26 (3 مايو 2012)، المادة 12.

كما حدّد المرسوم التنفيذي رقم 12-194 البيانات الإلزامية التي يجب أن يتضمنها الإعلان، وهي:¹

- مكونات ملف الترشح؛
- مكان وعنوان وكيفية إيداع الملفات؛
- مكان إجراء الامتحانات أو الفحوص المهنية؛
- معايير الانتقاء خاصة في المسابقات على أساس الشهادات؛
- سبل الطعن المتاحة أمام المترشحين غير المقبولين.

تدعمت هذه التدابير بتعليمات تنظيمية لاحقة تؤكد وجوب احترام مبدأ المساواة عبر نشر الإعلانات في موقع الوظيفة العمومية والصحف اليومية الوطنية باللغتين العربية والفرنسية (انظر الملحق رقم (01))، وذلك لضمان الشفافية وتوسيع قاعدة الاختيار. ومن جهة أخرى، فإن التوصيف الدقيق للوظيفة المراد شغلها، وتحديد الخصائص المرغوبة في شاغلها، يعتبر شرطاً أساسياً لنجاح عملية الاستقطاب.

ب. عملية الاختيار:

تُعد عملية الاختيار المرحلة المحورية ضمن نظام التوظيف، حيث يتم من خلالها تحديد المرشحين الأنسب لشغل المناصب المتاحة، ويتم ذلك وفقاً لعدة آليات:²

- المسابقة على أساس الاختبارات؛
- المسابقة على أساس الشهادات؛
- الفحص المهني؛
- التوظيف المباشر من بين خريجي مؤسسات التكوين المتخصصة.

تُجرى المسابقة على أساس الاختبارات وفقاً لبرامج تُحدد بقرار وزاري مشترك، وتتولى مراكز مؤهلة تنظيمها من إعداد المواضيع إلى إعلان النتائج. أما المسابقات على أساس الشهادات فتُجرى على مستوى المؤسسة المعنية، مع اعتماد معايير انتقائية منصوص عليها في المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194.

أما الفحص المهني، فيعتمد لتقييم كفاءة المرشح لأداء المهام الوظيفية، ويُطبّق في بعض الرتب والأسلاك ضمن المجموعات (ب، ج، د) السابقة الذكر.³

¹ المرسوم التنفيذي رقم 12-194، المادة 12.

² الأمر رقم 06-03، المادة 80.

³ غنية سطوطح، التعيين في الوظيفة العمومية طبقاً للقانون الجزائري، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 11، العدد: 01 (2023)، ص 602-618.

حرص المشرع، من خلال الإجراءات التنظيمية، على إرساء مبادئ الشفافية والنزاهة في هذه العملية. غير أن أي تجاوزات في هذا المسار، سواء من الإدارة أو من مراكز الامتحان، من شأنها أن تؤدي إلى توظيف أشخاص غير أكفاء أو ذوي ولاءات شخصية، مما ينعكس سلباً على بيئة العمل ويغذي النزاعات التنظيمية.

ج. عملية التعيين:

تشكل مرحلة التعيين تتويجاً لعملية التوظيف، إذ يتم من خلالها إدماج المترشح الناجح في المنصب المعني. وقد نص الأمر 06-03 على أن التعيين يتم بصفة متربص لمدة سنة غالباً، باستثناء بعض الحالات الخاصة¹، ما يعكس اقتناع المشرع بأن نتائج عملية الاختيار قد لا تكون كافية وحدها للحكم على مدى ملاءمة الشخص للوظيفة، وبالتالي فإن فترة التربص تُعد اختباراً عملياً نهائياً قبل الترسيم أو إعادة التربص أو التسريح.

تكتسي عملية التعيين أهمية بالغة بالنظر إلى أثرها المباشر على المسار المهني للموظف، إذ أن أي خلل فيها قد ينعكس سلباً في شكل أداء ضعيف، أو رغبة في التحويل أو حتى الانسحاب من الوظيفة. ويُعزى نجاح عملية التعيين إلى عدة عوامل، أهمها:

- ✓ وضوح الدور والمهام الموكلة للموظف؛
- ✓ توافق المنصب مع قدرات ورغبات الموظف (كلما أمكن ذلك)؛
- ✓ وضوح وسلاسة المسار المهني الوظيفي.

ومن أجل تقييم مدى دقة وكفاءة نظام التوظيف بمراحله الثلاث (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)، يمكن الاستناد إلى مجموعة من المؤشرات، منها²:

- كفاءة الموظف في أداء مهامه؛
- قدرة الموظف على الاندماج مع زملائه والتكيف مع بيئة العمل؛
- مدى تطابق نتائج الاختيار مع الأداء الفعلي؛
- انسجام قدرات الموظف مع المهام الموكلة إليه؛
- معدلات التحويل أو مغادرة الموظفين الجدد لمناصبهم؛
- مظاهر القصور المهني كالغيابات المتكررة، انخفاض المردودية، وتدني الروح المعنوية.

¹ الأمر 06-03، المادة 83.

²Amarnath Bhimanatham and Subramaniam S. Iyer, "Evaluating the Impact of Recruitment Metrics on Employee Turnover and Retention Rates." International Journal of Research – GRANTHAALAYAH, vol 13, no. 3 (2025), pp: 387–392.

ثانياً: نظام تقييم الموظفين

تشكل فترة التربص المرحلة الأولى في مسار تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية، وتُعدّ مرحلة إلزامية لمعظم الموظفين الجدد، باستثناء بعض الحالات الخاصة التي يتم فيها الترسيم المباشر. تمتد هذه الفترة عادة لسنة واحدة، وقد تتخللها دورات تكوينية تمهيدية لشغل المنصب. ويُعدّ الترسيم في نهاية التربص إجراءً قانونياً يُثبت بموجبه الموظف في رتبته الإدارية، مما يُكسبه صفة قانونية وتنظيمية في مواجهة الإدارة. ويُنظر إلى الترسيم على أنه نتيجة مباشرة لتقييم الأداء خلال فترة التربص، حيث تقوم السلطة السلمية بإعداد بطاقة تقييم نهائية تُستند إلى تقارير دورية فصلية يُعدها المسؤول المباشر¹.

يمتد التقييم المهني للموظف لاحقاً ليشمل مختلف مراحل مساره الإداري، ويتم بشكل دوري وفق معايير موضوعية تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الإدارية والتنظيمية.

أ. أهداف التقييم والجهات المشرفة عليه:

يهدف نظام التقييم إلى تحقيق غايات متعددة، من أبرزها²:

- ترقية الموظف في الدرجات والرتب؛
- منح مكافآت أو امتيازات مرتبطة بالأداء والمردودية؛
- تخصيص الأوسمة التشريفية والمكافآت التحفيزية؛
- الاعتماد عليه في التعيين بمناصب المسؤولية؛
- الاختيار للمشاركة في برامج التكوين أو تحسين المستوى؛
- الفصل بين الموظفين عند تساوي النقاط في حالات الترقية أو الامتحانات المهنية.

تتاط مهمة التقييم بالسلطة السلمية المؤهلة، التي تُعدّ التقييم بطريقة تنقيطية تُبلّغ للمعني بالأمر، ويُتاح له الحق في الطعن أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، وهي هيئة استشارية تتألف من ممثلين عن الإدارة والموظفين بعدد متساوٍ. تضطلع هذه اللجنة بدور جوهري في حماية الموظفين من القرارات التعسفية وتعزيز مبدأ التشاور وضمان العدالة المهنية³.

¹ بن دومية سعدية، تقييم أداء الموظف العمومي في ظل المرسوم التنفيذي 19-165، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد: 12 العدد: 03 (2023)، ص 238-255.

² الأمر 06-03، المادة 98.

³ نبيلة ماضي، سامية العايب، اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي 20-199، مجلة الدراسات القانونية المقارنة، المجلد 07، العدد 02 (2021)، ص.ص: 1094-1111.

ب. معايير تقييم الأداء ومرتكزاته

يرتكز نظام تقييم أداء الموظف على أربعة محاور رئيسية كما يحددها المرسوم التنفيذي رقم 19-165، لا سيما في مادته الخامسة، وهي¹:

1. احترام الواجبات القانونية والمهنية:

يُقاس ذلك من خلال الأمانة، الانضباط، الالتزام بساعات العمل، تنفيذ المهام، احترام التراتبية، واللباقة في التعامل مع مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

2. الكفاءة المهنية:

تشمل مدى إتقان الموظف لمجال تخصصه، قدراته التحليلية والابتكارية، مهاراته التواصلية، ومقدرته على التكيف والاستباق.

3. الفعالية والمردودية:

تُعبّر عن قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المسطرة واحترام آجال إنجاز المهام المكلف بها.

4. كيفية أداء الخدمة:

تُقاس من خلال روح المبادرة، ديناميكية الموظف، قدرته على العمل الجماعي والتواصل الفعال. إن الالتزام بتطبيق هذه المعايير بشكل نزيه وموضوعي يعكس احترام الإدارة لمبادئ الشفافية والعدالة التنظيمية، ويؤدي إلى تعزيز رضا الموظفين وولائهم، وتحسين مردودية الأداء المؤسسي بشكل عام.

ثالثا: نظام التكوين

يمثل نظام التكوين أحد المكونات الجوهرية في مسار التطوير المهني للموظف في الوظيفة العمومية، حيث كفل له المشرع هذا الحق ضمن أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مؤكداً على التزام الإدارة العمومية بتنظيم دورات تكوينية وتحسينية على نحو مستمر، بغرض دعم التأهيل المهني وترقية الكفاءات.

يُعد هذا النظام امتداداً طبيعياً لعملية التقييم الدوري، حيث تستند مخرجات التقييم إلى مبدأ "التغذية العكسية" التي توجه الموظف نحو احتياجاته التكوينية بهدف الرفع من أدائه وتكيفه مع متطلبات المنصب.

¹ مرسوم تنفيذي رقم 19-165 مؤرخ في 22 رمضان 1440 الموافق 27 مايو سنة 2019، يحدد كفايات تقييم الموظف، الجريدة الرسمية، العدد 37 (09 يونيو 2019)، المادة 5.

أ. الإطار القانوني لنظام التكوين وأهدافه:

ينظم نظام التكوين وتحسين المستوى بموجب الفصل الخامس من الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، بالإضافة إلى المرسوم التنفيذي رقم 20-194، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم، سواء على الصعيد الوطني أو في إطار التكوين بالخارج، والذي يخضع بدوره لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 14-196. ويجري تنفيذ هذا النظام من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية وكذا المخططات القطاعية السنوية ومتعددة السنوات للتكوين¹.

يهدف هذا النظام إلى تحقيق غايتين أساسيتين²:

- تعزيز كفاءة الموظفين وتحضيرهم لتولي مهام جديدة أو الترقية إلى رتب أعلى؛
- تحسين مردودية الإدارات العمومية وجودة خدماتها المقدمة للمواطنين.

ب. أنواع التكوين وتحسين المستوى وغايتهما:

بعد تحديد الأطر القانونية والأهداف العامة للتكوين، من الضروري التطرق إلى أنواعه المختلفة، التي تُعتمد حسب مراحل المسار المهني للموظف، وتشمل التكوين الأساسي ودورات تحسين المستوى، وذلك بهدف تطوير الكفاءات وملاءمتها مع متطلبات الوظيفة العمومية.

1. دورات التكوين:

تشمل دورات التكوين³:

- **التكوين المتخصص:** يعد تكوينًا متخصصًا كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة، قصد التوظيف المباشر في رتبة، أو الترقية إلى رتبة أعلى، وكذا الإدماج في رتبة.

يهدف إلى تمكين الموظف من اكتساب المعارف والمهارات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالرتبة أو المنصب المستهدف.

- **التكوين التحضيري لشغل منصب:** وهو كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية قبل ترسيم المتربص أو التعيين في منصب عال أو في منصب متخصص.

¹ عبد الحكيم بن مصباح سواكر، دليل حول تكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم، مفتشية الوظيفة العمومية لولاية إليزي، جانفي 2021، ص 07.

² مرسوم تنفيذي رقم 20-194 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو سنة 2020، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 43 (28 يوليو 2020)، المادة 02.

³ مرسوم تنفيذي رقم 20-194، المواد: 07-09.

يهدف هذا التكوين إلى تمكين المتربص من اكتساب معارف تكميلية تسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصب الشغل أو بالمنصب العالي المراد شغله.

2. دورات تحسين المستوى:

تشمل دورات تحسين المستوى¹:

- **دراسات التخصص:** تهدف إلى تطوير كفاءات الموظف عبر تعميق التخصص أو تحيين المعارف المهنية.

- **التكوين التحضيري للمسابقات والفحوص المهنية:** يُعدّ آلية دعم لتحضير الموظفين لاجتياز الامتحانات أو الفحوصات المهنية المتعلقة بالترقية.

- **الندوات وورشات تجديد المعارف:** تهدف إلى التكيّف مع التحولات التكنولوجية والتنظيمية من خلال تجديد المعارف والمهارات الأساسية.

من خلال ما سبق، يتبيّن أن التكوين وتحسين المستوى يُعدّ حقًا وظيفيًا للموظف وضرورة تنظيمية للإدارة، تُمارس في إطار قانوني مؤسس، وتُوظّف كآلية استراتيجية لضمان ديمومة الكفاءة وتحقيق فعالية المرفق العمومي. ويكتسي هذا النظام أهمية بالغة في سياق تحسين أداء الموارد البشرية، إذ يُسهم في سدّ الفجوات المهنية، وتحفيز الموظفين، وتعزيز جاهزيتهم لمواجهة التحديات المهنية، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات العمومية وفعالية الأداء الإداري في المدى القصير والمتوسط والبعيد.

رابعًا: نظام الحوافز

تعدّ الحوافز من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تُمثّل أداة فعّالة في تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم، وتعزيز انخراطهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويرتبط نجاح المؤسسات إلى حدّ كبير بمدى فعالية نظام الحوافز المُعتمد، الذي ينبغي أن يتسم بالتوازن والعدالة والارتباط المباشر بنتائج الأداء. وتُصنّف الحوافز إما حسب طبيعتها أو وفقًا لأثرها على سلوك الموظفين وأدائهم².

أ. الحوافز حسب طبيعتها:

تُقسّم الحوافز من حيث طبيعتها إلى صنفين رئيسيين:

¹ مرسوم تنفيذي رقم 20-194، المواد: 10-13.

² مزغيش جمال، طاطاي كمال، واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد: 02 (2021)، ص 667-686.

1. حوافز مادية: تشمل مختلف التعويضات المالية التي يتقاضاها الموظف، من بينها¹:

- الراتب الأساسي الذي يُقابل الالتزامات القانونية المرتبطة بوظيفة الموظف.
- التعويضات التي تُمنح نظير المهام الخاصة أو ظروف العمل المتميزة (كالخطر، أو العمل في مناطق نائية).
- العلاوات المرتبطة بالأداء الفردي أو الجماعي، مثل علاوة المردودية.
- المنح العائلية ذات الطابع الاجتماعي.
- الترقيات بمختلف أشكالها (في الدرجة، أو الرتبة، أو التعيين في منصب عالٍ أو وظيفة عليا)، حيث تُعدّ حوافز ذات بعد مزدوج: مادي ومعنوي، لما لها من أثر مباشر على الدخل والاعتبار المهني للموظف.

2. حوافز معنوية: تُعنى بالجوانب النفسية والاجتماعية للمكافأة، وتشمل:

- عبارات الثناء والتقدير العلني.
- منح الأوسمة الشرفية والمكافآت الرمزية (كما هو منصوص عليه في الفصل السابع من الأمر 06-03).
- إشراك الموظف في صنع القرار (كاللجان والاجتماعات)، مما يُعزّز الإحساس بالمسؤولية والانتماء.
- التمكين المهني وتوسيع صلاحيات الموظف.
- فرص التكوين وتحسين المستوى، باعتبارها تعكس ثقة الإدارة وتُسهم في تعزيز المسار المهني.

ب. الحوافز حسب أثرها:

يُمكن تصنيف الحوافز أيضًا بناءً على طبيعة أثرها في السلوك التنظيمي إلى:

- 1. حوافز إيجابية:** تُستخدم لخلق بيئة عمل مُشجعة على الإنجاز والإبداع، وذلك من خلال أسلوب الثواب كآلية لتعزيز السلوك الإيجابي، مثل منح نقاط المردودية أو الترقية كاعتراف بالأداء الجيد.
- 2. حوافز سلبية:** تُطبّق كوسيلة لضبط الانحرافات عن القواعد التنظيمية، وتشمل الإجراءات التأديبية التي تهدف إلى فرض الانضباط والامتثال، كما هو مبين في الباب السابع من الأمر 06-03، وذلك في حالات الإخلال بالواجبات أو تدني الأداء.

¹ المرسوم الرئاسي رقم 07-304، المادة 04.

يتضح أن نظام الحوافز يُعدّ آلية استراتيجية لتعزيز أداء الموارد البشرية، إذ يُسهم في خلق بيئة عمل محفّزة ومرنة، تُراعي التوازن بين المكافأة والمسؤولية. يُعتبر تصميم نظام حوافز فعّال، قائم على معايير واضحة وعادلة، من العوامل الأساسية في تحقيق رضا الموظفين، وتحفيزهم المستدام، وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات العمومية وفعالية الأداء الإداري.

خامساً: نظام الرقابة

يشكل نظام الرقابة أحد المحاور الجوهرية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات والإدارات العمومية، حيث تتولى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري المسؤولية الأساسية والحصرية في هذا المجال، لاسيما فيما يتعلق بالرقابة الإدارية على المسار المهني للموظفين.

تأسست المديرية العامة للوظيفة العمومية بموجب المرسوم رقم 62-526 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962، وشهدت منذ إنشائها عدة تغييرات في التبعية المؤسساتية والتنظيمية، دون أن تمس تلك التغييرات من طبيعتها كمديرية عامة. وهي تخضع حالياً لوصاية الوزير الأول وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 14-193، الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري¹.

بحسب المرسوم التنفيذي رقم 14-194، تتألف هذه المديرية العامة من مفتشية عامة وسبع (07) مديريات تنفيذية، وتُناط بها مهام رقابية وإصلاحية تغطي مجالين رئيسيين²:

أ. في مجال الوظيفة العمومية: تشمل الصلاحيات الأساسية ما يلي:

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية، وضمان تنفيذ التدابير المرتبطة بها.
- السهر على مطابقة النصوص القانونية والتنظيمية المؤطرة للموظفين مع المبادئ العامة للقانون الأساسي للوظيفة العمومية.
- إعداد الأطر التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالمسارات المهنية للموظفين العموميين وضمان تكييفها مع تطورات الإدارة العمومية.
- ضبط تعداد الموارد البشرية في المؤسسات العمومية وتثمين أدائها.
- مراقبة مدى احترام الأحكام القانونية والتنظيمية السارية على الموظفين.

¹ حجيبي حدة ، رقابة المديرية العامة والمفتشية العامة للوظيفة العمومية على تسيير المسار المهني لمستخدمي البلدية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية ، السياسية والاقتصادية ، المجلد 57 ، العدد 02 (2020)، ص 125-144.

² مرسوم تنفيذي رقم 14-193 مؤرخ في 5 رمضان عام 1435 الموافق 3 يوليو سنة 2014، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 41 (الصادرة في 06 يوليو 2014).

ب. في مجال الإصلاح الإداري:

تتمثل المهام الرقابية والإصلاحية في هذا المجال في:

- بلورة السياسة الوطنية للإصلاح الإداري، والتنسيق بشأن تنفيذها بالتشاور مع القطاعات الوزارية المعنية.
- إعداد وتحديث قواعد تنظيم الإدارات العمومية ومؤسسات الدولة والجماعات الإقليمية بما يستجيب للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وحاجات المواطنين.
- تعزيز أساليب وتقنيات التنظيم الإداري الحديث.
- تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وترسيخ مبادئ الخدمة العمومية الفعالة.

بالنظر إلى هذه المهام، يتضح أن المديرية العامة للوظيفة العمومية تضطلع برقابة شاملة على المسار المهني للموظفين، بما في ذلك التعيينات والترقيات والتأديب وسير التوظيف، من خلال النصوص التنظيمية والمراسلات الإدارية، سواء الواردة من الإدارات أو من الموظفين أنفسهم.

مع ذلك، يُسجل أن هذه الرقابة تتسم بطابع مكتبي - مركزي، حيث لا تُمارس ميدانياً داخل الكيانات الإدارية العمومية إلا في حالات محدودة، بالرغم من وجود مديرية فرعية للتدقيق والمراقبة ضمن هيكل المديرية العامة، مكلفة بالقيام بمهام التفتيش والتدقيق المتعلق بتسيير الموارد البشرية وإعداد تقارير تقييمية بشأنها.

إن هذا القصور في الرقابة الميدانية يُضعف من نجاعة نظام الرقابة ككل، ويجعل بعض مظاهر الاختلال والتجاوزات في التسيير البشري تمر دون معالجة آنية، مما يستدعي تفعيل الرقابة الميدانية بصفة دورية ومنهجية لضمان احترام النصوص وتثبيت المبادئ الأخلاقية والمهنية في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: مجالات التدقيق الاجتماعي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية

بعد التطرق في الفصل الثاني إلى الأسس النظرية للتدقيق الاجتماعي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، يتناول هذا المبحث المجالات التي يطالها التدقيق الاجتماعي ضمن وظائف تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية. ويستند ذلك إلى المستويات الثلاثة لهذا التدقيق (المطابقة، الكفاءة والفعالية، الاستراتيجي) وإلى العوامل المحددة لأداء الموارد البشرية، والتي تشمل بيئة العمل، الموظف، وطبيعة الوظيفة.

يهدف هذا المبحث إلى إبراز كيف يمكن للتدقيق الاجتماعي أن يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال فحص وتقييم الجوانب التنظيمية والسلوكية المرتبطة بها، ضمن الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم هذه الإدارات.

المطلب الأول: تشخيص الجانب التنظيمي للموارد البشرية

يعد الجانب التنظيمي أحد الركائز الأساسية في بناء فعالية الأداء داخل الإدارات العمومية، حيث يشمل مختلف الترتيبات المرتبطة بتنظيم العمل، كالتقسيمات الإدارية، وتحديد العلاقات الوظيفية، وتوصيف الإجراءات، وكل ما يرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة¹.

وفي هذا السياق، يركز التدقيق الاجتماعي على فحص مدى وضوح الهيكل التنظيمي وملاءمته لأهداف المؤسسة، وكذلك على فعالية توزيع المهام وتداخل المسؤوليات، باعتبار أن هذه العناصر تؤثر مباشرة في كفاءة الأداء الفردي والجماعي. كما يسعى هذا التشخيص إلى رصد أوجه القصور أو الاختلالات التي قد تعرقل تحقيق الفعالية التنظيمية، والتي تنعكس سلباً على أداء الموارد البشرية.

أولاً: نطاق عمليات التدقيق التنظيمي

يرتكز التدقيق التنظيمي على تحليل الهيكل التنظيمي للإدارة العمومية من خلال فحص مكوناته، ومدى توافقه مع الإطار القانوني والمؤسسي المعتمد. ويشمل هذا التحليل دراسة العلاقات الهرمية والوظيفية، والصلاحيات المفوضة، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وآليات التنسيق والتواصل بين مختلف الوحدات التنظيمية. يُنجز هذا التدقيق عبر المستويات الثلاثة المعتمدة في التدقيق الاجتماعي:

✓ **تدقيق المطابقة:** التحقق من مدى امتثال الهيكل التنظيمي للنصوص القانونية والتنظيمية.

✓ **تدقيق الكفاءة والفعالية:** تقييم توزيع المهام والصلاحيات ومدى نجاعة التنسيق الداخلي.

¹ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان (2014)، ص41.

✓ **التدقيق الاستراتيجي:** فحص مدى مواءمة الهيكل التنظيمي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة العمومية وخططها المستقبلية.

أ. الهيكل التنظيمي:

مثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يتم من خلاله توزيع الموارد البشرية والمهام والمسؤوليات على مختلف الوحدات المكونة للمؤسسة (مديريات، مصالح، أقسام...). ووفقاً لتعريف مينتزبيرج (Mintzberg)، فإن الهيكل التنظيمي هو "مجموع الوسائل المعتمدة لتقسيم العمل بين المهام المختلفة وضمان التنسيق اللازم فيما بينها"¹.

يهدف هذا التنظيم إلى تحقيق ما يلي²:

- تحديد العلاقات الهرمية والوظيفية بوضوح؛
- ضبط حدود المسؤوليات بين الوحدات التنظيمية؛
- التمييز بين الوظائف الأساسية ووظائف الدعم؛
- ضمان انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

كما يطرح بناء الهيكل التنظيمي جملة من الأسئلة المحورية، من بينها:

- كيف يتم ربط المكونات التنظيمية فيما بينها؟
- ما مدى نجاعة توزيع الموارد البشرية والمادية عبر الهيكل؟

يُجسد هذا الهيكل عادة عبر مخطط تنظيمي يوضح التسلسل الإداري، وتوزيع الصلاحيات، والمستويات الوظيفية، ويبرز طبيعة الروابط بين مختلف الوحدات (هرمية، وظيفية، شراكات خارجية...)، ويُظهر آليات التنسيق والتشاور المعتمدة.

ب. تطبيق التدقيق التنظيمي:

يقوم التدقيق التنظيمي على تحليل الهيكل العام للكيان العمومي من حيث منطق بنائه، وارتباطه بالأهداف المراد تحقيقها، ومدى تناسب الموارد البشرية المؤهلة معه. وتتمثل أهداف هذا التدقيق فيما يلي³:

- قياس قدرة المؤسسة على تحقيق مهامها التنظيمية؛
- تقييم مدى التغطية الوظيفية مقارنة بالمهام المسندة؛
- إعادة تقييم أو إعادة صياغة الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع متطلبات السياق التنظيمي.

¹ Claude Louche, *Psychologie sociale des organisations*, 4^e éd. (Paris: Dunod, 2019), p : 43.

²Projet de Gouvernance Locale au Maroc ,*Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères* , Guide d'audit des Systèmes d'organisation, Usaid , 2007, p 04. (https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADM826.pdf) .

³ *Ibid.*, p: 9

يساعد التدقيق التنظيمي على رصد نقاط القوة والضعف في البنية التنظيمية، ويكشف عن مواطن الاختلال على مستوى¹:

- شكل المخطط التنظيمي ومكوناته؛
- طبيعة الروابط الهرمية والوظيفية بين مختلف الوحدات؛
- أداء المؤسسة بناءً على توزيع المهام؛
- نظام السلطة والتفويض؛
- آليات التنسيق والتشاور المعتمدة.

ومن بين المؤشرات التي قد تستدعي إجراء تدقيق تنظيمي²:

- وجود فجوة بين الهيكل الرسمي والممارس فعلياً؛
- قصور في تنفيذ المهام على مستوى بعض الوحدات؛
- وجود وحدات تنظيمية غير فاعلة أو غير منتجة.

ثانياً: الوثائق المطلوبة لتشخيص الجانب التنظيمي

حتى يتمكن المدقق من إجراء تحليل معمق للهيكل التنظيمي، يجب أن يتوفر على جملة من الوثائق الرسمية، منها³:

- النصوص القانونية المنظمة للكيان العمومي (كالقانون الأساسي)؛
- المخطط التنظيمي المعتمد؛
- توصيف تفصيلي للمهام والصلاحيات على مستوى كل وحدة تنظيمية؛
- الإجراءات المعتمدة لتسيير المهام اليومية؛
- آليات التنسيق والتواصل الداخلية؛
- بيانات توزيع الموظفين حسب الرتب والمصالح.

من البديهي أن هذه القائمة ليست شاملة، ويمكن توسيعها لتشمل وثائق أخرى بحسب متطلبات التحليل، مثل لوحات القيادة وتقارير الأداء ونسبة دوران الموظفين. وتتيح هذه الوثائق للمدقق أن يطلع على التنظيم المعتمد داخل المؤسسة، وأن يستوعب جيداً الإشكاليات الظاهرة التي يمكنه إما تأكيدها أو نفيها خلال تحقيقاته الميدانية.

¹ Projet de Gouvernance Locale, Guide d'audit des Systèmes d'organisation, pp:05-06.

² Ibid., p: 06.

³ Ibid.

ثالثاً: الأشخاص المعنيون بالمقابلات في سياق التدقيق

تستهدف المقابلات في سياق التدقيق التنظيمي المديرين والمسؤولين على مختلف مستويات الهيكل الإداري، بما في ذلك¹:

- المدير العام أو مدير المؤسسة؛
- رؤساء المديريات والمديريات الفرعية؛
- رؤساء الأقسام والمصالح والوحدات التنظيمية.

تُعد هذه المقابلات مصدراً أساسياً لفهم كيفية تطبيق الهيكل التنظيمي فعلياً، ومدى وعي المسؤولين به، ومستوى التنسيق والتفاعل بين وحداته المختلفة.

المطلب الثاني: تدقيق ممارسات تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية

في سياق علوم التسيير، يُعدّ التدقيق الاجتماعي عملية تحليلية نقدية تستهدف تقييم ممارسات تسيير الموارد البشرية، مثل التوظيف، التكوين، ونُظم التحفيز، بهدف كشف مظاهر القصور والانحراف.

وانطلاقاً من الخصائص التنظيمية للوظيفة العمومية، يسعى هذا المطلب إلى دراسة كيفية تفعيل التدقيق الاجتماعي في الجوانب الجوهرية لتسيير الموارد البشرية داخل الإدارات والمؤسسات العمومية، مع التركيز على مدى توافق هذه الممارسات مع المبادئ القانونية والتنظيمية، وكفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأداء المؤسسي المنشود.

أولاً: تدقيق إجراءات التوظيف

يُعدّ التوظيف من المحاور الجوهرية في تسيير الموارد البشرية، إذ يركز على اختيار المرشحين الأكفاء، سواء من داخل الكيان العمومي أو خارجه، لشغل مناصب معينة تتماشى مع الاحتياجات الوظيفية المحددة سلفاً. ويُتوخى من هذا النشاط الإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة، من خلال²:

- جذب الكفاءات المناسبة للوظائف الشاغرة؛
- تدعيم الرصيد البشري من المهارات والخبرات؛
- تعزيز قدرة الكيان العمومي على تنفيذ مهامه بفعالية.

¹ Projet de Gouvernance Locale, Guide d'audit des Systèmes d'organisation, p: 07.

² Projet de Gouvernance Locale, Guide d'Audit Social, p: 12.

يتمثل الهدف الأساسي من التوظيف في تغطية المناصب الشاغرة في الوقت المناسب، سواء بسبب مغادرة أو ترقية الموظفين أو في إطار إعادة هيكلة التنظيم الإداري أو التوسع المستقبلي في المهام والبرامج¹. وعليه، لا يمكن اعتبار التوظيف عملية ظرفية أو ارتجالية، بل ينبغي أن يُدمج ضمن سياسة استراتيجية مدروسة لتسيير الموارد البشرية، وفق ما تنص عليه الوثائق التنظيمية وعلى رأسها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

أ. نطاق تدقيق التوظيف

يشمل التدقيق في هذا المجال مراجعة شاملة للإجراءات المتبعة في عمليات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وذلك من خلال فحص مدى:

- مطابقة الممارسات للنصوص القانونية والتنظيمية؛
- فعالية وكفاءة عمليات التوظيف في تحقيق الأهداف المرجوة؛
- انسجام تلك الإجراءات مع التوجهات الاستراتيجية للهيكل الإداري.

ويتم التحقق، ضمن هذا الإطار، من النقاط التالية²:

- استنفاد الوسائل الداخلية لشغل المناصب الشاغرة قبل اللجوء إلى التوظيف الخارجي؛
- وجود سياسة توظيف واضحة، وهيكل تنظيمي مكلف بتنفيذها؛
- توفر دليل إجراءات خاص بمسابقات التوظيف؛
- وجود بطاقات وصف المناصب تتضمن المهام، المسؤوليات، وموقع المنصب في الهيكل التنظيمي؛
- كفاءة وخبرة الموظفين المكلفين بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؛
- شفافية ونزاهة عملية اختيار المرشحين، لا سيما في حالات المسابقة على أساس الشهادة أو الامتحان المهني؛
- ملاءمة التعيين مع رتبة ودرجة الموظف المعني؛
- تقييم إيجابي لفترة التربص قبل ترسيم الموظف الجديد.

ب. الأشخاص المعنيون بالمقابلات أو تقصي آرائهم في سياق التدقيق

ينبغي أن يشمل المسح الميداني لتدقيق التوظيف مقابلة عدد من الفاعلين الأساسيين في عملية التوظيف، من بينهم³:

- المدير المسؤول عن الهيكل التنظيمي المدقق؛

¹ Fatima Zohra Drissi, *Audit Social – Procédures de Contrôle* -, BERTI Editions, Alger, 2017, p 75.

² Projet de Gouvernance Locale, *Guide d'Audit Social*, pp: 14-21.

³ *Ibid.*, p: 13.

- مدير الوسائل أو الشؤون الإدارية؛
- مدير الموارد البشرية أو المستخدمين؛
- عينة تمثيلية من الموظفين المستهدفين.

ثانياً: تدقيق نظام تقييم الموظفين

يمثل تقييم أداء الموظفين أحد المرتكزات الأساسية في منظومة إدارة الموارد البشرية، كونه يتيح فحصاً منهجياً لأداء الفرد ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. ويُعدّ هذا النشاط وسيلة لتعزيز الحوار داخل المؤسسة، وتقوية الانتماء، وتحفيز الموارد البشرية من خلال إبراز الجوانب الإيجابية وتحديد مجالات التحسين والتطوير.

تكمن أهمية نظام التقييم في تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية، من أبرزها¹:

- تحديد مدى مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف المؤسسية؛
- تقييم الأنشطة والمهارات المنجزة وفق معايير موضوعية؛
- قياس مدى تحقق الأهداف المرسومة سابقاً؛
- وضع أهداف جديدة للمراحل القادمة؛
- تحديد الموارد الضرورية لبلوغ تلك الأهداف؛
- الوقوف على تطلعات الموظفين ومدى توافقها مع احتياجات المؤسسة.

أ. نطاق تدقيق نظام تقييم الموظفين:

يهدف تدقيق نظام التقييم إلى التحقق من وجوده الفعلي وفعالته وموضوعيته، وذلك عبر ما يلي²:

- وجود إطار قانوني وتنظيمي يضبط عملية التقييم وإمكانية تطبيقه على مختلف المستويات؛
- وضوح أهداف التقييم وانسجامها مع أهداف المؤسسة؛
- توفر تخطيط مسبق لعملية التقييم (طبيعته، دورية إجراءاته، المعنيين به، والمشرفين عليه)؛
- مدى اتساق معايير التقييم مع طبيعة الوظيفة والمستوى المطلوب للأداء؛
- العدالة والحياد في تنفيذ التقييم؛
- فتح باب الحوار بين المُقيّم والمُقيّم حول نتائج الأداء؛
- متابعة مدى وجود طعون مرتبطة بالنقطة التقييمية وتفاعل اللجنة المتساوية الأعضاء معها؛

¹Projet de Gouvernance Locale, Guide d'Audit Social, p :28.

² Ibid., pp: 29-31.

- مدى استثمار نتائج التقييم في صنع القرار الإداري المرتبط بالترقية أو التكوين أو الإجراءات التأديبية.

على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، حدد المرسوم التنفيذي رقم 19-165 كفايات تقييم الموظف، والذي يجب الأخذ به ومطابقة ما جاء فيه بمناسبة عملية التقييم.

ب. الأشخاص المعنيون بالمقابلات أو تقصي آرائهم في سياق التدقيق:

يشمل التدقيق إجراء مقابلات واستقصاءات مع الجهات التالية¹:

- مدير الموارد البشرية؛
- المسؤول المباشر عن عملية التقييم؛
- عينة ممثلة من الموظفين الخاضعين للتقييم؛
- المديرون المباشرون الذين يطلعون فعلياً بعملية تقييم المرؤوسين.

ثالثاً: تدقيق التكوين

يعدّ التكوين أحد المكونات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، لما له من دور محوري في تنمية الكفاءات وتحسين الأداء المؤسسي. ويُنظر إليه كاستثمار استراتيجي يهدف إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية وتكيفها مع التحولات التنظيمية والتكنولوجية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات وفعالية الأداء العام داخل الإدارات العمومية.

يُساهم التكوين، عند برمجته وتنفيذه وفق خطة مدروسة، في تحقيق عدة أهداف، من أبرزها²:

- تطوير المعارف والمهارات التقنية والسلوكية للموظفين؛
- تحسين تدفق المعلومات وتعزيز مناخ العمل الداخلي؛
- دعم ثقافة تنظيمية إيجابية مبنية على الأداء والابتكار؛
- زيادة مرونة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات؛
- تراكم رأس المال المعرفي وتحويله إلى مورد تنافسي.

¹ Projet de Gouvernance Locale, **Guide d'Audit Social**, p :28.

² **Ibid.**, p: 32.

أ. نطاق تدقيق التكوين

يرمي تدقيق نشاط التكوين إلى تقييم مدى توافقه مع الاحتياجات الفعلية للمؤسسة وقدرته على تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك من خلال ما يلي¹:

- التحقق من وجود تشخيص مسبق لاحتياجات التكوين، ومدى تضمينها في خطة التكوين السنوية؛
- مطابقة برامج التكوين لطبيعة الاحتياجات المرصودة، ومدى ملاءمتها لتطلعات الموظفين والهيكل الإداري؛
- قياس أثر التكوين على فعالية المؤسسة (من حيث جودة الأداء، التنوع، الكفاءة الوظيفية... إلخ)؛
- تقييم مدى تعزيز التكوين لقدرة الموظفين على التأقلم مع التغييرات التنظيمية والتكنولوجية؛
- فحص مؤشرات الأثر على الأداء الفردي والجماعي، ومردودية العملية التكوينية برمتها.

يساهم تدقيق التكوين كذلك في الكشف عن مدى²:

- وجود سياسة واضحة للتكوين وتطبيقها بانتظام؛
- تحقيق النتائج المرجوة من التكوين؛
- الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المخصصة له؛
- انسجام نظام التكوين مع باقي أنظمة إدارة الموارد البشرية، لا سيما نظام التقييم.

على مستوى الوظيفة العمومية الجزائرية، فإن التكوين يخضع في تنظيمه للأمر رقم 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بينما يُعدّ المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المرجع التنظيمي الأساسي الذي يضبط كفاءات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

ب. الوثائق الأساسية لتدقيق نشاط التكوين

يقتضي تنفيذ تدقيق فعال لنشاط التكوين الإطلاع على مجموعة من الوثائق الداعمة، أهمها³:

- خطة التكوين السنوية وتحسين المستوى؛
- الخطة الرئيسية لتنمية الموارد البشرية (إن توفرت)؛
- دليل التكوين وتحسين المستوى؛
- الميزانية المخصصة للتكوين خلال السنوات الثلاث الأخيرة؛

¹ Projet de Gouvernance Locale, Guide d'Audit Social, p:32

² Ibid., p: 33.

³ Ibid.

- تقارير تقييم أنشطة التكوين؛
- وضعية تنفيذ ميزانية التكوين على مدى ثلاث سنوات؛
- القوانين الأساسية الخاصة بمختلف الأسلاك؛
- مذكرات وتعليمات إدارية متعلقة بالتكوين.

في إطار مهمة تدقيق التكوين، يعتمد المدقق على مجموعة من الأهداف والمقاييس الكمية والنوعية لتقييم فعالية برامج التكوين وامتثالها لمتطلبات المؤسسة. ويتم ذلك عبر تحليل الأنشطة المتعلقة بتخطيط التكوين، التسيير الإداري، تصميم البرامج، اختيار مؤسسات التكوين الخارجية، إدارة فرق المدربين، وتقييم المخرجات والنتائج المتحققة. ويساعد هذا التحليل في تحديد مدى كفاءة استثمار الموارد البشرية والمادية المخصصة لهذا المجال، ومدى مساهمة التكوين في تعزيز الأداء الفردي والمؤسسي.

يبين الجدول رقم (09) جملة الأهداف الأساسية والمقاييس المعتمدة في هذا المجال:

الجدول رقم (09): الأهداف والمؤشرات (تدقيق التكوين)

المؤشرات	الأهداف
- نسبة الموظفين المعنيين بالتكوين إلى العدد الإجمالي للموظفين.	فحص مدى فعالية وامتثال جميع الأنشطة المرتبطة بالإجراءات التدريبية التي يتبعها موظفو المؤسسة، بما في ذلك: خطط التكوين، التسيير الإداري، تصميم البرامج، اختيار المؤسسات والدورات الخارجية، إدارة فرق المدربين، وتقييم الإجراءات والنتائج.
- نسبة تكاليف التكوين الداخلي إلى إجمالي نفقات إدارة الموارد البشرية.	
- نسبة عدد الموظفين المكوّنين إلى إجمالي الموظفين.	
- متوسط عدد ساعات التكوين لكل موظف.	
- نسبة الميزانية المنفّذة مقارنة بالميزانية المخططة.	
- نسبة الموظفين الذين يُتوقع منهم امتلاك مهارات استراتيجية إلى الذين يمتلكونها فعليًا.	
- ... إلخ.	

Source: Réda Khalassi, Audit social Audit GRH , Editions HOUMA , Alger ,2014, p :300.

ج. الأشخاص المعنيين بالمقابلات أو تقصي آرائهم في سياق التدقيق:

من أجل تحقيق نتائج موضوعية وذات مصداقية خلال تدقيق التكوين، من الضروري إجراء مقابلات نوعية مع مجموعة من الفاعلين الرئيسيين داخل المؤسسة، بهدف تقصي آرائهم وتحليل تجاربهم وممارساتهم ذات الصلة. وتتمثل الفئات المعنية بما يلي¹:

- المدير العام أو المسؤول الأول على رأس الهيئة الخاضعة للتدقيق؛
- مدير الموارد البشرية؛
- المسؤول عن التكوين وتحسين المستوى؛
- المسؤول عن الميزانية والمحاسبة؛
- عينة تمثيلية من الموظفين المستهدفين ببرامج التكوين.

تُعد هذه المقابلات أداة فعالة لتجميع البيانات النوعية، وفهم التباينات بين التخطيط النظري والتطبيق العملي للتكوين، كما تساهم في كشف أوجه القصور أو النجاحات التي قد لا تظهر في الوثائق الرسمية.

رابعاً: تدقيق تسيير المسار المهني

يُعدّ تسيير المسار المهني من المهام الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تخطيط تحركات الموظفين داخل المؤسسة بطريقة تضمن الاحتفاظ بالكفاءات وتلبية الاحتياجات التنظيمية المستقبلية. ويتمثل جوهر هذا النظام في الموازنة بين الطموحات المهنية الفردية للموظفين ومتطلبات المؤسسة، بما يسمح بتحقيق التوازن بين التوقعات الشخصية وضرورات الأداء الجماعي، فهو يُعتبر أحد الأدوات الفعالة في تعزيز الكفاءة التنظيمية، من خلال تطوير المهارات وتعزيز السلوكيات المهنية المرغوبة، في إطار من التحفيز والتقدير المستمر للموارد البشرية².

تُعدّ الترقية كما رأينا سابقاً من الحقوق الأساسية التي يضمنها القانون لكل موظف في الإدارات والمؤسسات العمومية، إذ تمثل وسيلة أساسية لتحسين الوضعية الإدارية والمهنية من خلال تطور المسار المهني وزيادة الأجور، وتتخذ الترقية عدة أشكال تختلف من حيث الشروط والآليات، حيث تشمل الترقية في الدرجة، التي تعتمد أساساً على الأقدمية وقد تتأثر بنتائج تقييم الأداء، بالإضافة إلى الترقية في الرتبة، والتي تتم إما على أساس المؤهل بعد التكوين، أو عبر اجتياز اختبار مهني، أو بناءً على الاختيار ضمن معايير محددة تنظّمها النصوص القانونية.

¹ Projet de Gouvernance Locale, **Guide d'Audit Social**, p :34.

² Fatima Zohra Drissi, **Op_Cit**, p 95.

كما تشمل الترقية أيضًا الارتقاء إلى مناصب عليا هيكلية أو وظيفية، كالترقية إلى منصب رئيس مكتب أو شغل وظائف سامية، والتي تُخضع الموظف لشروط دقيقة تشمل الأقدمية والكفاءة والخبرة، وذلك وفقًا لما يحدده الأمر رقم 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والمرسوم التنفيذي رقم 08-08 المنظم لكيفيات التعيين في المناصب العليا¹، بالإضافة إلى القوانين الأساسية الخاصة بكل سلك وظيفي والقرارات الوزارية المشتركة ذات الصلة.

في هذا السياق، تُمارس عملية الترقية غالبًا بناءً على السلطة التقديرية لجهات التعيين، استنادًا إلى مقترحات التسلسل الإداري، وهو ما يبرز أهمية التدقيق للتأكد من احترام مبادئ الشفافية والعدالة في تطبيق هذه الآليات. من هذا المنطلق، يُعدّ نظام تسيير المسار المهني عنصرًا محوريًا في إدارة الموارد البشرية، ويهدف تدقيقه إلى التحقق من احترام الضوابط القانونية ومدى انسجامه مع أنظمة التسيير الأخرى. ويتم ذلك من خلال فحص الإجراءات، دراسة الوثائق التنظيمية، واستشارة الفاعلين المعنيين داخل المؤسسة.

أ. تدقيق نظام تسيير المسار المهني

يرمي التدقيق في هذا المجال إلى التحقق من مدى احترام الإدارة لمجموعة من المبادئ والضوابط القانونية والتنظيمية المتعلقة بالترقية والمسار المهني، بما في ذلك²:

- احترام معايير الاستحقاق والشفافية في الترقية؛
- تطبيق الأحكام التنظيمية المنظمة للمناصب العليا؛
- فحص مدى مساهمة نظام التسيير المهني في تحفيز الكفاءات والاحتفاظ بها؛
- تحليل انسجام نظام الترقية مع باقي أنظمة إدارة الموارد البشرية (التقييم، التكوين، التوظيف...).

ب. قائمة الوثائق الضرورية لتدقيق نظام المسار المهني:

لإنجاز هذا التدقيق بدقة وموضوعية، ينبغي الرجوع إلى مجموعة من الوثائق الأساسية، نذكر منها³:

- خطة تنمية الموارد البشرية (إن وُجدت)؛
- القانون الأساسي الخاص بالسلك المعني؛
- التعليمات والمذكرات التنظيمية المتعلقة بالترقية وتسيير الحياة المهنية؛

¹ مرسوم تنفيذي رقم 08-08 مؤرخ في 19 محرم عام 1429 الموافق 27 يناير 2008، يحدد شروط التعيين في المنصب العالي لرئيس مكتب في الإدارة المركزية والزيادة الاستدلالية المرتبطة به، الجريدة الرسمية، العدد 05، 30 يناير 2008.

² Projet de Gouvernance Locale, **Guide d'Audit Social**, pp :42-45

³ **Ibid.**, p: 40.

- محاضرات اجتماعات اللجان الإدارية المختصة (كاللجان المتساوية الأعضاء) خلال الفترة قيد الدراسة؛
- جداول الترقية والتقدم المهني خلال السنوات المشمولة بالتدقيق.

ج. الأشخاص المعنيين بالمقابلات في سياق هذا التدقيق:

يشمل تدقيق نظام المسار المهني مقابلة عدد من الفاعلين الأساسيين داخل المؤسسة، بهدف تجميع المعطيات النوعية وتقييم الممارسات الفعلية، وهم¹:

- المسؤول الأول على رأس المؤسسة أو الهيئة الخاضعة للتدقيق؛
- مدير الموارد البشرية أو مدير الوسائل العامة؛
- مدير أو رئيس مصلحة شؤون الموظفين.

سادساً: تدقيق نظام إدارة الوقت

تُعَدُّ إدارة الوقت من الآليات الأساسية في ضبط وتنظيم العلاقة المهنية داخل المؤسسات والإدارات العمومية، حيث تتيح إمكانية قياس وضبط نشاط الموظفين، من خلال مراقبة الالتزام بساعات العمل الرسمية وإنجاز المهام الموكلة، وذلك على اختلاف رتبهم ووظائفهم. ويُشكّل هذا النظام جزءاً لا يتجزأ من التسيير الفعال للموارد البشرية، بالنظر إلى دوره في ضمان احترام التوقيت، وتحقيق الانضباط، وتحسين الإنتاجية.

تتفرّع منظومة إدارة الوقت إلى محورين رئيسيين²:

- ✓ **إدارة الحضور:** تشمل آليات تسجيل الحضور والانصراف، سواء باستخدام الوسائل التقنية الحديثة كأجهزة البصمة أو الشارات الإلكترونية، أو الوسائل التقليدية مثل سجلات التوقيع اليدوي.
- ✓ **إدارة الغياب:** تشمل تتبع أنواع الغيابات المصرّح بها وغير المصرّح بها، وتحليل أسبابها وتواترها، واتخاذ الإجراءات التأديبية أو التصحيحية عند الاقتضاء.

ينظّم الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، في بابين الثامن والتاسع، الأحكام المرتبطة بالمدة القانونية للعمل، وأيام العطل الرسمية، والإجازات، وأشكال الغياب المشروع، ممّا يشكّل مرجعية قانونية لتأطير تدقيق نظام إدارة الوقت.

في هذا السياق، تلجأ بعض الإدارات العمومية إلى استخدام تقنيات متقدمة لضبط التوقيت (أجهزة إلكترونية للتسجيل)، بينما تكتفي إدارات أخرى بالاعتماد على المتابعة الإدارية التقليدية عبر التسلسل الهرمي ووثائق الحضور اليدوية.

¹ Projet de Gouvernance Locale, Guide d'Audit Social, p :41.

² Ibid., p : 47.

يشكّل تدقيق نظام إدارة الوقت وسيلة لتقييم فعالية ضبط الحضور والانصراف، ومدى التزام الموظفين بالتنظيم الزمني المعتمد. ويستند هذا التدقيق إلى ثلاثة محاور رئيسية: مجال التدقيق، الوثائق المرجعية، والأشخاص المعنيين بالمقابلة.

أ. مجال تدقيق نظام إدارة الوقت:

يركّز تدقيق نظام إدارة الوقت في المؤسسات العمومية على جملة من العناصر الأساسية، من أبرزها¹:

- التحقق من مدى امتثال الإدارة لأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية، خاصة تلك المتعلقة بساعات العمل والعطل والغيابات؛
- تحديد الجهة المسؤولة عن مراقبة أوقات الدوام ومتابعة انتظام الموظفين؛
- وجود نظام رسمي وموثق لمراقبة الحضور والانصراف؛
- مدى نجاعة الإجراءات التقنية والتنظيمية المعتمدة لتسجيل الحضور (بصمة، شارات، سجلات... إلخ)؛
- دراسة آليات التعامل مع حالات التأخر أو الغياب غير المبرر، والتحقق من وجود جزاءات تأديبية ملائمة؛
- فحص مدى التزام الموظفين بشغل مناصبهم خلال التوقيت الرسمي، خاصة في الفترات الحساسة من النشاط الإداري.

ب. قائمة الوثائق الضرورية لتدقيق نظام إدارة الوقت:

لضمان فعالية عملية التدقيق، ينبغي جمع وتحليل عدد من الوثائق الرسمية ذات العلاقة، ومنها²:

- نسخة من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (الأمر 06-03)؛
- التعليمات والمذكرات والمناشير الإدارية المرتبطة بتنظيم الوقت والانضباط؛
- وثائق تتعلق بالإجراءات التأديبية المطبقة في حالات الغياب أو التأخر أو الإهمال؛
- سجلات تتبع الغيابات مصنفة حسب الطبيعة (مرضي، عطلة، غير مبرر، إلخ)؛
- عينات من جداول الحضور والإمضاء، سواء يدوية أو رقمية.

¹Projet de Gouvernance Locale, Guide d'Audit Social, pp :49-50.

² Ibid., p : 48

ج. قائمة الأشخاص المعنيين بالمقابلات أثناء التدقيق

لتحقيق فهم دقيق للممارسات العملية المرتبطة بإدارة الوقت، يُستحسن مقابلة الفاعلين الإداريين الآتي ذكرهم¹:

- المسؤول الأول على رأس الوحدة أو المؤسسة المعنية بالتدقيق؛
- مدير الموارد البشرية أو الوسائل العامة؛
- مدير شؤون الموظفين أو رئيس مصلحة تسيير المستخدمين؛
- كافة المديرين أو رؤساء المصالح المكلفين بمراقبة دوام الموظفين تحت سلطتهم المباشرة.

المطلب الثالث: تدقيق أبرز الظواهر المتعلقة بممارسات تسيير الموارد البشرية

يمكن أن تؤدي الاختلالات والانحرافات في تنظيم وتسيير الموارد البشرية إلى بروز ظواهر سلبية تؤثر بشكل مباشر على فعالية أداء الأفراد، وتنعكس سلبيًا على الأداء العام للمؤسسة. ومن بين هذه الظواهر، تُسجّل بشكل متكرر في المؤسسات والإدارات العمومية مظاهر مثل التغيب المتكرر، التأخر عن العمل، ارتفاع معدل دوران اليد العاملة، إضافة إلى أشكال من الصراع التنظيمي الداخلي.

انطلاقًا من الطابع التأثيري لهذه الظواهر على مردودية الموارد البشرية واستقرار بيئة العمل، يكتسي تدقيقها أهمية بالغة، وسنركز في هذا الإطار على تحليل وتدقيق ظاهرتين تعتبران من بين الأكثر شيوعًا في بيئات العمل العمومي، وهما: ظاهرة التغيب عن العمل وظاهرة دوران العمل.

أولاً: تدقيق التغيب

يعرّف التغيب بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف غير حاضر بمقر عمله في الوقت الذي يُفترض فيه أن يكون متواجدًا لأداء مهامه الوظيفية. ويُشير "مارتوكيو" و"جيمينو" (Martocchio & Jimeno) إلى أن التغيب يتمثل في "عدم التواجد الجسدي للفرد في مكان العمل في الوقت الذي يُتوقع أن يكون فيه حاضرًا"².

ومع ذلك، لا تُدرج بعض السلوكيات في التعاريف التقليدية للتغيب، مثل "الحضور السلبي"، الذي يُقصد به التواجد الجسدي دون أداء فعلي أو فاعلية في العمل، مما يُعدّ تغيبًا مقننًا³. وتُعدّ هذه الظاهرة متعددة الأبعاد، إذ تختلف أسبابها وتتباين انعكاساتها التنظيمية⁴، مما يجعلها محل اهتمام خاص في عمليات التدقيق الاجتماعي داخل المؤسسات العمومية.

¹ Projet de Gouvernance Locale, *Guide d'Audit Social*, p :48.

² Joseph J. Martocchio & Diana I. Jimeno, "Employee absenteeism as an affective event", *Human Resource Management Review*, vol 13, no 2 (2003), pp :227-241.

³ Herve Leteurtre, *Audit de l'absentéisme du personnel hospitalier Audit hôpital*, Edition Berger- Levrault, Paris, 1991, pp:07-08.

⁴ Gregor Bouville, *L'audit social de l'absentéisme : quel regard, sur quelle mesure ?*, Communication pour la 9ème Université de Printemps de l'Institut d'Audit Social du 17, 18 et 19 mai 2007 à Moscou, p 01 .

أ. أنواع وأسباب التغيب:

ينظّم الأمر رقم 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية (المواد 208 إلى 215) حالات التغيب المرخص بها، والتي تُعفى الموظف من العقوبات أو اقتطاع الراتب، شريطة تقديم المبررات القانونية¹. وبخلاف ذلك، يُعدّ التغيب غير مبرر خرقاً تأديبياً يستوجب الخصم من الأجر، إضافة إلى الإجراءات المنصوص عليها في الفصل الثاني من الباب السابع من نفس النص القانوني².

ب. قياس التغيب:

يُمكن التعبير عن الغياب بوحدات زمنية مختلفة (أيام، أنصاف أيام، أو ساعات). ومن أبرز مؤشرات القياس³:

- ✓ معدل التغيب = عدد أيام (أو ساعات) التغيب ÷ عدد أيام (أو ساعات) العمل القانونية.
- ✓ مدة وتكرار التغيب: إجمالي المدة الزمنية التي غاب فيها الموظف خلال فترة معينة.
- ✓ متوسط تكلفة التغيب: يشمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بغياب الموظفين.

يُلاحظ أن معدل التغيب المرتفع غالباً ما يعكس وجود خلل هيكلي أو تنظيمي. كما أن عوامل التغيب قد تختلف حسب السن، الأقدمية، الوضعية الاجتماعية، المستوى الدراسي، الرضا المهني، أو طبيعة أوقات العمل⁴.

ب. أهداف تدقيق التغيب:

يهدف تدقيق ظاهرة التغيب إلى تقييم مدى قدرة المؤسسة على⁵:

- تحديد أنواع التغيب المنتشرة داخل مختلف المصالح والوحدات.
- تحليل معدلات وتكاليف التغيب وتأثيرها على الأداء المالي والإداري.
- اتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة للحدّ من الظاهرة.

كما يهدف التدقيق إلى التأكد من وجود آليات لرصد الغيابات، وتحليلها بحسب المعطيات الوظيفية، وتقييم فعالية السياسات المعتمدة في معالجتها.

¹ الأمر 03-06، المواد : 208-215.

² الأمر 03-06، المادة : 207.

³ J.P. Ravalec, *L'Audit social et Juridique*, Editions Montchrestien, Paris (France), 1986, p 201.

⁴ *Ibid.*, p :202.

⁵ Fatima Zohra Drissi, *Op_Cit*, p 170.

ج. مجال تدقيق التغيب:

ينبغي لتدقيق التغيب أن يشمل التحقق من¹:

- مطابقة السياسات المعتمدة لأحكام الأمر 06-03 بشأن الغياب.
- توفر نظام موثوق لتسجيل الحضور والانصراف.
- وجود تحليل دوري لمؤشرات التغيب.
- تنفيذ إجراءات تصحيحية تجاه حالات التغيب المتكررة أو غير المبررة.

ب. المستندات والأشخاص المعنيون بالتدقيق

تشمل الوثائق المعتمدة في تدقيق التغيب²:

- قائمة الموظفين خلال الفترة الخاضعة للتدقيق؛
- جداول ورسوم بيانية توضح أنواع ومعدلات التغيب؛
- مؤشرات الأداء المرتبطة بالحضور والانضباط؛
- تقارير عن أسباب التغيب والإجراءات المتخذة؛
- سجلات الغيابات المبررة وغير المبررة.

أما الأشخاص الذين يُستحسن مقابلتهم أو تقصي آرائهم في هذا السياق فهم³:

- مدير الهيئة أو الجهة الخاضعة للتدقيق؛
- رؤساء المصالح والمديرون الفرعيون؛
- طبيب العمل؛
- المسؤول عن تسيير المستخدمين؛
- عينة ممثلة من الموظفين لفهم دوافع التغيب (مثلاً عبر استبيان ميداني).

ثانياً: تدقيق دوران العمل

يشير دوران العمل إلى حركة الموظفين الذين يغادرون المؤسسة أو الإدارة بشكل نهائي، وقد يشمل أيضاً التحركات الداخلية داخل نفس المؤسسة كتغيير المنصب أو المصلحة. يُعد هذا المؤشر من المؤشرات الأساسية

¹ Fatima Zohra Drissi, *Op_Cit*, p : 170.

² *Ibid.*, p:176.

³ J.P .Ravalec, *Op_Cit*, p : 200.

التي تعكس درجة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة، ويتم قياسه من خلال النسبة بين عدد حالات الدخول أو الخروج خلال السنة ومتوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة¹.

يُعتبر معدل دوران الموظفين مؤشراً حساساً ينبغي تحليله بدقة، إذ يعكس من جهة مناخ العمل السائد، ومن جهة أخرى التكاليف المرتبطة بعمليات المغادرة والتوظيف. ويُعبّر عن هذا المعدل عادةً بالنسبة المئوية سنوياً، وهو ما يعرف بمعدل تجديد الموظفين. ويمكن الاطلاع في الجدول رقم (10) على مستويات تفسير معدل الدوران.

الجدول رقم (10): تفسير معدل دوران العمل

التفسير	معدل الدوران
ضعيف جدا	أقل من 5 %
ضعيف	من 5 % إلى 10 %
متوسط	من 10 % إلى 15 %
مرتفع	من 15 % إلى 20 %
مرتفع جدا	فوق 20 %

Source: Fatima Zohra Drissi, Audit Social – Procédures de Contrôle -, BERTI Editions, Alger, 2017, p 204.

تجدر الإشارة إلى أن ارتفاع معدل الدوران يُعدّ مؤشراً سلبياً يستوجب التحليل والتدخل، حيث أن مغادرة الموظفين تترتب عنها تكاليف مالية وتنظيمية معتبرة (مثل التوظيف والتكوين والتأقلم مع بيئة العمل). وتشير بعض الدراسات إلى أن سوء إدارة الموارد البشرية يُعدّ أحد العوامل المساهمة في هذه الظاهرة. ومن بين الأسباب الشائعة لارتفاع معدلات الدوران²:

- ظروف عمل غير مناسبة (انعدام الراحة، نقص الوسائل)؛
- ضعف آليات التقييم أو انعدام العدالة في التقدير؛
- ضغوط مهنية مرتفعة؛
- تكرار المهام (الروتين)؛
- ضعف التواصل العمودي والأفقي؛
- غياب آليات الإدماج الوظيفي الفعال؛
- غياب الاعتراف والتقدير المؤسسي.

¹ J.P. Ravalec, Op_Cit, p : 207.

² Fatima Zohra Drissi, Op_Cit, p : 207.

تناول الأمر 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية بعض الجوانب المرتبطة بدوران العمل، لاسيما في الباب السادس المتعلق بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله، مع تحديد نسب الحركة الممكنة وفقاً لما تنص عليه القوانين الخاصة بكل سلك وظيفي.

لمعالجة ظاهرة دوران العمل، يركّز التدقيق على قياس معدلاتها، تحليل أسبابها، وتقييم فعالية التدابير المتخذة للحدّ منها، من خلال دراسة المؤشرات، مراجعة الوثائق، واستشارة المعنيين.

أ. قياس دوران العمل:

يُقاس دوران العمل من خلال عدة مؤشرات، من بينها¹:

- معدل الدخول = (عدد التعيينات خلال فترة معينة ÷ عدد الموظفين في بداية الفترة) × 100
- معدل الخروج = (عدد المغادرين خلال نفس الفترة ÷ عدد الموظفين في بداية الفترة) × 100
- معدل الدوران العام = (معدل الدخول + معدل الخروج) ÷ 2
- معدل الاستقرار = (عدد الموظفين الذين تجاوزت أقدميتهم "n" سنة ÷ عدد الموظفين في السنة "n-1") × 100

هذه المؤشرات تساعد في تشخيص واقع دوران الموظفين ومتابعته بدقة من طرف الهيئات المكلفة بالموارد البشرية

ب. تحليل دوران العمل:

يُعد تحليل مستوى دوران الموظفين خطوة أساسية لفهم أسباب هذه الظاهرة واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة. ومن أهداف تدقيق معدل الدوران²:

- التحقق من وجود نظام لرصد وتتبع معدل الدوران داخل المؤسسة؛
- التأكد من أن المؤسسة قد حدّدت أسباب دوران العمل؛
- التأكد من وجود خطة عمل أو تدابير تنظيمية للتقليل من حدة هذه الظاهرة.

ت. الوثائق اللازمة والأشخاص المعنيين بالتدقيق:

تشمل الوثائق المعتمدة في تدقيق دوران العمل ما يلي³:

- قوائم الموظفين حسب السنوات؛

¹ J.P. Ravalec, **Op_Cit**, p 208

² Fatima Zohra Drissi, **Op_Cit**, p 206.

³ **Ibid.**, p :212.

- تقارير ومؤشرات المتابعة الخاصة بحركة الموظفين؛
- ملفات تحليل أسباب المغادرة؛
- سجلات الإجراءات التصحيحية المنفذة لتقليل معدل الدوران.

أما الأشخاص الذين ينبغي مقابلتهم أو تقصي آرائهم خلال عملية التدقيق، فهم¹:

- مدير الهيئة محل التدقيق؛
- المسؤول عن تسيير الموارد البشرية أو المستخدمين؛
- عينة ممثلة من الموظفين.

تجدر الإشارة إلى أن التدقيق الاجتماعي لا يقتصر على تغيب الموظفين أو دورانهم فقط، بل يمكن أن يشمل مجالات أوسع مثل: الأجور، شروط الصحة والسلامة المهنية، المسؤولية الاجتماعية، الصراعات التنظيمية، وغيرها من القضايا المرتبطة بتسيير الموارد البشرية. وتكمن خصوصية هذا النوع من التدقيق في أنه يوفر آليات لتحويل المعطيات النوعية إلى بيانات قابلة للقياس والتحليل، بما يتيح دراسة موضوعية ودقيقة لواقع التسيير داخل المؤسسات العمومية.

¹ J.P. Ravalec, Op_Cit, p 207.

خلاصة:

يعدّ تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية بالجزائر أحد المرتكزات الأساسية لضمان فعالية المرفق العام واستمرارية تقديم الخدمات العمومية. وقد أظهر تحليل الواقع التنظيمي والتسييري أن هناك جملة من الممارسات المهيكلة بموجب منظومة قانونية صريحة، لاسيما ما ورد في الأمر رقم 03-06، إلا أن هذه الممارسات تبقى في كثير من الأحيان حبيسة الطابع الشكلي والإداري، دون أن ترتقي إلى منطقتي التسيير بالأهداف والنتائج. وتظهر هذه المحدودية من خلال عدة مظاهر، أهمها ضعف التنسيق بين مخطط تسيير الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي الفعلي للوظائف، النقص في توظيف أدوات حديثة لتقييم الكفاءات، وتفشي ممارسات بيروقراطية تؤثر سلباً على فعالية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

كما بيّنت الدراسة أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ورغم أهميته كوثيقة مرجعية، يعاني من تطبيق جزئي في الميدان، إذ يُنجز في أغلب الأحيان على نحو تقني وإحصائي دون أن ينعكس فعلياً على القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتوظيف أو التكوين أو الترقية. وتتجلى أبرز الاختلالات على مستوى أنظمة التوظيف، أين يُلاحظ وجود فجوة بين شروط الالتحاق والإجراءات القانونية من جهة، ومتطلبات الكفاءة الفعلية والتحفيز من جهة أخرى. كما يُسجل خلل على مستوى أنظمة التقييم، التي كثيراً ما تفتقد للموضوعية وتعتمد في بعض السياقات على اعتبارات غير مهنية، ما يضعف من جدوى المردودية الفردية والجماعية. أما نظام التكوين، فرغم ما توفره النصوص من آليات تنظيمية، إلا أن تنفيذه الفعلي يبقى رهين مدى توفر الموارد المالية والكفاءات البيداغوجية اللازمة، في ظل غياب ثقافة التكوين المستمر كأداة استراتيجية للرفع من أداء الموظف.

في هذا السياق، يبرز التدقيق الاجتماعي كأداة حديثة في تحليل وتقييم تسيير الموارد البشرية، من خلال تركيزه على تشخيص الممارسات الفعلية داخل المؤسسة، وفحص مدى مطابقتها للإطار القانوني والتنظيمي، إلى جانب تحليل فعاليتها وكفاءتها ومدى توافقها مع الأهداف العامة للمؤسسة العمومية. ومن خلال المستويات الثلاثة التي يقوم عليها التدقيق الاجتماعي (تدقيق المطابقة، تدقيق الفعالية والكفاءة، والتدقيق الاستراتيجي)، تتاح إمكانية بناء رؤية شاملة حول مختلف الثغرات والانحرافات، سواء على مستوى التنظيم الهيكلي، أو فيما يتعلق بممارسات التسيير كالتوظيف، التكوين، التقييم، التحفيز، والمسار المهني. كما يسمح التدقيق بالوقوف على الظواهر السلبية الأكثر تأثيراً على الأداء مثل التغيب المتكرر، ودوران الموظفين، اللذان يعكسان في كثير من الأحيان هشاشة في بيئة العمل وغياب آليات إدماج وتحفيز فعالة.

وتبرز القيمة المضافة للتدقيق الاجتماعي في كونه لا يكتفي بتوصيف الواقع، بل يقترح أدوات عملية لإصلاحه، من خلال مؤشرات كمية تُحوّل المعطيات النوعية إلى معلومات قابلة للقياس والتحليل، ما يتيح للإدارة رؤية أوضح تساعد في اتخاذ قرارات مستندة إلى تشخيص موضوعي. فهو أداة تقييم شاملة تمكّن من

تقويم مسار الموارد البشرية، وتحسين أداء الفاعلين العموميين، وتدعيم الشفافية، وترسيخ ثقافة المحاسبة داخل الإدارات العمومية.

ومن خلال هذا الفصل أيضا، يتضح أن تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية يتطلب إعادة هيكلة على مستوى الممارسات والأساليب، بحيث تنتقل من منطق التسيير الإداري التقليدي إلى مقاربة مبنية على الأداء. وهنا يأتي دور التدقيق الاجتماعي كألية داعمة لهذا التحول، عبر مساهمته في تصحيح الممارسات الخاطئة، وتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي تعزيز كفاءة الإدارة العمومية وفعاليتها في خدمة المواطن والتنمية.

بناءً على ما تقدّم، يتأكد أن تفعيل دور التدقيق الاجتماعي في الإدارة العمومية الجزائرية لم يعد خيارًا تنظيميًا ثانويًا، بل ضرورة استراتيجية لتحسين أداء الموارد البشرية، من خلال توفير تشخيص دقيق، واقتراح حلول عملية، وتوجيه القرارات نحو تحقيق الفعالية والشفافية. ومن هذا المنطلق، يأتي الفصل الرابع من هذه الأطروحة ليتناول البُعد التطبيقي لهذا الإطار النظري، من خلال دراسة حالة المفتشية العامة للمالية، قصد الوقوف ميدانيًا على كيفية مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية، ومدى قابليته للتطبيق كأداة إصلاح حقيقية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية بالمفتشية العامة للمالية

بوزارة المالية

تمهيد:

بعد استعراضنا في الجانب النظري لأهم مضامين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، والتطرق إلى التدقيق الاجتماعي كأداة حديثة في علوم التسيير ومدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية وكذا مجالات التدقيق الاجتماعي في هذا النوع من المؤسسات، سيتم في الجانب التطبيقي دراسة كيفية مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك على مستوى المفتشية العامة للمالية بوزارة المالية.

حيث تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى توظيف أدوات وتقنيات التدقيق الاجتماعي للكشف عن الاختلالات والانحرافات في ممارسات تسيير الموارد البشرية، سواء من الناحية التنظيمية أو التسييرية، إضافة إلى قياس مدى رضا الموظفين عن هذه الممارسات ومدى تأثيرها على أدائهم، وكذا الحاجة إلى تطبيق التدقيق الاجتماعي بالنسبة للموظفين والإدارة، وتحديد المستوى السلطوي الأنسب لتطبيقه بفعالية وجودة عالية.

واستنادًا إلى منهجية البحث الميداني ومتطلبات الدراسة، سيتم أولاً تقديم لمحة عامة عن المفتشية العامة للمالية (IGF) باعتبارها ميدان البحث، ثم عرض المنهجية المعتمدة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، بعد ذلك، سيتم تحليل وتفسير البيانات المستخلصة باستخدام مختلف الأدوات وفق مستويات التدقيق الاجتماعي، وذلك وفق المباحث التالية:

❖ **المبحث الأول: لمحة عامة عن المفتشية العامة للمالية**❖ **المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية**❖ **المبحث الثالث: تحليل نتائج مساهمة التدقيق الاجتماعي لتحسين أداء الموارد البشرية**

المبحث الأول: لمحة عامة عن المفتشية العامة للمالية (IGF)

تُعد المفتشية العامة للمالية (Inspection Générale des Finances) من الهيئات العليا ضمن الهيكل التنظيمي لوزارة المالية، كما هو موضح في (الملحق رقم 02). تخضع مباشرة لسلطة وزير المالية¹، وتضطلع بمهمة الرقابة الدائمة على مختلف مصالح الدولة، سواء على المستوى المركزي أو اللامركزي، لضمان حسن تسييرها وفعالية أدائها.

في هذا المبحث، سنتناول بالتحليل نشأة هذه الهيئة الرقابية، تنظيمها الداخلي، الصلاحيات الممنوحة لها، مجالات تدخلها المختلفة، فضلاً عن الدور الذي تؤديه في دعم عملية اتخاذ القرار داخل الإدارة العمومية.

المطلب الأول: نشأة وتنظيم المفتشية العامة للمالية

يتناول هذا المطلب الإطار التاريخي لنشأة المفتشية العامة للمالية، باعتبارها هيئة رقابية عليا مكلفة بالسهر على شفافية ونجاعة تسيير المال العام. كما سيتم الوقوف على تنظيمها الإداري، من خلال استعراض بنيتها المركزية واللامركزية، بما يبرز مكانتها ودورها في منظومة الرقابة المالية والمحاسبية للدولة.

أولاً: نشأة المفتشية العامة للمالية

حتى الاستقلال (1962)، كانت مراقبة المالية العامة من مسؤولية هيئة تسمى "الرقابة المالية للجزائر"، وهي هيئة أعيدت تسميتها بعد الاستقلال "الرقابة المالية للدولة". مارست هاتان الهيئتان رقابة مسبقة على الإنفاق العام ورقابة لاحقة. في عام 1971، أدت مراقبة مالية الدولة (المرسوم رقم 71-259 الصادر في 19 أكتوبر 1971) إلى إنشاء إدارتين ضمن المخطط التنظيمي المركزي لوزارة المالية، إحداهما تسمى "مديرية الميزانية والرقابة" (DBC*) المسؤولة عن الميزانية والرقابة المسبقة، والأخرى "مديرية التفتيش المالي" (DIF*) المسؤولة عن الرقابة اللاحقة².

بعدها أدى إصلاح الرقابة الذي حدث في عام 1980 إلى إصدار قانونين ومرسوم رئاسي متعلقين بأعلى ثلاث هيئات للرقابة في البلاد: القانون رقم 80-04³ الذي بيّن كفاءات ممارسة وظيفة المراقبة من قبل المجلس الشعبي الوطني ومجال تطبيقها (رقابة تشريعية)، القانون رقم 80-05⁴ الذي حدّد الصلاحيات المنوطة بمجلس

¹ المرسوم رقم 80-53 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1400 الموافق أول مارس سنة 1980 المتضمن إحداث مفتشية عامة للمالية، الجريدة الرسمية، العدد 10، 4 مارس 1980، المادة 01.

* DBC : Direction du Budget et du Contrôle.

* DIF: Direction de l'Inspection Financière.

² Brochure Présentation IGF, lien: <https://fr.scribd.com/document/672262025/Brochure-presentation-IGF> .

³ قانون رقم 80-04 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1400 الموافق لأول مارس سنة 1980 يتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من قبل المجلس الشعبي الوطني، الجريدة الرسمية، العدد 10، 4 مارس 1980.

⁴ قانون رقم 80-05 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1400 الموافق لأول مارس سنة 1980 يتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من طرف مجلس المحاسبة، الجريدة الرسمية، عدد 10، 4 مارس 1980.

المحاسبة وطرق تنظيمه وتسييره والجزاء المترتبة عن تحرياته (رقابة قضائية)، وتحوّلت مديريةية التفتيش المالي (DIF) على إثر المرسوم الرئاسي رقم 80-53 إلى المفتشية العامة للمالية (IGF)، هيئة مراقبة دائمة تقدم تقاريرها إلى السلطة التنفيذية (رقابة إدارية).

ثانياً: تنظيم المفتشية العامة للمالية

تم تعديل الهيكل التنظيمي للمفتشية العامة للمالية، ليختلف عن الهيكل المعمول به سابقاً بموجب المرسوم رقم 08-53 المؤرخ في 1 مارس 1980، والمرسومين التنفيذييين رقم 92-32 و 92-33 المؤرخين في 22 فبراير 1992. حيث حدد المرسومان التنفيذيان رقم 08-273 و 08-274 المؤرخين في 6 سبتمبر 2008 تنظيم الهياكل المركزية والجهوية للمفتشية العامة للمالية وفقاً للتعديلات الجديدة.

أ. الهياكل المركزية :

وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 08-273¹، تتكون الهياكل المركزية للمفتشية العامة للمالية من هياكل عملية وأخرى للدعم. يتولى رئيس المفتشية العامة للمالية إدارة هذه الهياكل، ويُعيّن بمرسوم رئاسي ويخضع لسلطة الوزير المكلف بالمالية. يساعد رئيس المفتشية العامة للمالية مديران اثنان (02) لدراسات في أداء مهامه.

1. الهياكل العملية:

وفقاً لما حدده المرسوم التنفيذي رقم 08-273، يتألف الهياكل العملية على المستوى المركزي أربعة (04) مراقبين عامين للمالية، ويساعدهم مدراء بعثات، الذين بدورهم يقودون ويشرفون على عمل المكلفين بالتفتيش والوحدات العملية. يُحدد عدد مديري البعثات بعشرين (20) مدير بعثة، أي خمسة (05) مدراء بعثات لكل قسم من أقسام الرقابة التي يبلغ عددها أربع (04) أقسام. كما يُدير فرق الرقابة عدد من المكلفين بالتفتيش، الذين يصل عددهم إلى ثلاثين (30) على مستوى الإدارة المركزية تحت إشراف مديري البعثات.

تتمثل اختصاصات المراقبين العاميين للمالية في نطاق قطاعي، وذلك في إطار أداء مهامهم المتعلقة بالرقابة، والتدقيق، والتقييم، والخبرة. وتشمل مجالات اختصاصهم القطاعية على التوالي ما يلي:

- **القسم الأول:** يرأسه مراقب عام للمالية مكلف برقابة وتدقيق وتقييم وخبرة الكيانات التابعة لقطاعات ادارت السلطة، والوكالات المالية والإدارات المكلفة بالصناعة والمناجم والطاقة وكذا الجماعات المحلية.

- **القسم الثاني:** يرأسه مراقب عام للمالية مكلف برقابة وتدقيق وتقييم وخبرة الكيانات التابعة لقطاعات التعليم العالي والبحث العلمي والتربية والتكوين والصحة والشؤون الاجتماعية والتضامن الوطني والثقافة والاتصال والشؤون الدينية والشباب والرياضة والمجاهدين والعمل والتشغيل.

¹ مرسوم تنفيذي رقم 08-273 مؤرخ في 6 رمضان عام 1429 الموافق 6 سبتمبر سنة 2008 يتضمن تنظيم الهياكل المركزية للمفتشية العامة للمالية، الجريدة الرسمية، العدد 50، 7 سبتمبر 2008.

- **القسم الثالث:** يرأسه مراقب عام للمالية مكلف برقابة وتدقيق وتقييم وخبرة الكيانات التابعة لقطاعات الري والأشغال العمومية والسكن والفلاحة والصيد البحري والغابات والخدمات.

- **القسم الرابع:** يرأسه مراقب عام للمالية مكلف برقابة وتدقيق وتقييم وخبرة المؤسسات العمومية الاقتصادية والمؤسسات المالية العمومية وكذا تدقيق القروض الخارجية. يمكن لرئيس المفتشية العامة للمالية تعبئة جميع الهياكل المركزية والجهوية لإنجاز مهمة أو عدة مهمات رقابة واسعة النطاق.

2. هياكل إدارة ودراسات (الدعم):

علاوة على الهياكل العملية، تضم المفتشية العامة للمالية هياكل الدراسات والتقييم والإدارة والتسيير كالاتي:

• **مديرية البرنامج والتحليل والتلخيص:** يساعد مديرها ثلاث (03) رؤساء دراسات مكلفين على التوالي بـ:

- رئيس دراسات مكلف بالبرنامج والتلخيص
- رئيس دراسات مكلف بالتحليل وجمع المعطيات
- رئيس دراسات مكلف بمتابعة التقارير وحفظها وأرشفتها

• **مديرية المناهج والتقييم والإعلام الآلي:** يساعد مديرها رئيسان (02) للدراسات مكلفان على التوالي بـ:

- رئيس دراسات مكلف بالمناهج والتقييم
- رئيس دراسات مكلف بالإعلام الآلي والتوثيق

• **مديرية إدارة الوسائل:** يرأسها مدير وتتفرع إلى أربع (04) مديريات فرعية على التوالي:

- المديرية الفرعية للمستخدمين
- المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة
- المديرية الفرعية للوسائل العامة
- المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى

بالنسبة للمكلفين بالدراسات ورؤساء المكاتب التابعين على التوالي لرؤساء الدراسات والمديرين الفرعيين لا يمكن أن يتجاوزوا أربعة (04) لكل واحد منهم. ويتم تحديد هذا العدد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالتوظيف العمومية.

ب. الهياكل الجهوية:

تُعَدُّ المفتشيات الجهوية مصالح خارجية للمفتشية العامة للمالية بمقتضى المرسوم التنفيذي 08-274¹ المؤرخ في 06 سبتمبر 2008، يدير المفتشية الجهوية "مفتش جهوي" تحت سلطة رئيس المفتشية العامة للمالية.

تهيكّل المصالح الخارجية للمفتشية العامة للمالية في شكل مفتشيات جهوية تقع مقراتها بولايات: الأغواط، تلمسان، تيزي وزو، سطيف، سيدي بلعباس، عنابة، قسنطينة، مستغانم، ورقلة وهران.

تتولى الوحدات العملية التي يديرها المفتش الجهوي بمساعدة المكلفون بالتفتيش، تنفيذ عمليات الرقابة الموكلة للمفتشيات الجهوية، يحدد عدد المكلفون بالتفتيش، لكل مفتشية جهوية كما هو مبين في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (11): تعداد المكلفون بالتفتيش في كل مفتشية جهوية للمالية

الولاية	المكلف بالتفتيش	الولاية	المكلف بالتفتيش
الأغواط	4	تلمسان	6
تيزي وزو	6	سطيف	6
سيدي بلعباس	6	عنابة	6
قسنطينة	8	مستغانم	6
ورقلة	4	وهران	8

المصدر: المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 08-274.

يبين الجدول رقم (11) عدد المكلفين بالتفتيش إجمالاً في العشر (10) مفتشيات جهوية للمالية والبالغ ستون (60) مكلف بالتفتيش تحت إدارة المفتشين الجهويين للمالية.

استناداً إلى العرض المقدم للتنظيم الهيكلي للمفتشية العامة للمالية (على المستويين المركزي والجهوي)، يمكننا تقديم الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح في الشكل رقم (15).

¹ مرسوم تنفيذي رقم 08-274 مؤرخ في 6 رمضان عام 1429 الموافق 6 سبتمبر سنة 2008 يتضمن تنظيم المفتشيات الجهوية للمفتشية العامة للمالية وصلاحياتها، الجريدة الرسمية، العدد 50، 7 سبتمبر 2008.

لم يتم تضمين المكلفين بالتفتيش في الهيكل التنظيمي للمفتشية نظراً لعدد كبير. كما ذكرنا سابقاً، يتبع كل مدير بعثة على المستوى المركزي عدد من المكلفين بالتفتيش، وكذلك الحال بالنسبة للمفتشيات الجهوية التي تضم أيضاً عدداً من المكلفين بالتفتيش، كما هو موضح في الجدول رقم (11).

يبرز التمثيل البياني للهيكل التنظيمي المسارات الوظيفية العليا داخل المفتشية، مما يعزز وضوح التأطير وفرص الترقية. غير أن عدم إدراج وظيفة المكلفين بالتفتيش، رغم كونها وظيفة عليا موازية لوظيفة مدير فرعي، يُعد نقصاً في تمثيل البنية الحقيقية للمؤسسة، خاصة في ظل عددهم الكبير ودورهم المحوري. يُستحسن الإشارة إليهم في الهيكل التنظيمي بشكل رمزي أو توضيحي لضمان شمولية الرؤية وتعزيز شعور الانتماء والتحفيز المهني.

المطلب الثاني: صلاحيات ومجالات تدخلات المفتشية العامة للمالية

في سياق عمل ونشاط المفتشية العامة للمالية، حدد المرسوم التنفيذي رقم 08-272¹، الصلاحيات الموكلة للمفتشية العامة للمالية، بالإضافة إلى المجالات التي تغطيها مهامها وطبيعة تدخلاتها أثناء تنفيذ هذه المهام.

أولاً: صلاحيات المفتشية العامة للمالية

طبقاً للمواد 2، 3 و 4 من المرسوم التنفيذي رقم 08-272 تمارس المفتشية العامة للمالية الرقابة على التسيير المالي والمحاسبي لـ:

- مصالح الدولة والجماعات الإقليمية وكذا الهيئات والأجهزة والمؤسسات الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية؛
- المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري؛
- هيئات الضمان الاجتماعي التابعة للنظام العام والاجباري وكذا الهيئات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي التي تستفيد من مساعدة الدولة أو الهيئات العمومية؛
- كل مؤسسة عمومية أخرى مهما كان نظامها القانوني.

تتولى المفتشية العامة للمالية مهمة مراقبة كيفية استخدام الموارد التي تجمعها الهيئات أو الجمعيات، بمختلف أنظمتها القانونية، في إطار الحملات التضامنية الموجهة لجمع التبرعات العمومية، خاصة تلك المخصصة لدعم القضايا ذات الطابع الإنساني أو الاجتماعي أو العلمي أو التربوي أو الثقافي أو الرياضي. كما تمتد صلاحياتها الرقابية لتشمل كل شخص معنوي يستفيد من دعم مالي من الدولة أو من جماعة محلية أو هيئة عمومية، سواء كان هذا الدعم في شكل مساهمة أو إعانة أو قرض أو تسبيق أو ضمان.

¹ مرسوم تنفيذي رقم 08-272 مؤرخ في 6 رمضان عام 1429 الموافق 6 سبتمبر سنة 2008، يحدد صلاحيات المفتشية العامة للمالية، الجريدة الرسمية، العدد 50، 7 سبتمبر 2008.

تمثل الصلاحيات المسندة إلى المفتشية العامة للمالية، إضافة إلى مهامها التقليدية، مجموعة من الوظائف التقييمية والتدقيقية ذات الطابع المالي والاقتصادي، وتتمثل على وجه الخصوص فيما يلي:

- تقييم أداء أنظمة الميزانية، من حيث الفعالية والكفاءة والجدوى؛
 - القيام بالتقييم الاقتصادي والمالي لنشاط شامل، أو قطاعي، أو فرعي، أو لنشاط كيان اقتصادي محدد؛
 - إنجاز عمليات التدقيق، وإعداد الدراسات، والتحقيقات، والخبرات التي تكتسي طابعًا اقتصاديًا أو ماليًا أو محاسبيًا؛
 - تقييم شروط تسيير واستغلال المرافق العمومية المسندة إلى المؤسسات الامتيازية، بصرف النظر عن نظامها القانوني.
- كما تضطلع المفتشية العامة للمالية بمهمة تقييم شروط تنفيذ السياسات العمومية وقياس النتائج المحققة، وذلك من خلال ما يلي:

- إعداد دراسات وتحاليل مالية واقتصادية بغرض تقدير مدى نجاعة وفعالية إدارة وتسيير الموارد المالية والوسائل العمومية؛
- إجراء دراسات مقارنة وتطويرية تشمل مجموعات قطاعية أو متعددة القطاعات، بهدف تحليل الاتجاهات وتحديد مكامن القوة والقصور؛
- تقييم مدى تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية، بما في ذلك تلك المرتبطة بالتنظيم الهيكلي، وذلك من زاوية مدى اتساقها وملاءمتها للأهداف المرسومة؛
- قياس مستويات الإنجاز المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة، مع تحديد أوجه القصور في التسيير والعوائق التنظيمية أو التنفيذية، وتحليل الأسباب الكامنة وراءها.

ثانياً: مجالات تدخل المفتشية العامة للمالية

في إطار ممارسة صلاحيات المفتشية العامة للمالية المتعلقة بالرقابة على التسيير المالي والمحاسبي، وبالإستناد إلى ما تم ذكره عن الهيكل التنظيمي لها، وبالأخص الهياكل العملية (أقسام الرقابة)، تشمل رقابة المفتشية العامة للمالية مختلف المجالات أو القطاعات وفقاً لأقسام الرقابة التالية:

- الكيانات التابعة لقطاعات: ادارت السلطة السيادية (مصالح رئاسة الجمهورية، مصالح رئاسة الحكومة (الوزير الأول)، الدفاع الوطني، الشؤون الخارجية، الداخلية والجماعات المحلية، العدالة، المالية) والإدارات المكلفة بالصناعة والمناجم والطاقة.
- الكيانات التابعة لقطاعات: التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين والتعليم المهنيين، الصحة، الشؤون الاجتماعية، التضامن الوطني، الثقافة والاتصال، الشؤون الدينية، الشباب والرياضة، المجاهدين، العمل والتشغيل.

- الكيانات التابعة لقطاعات: الري، الأشغال العمومية، النقل، السكن، الفلاحة والغابات، الصيد البحري، البيئة، التجارة، البريد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، السياحة والصناعة التقليدية.
- المؤسسات العمومية الاقتصادية، البنوك والمؤسسات المالية العمومية، مؤسسات التأمين العمومية، القروض الخارجية.

من خلال ما تم عرضه حول مجالات تدخل المفتشية العامة للمالية، نلاحظ أنها تشمل جميع الكيانات التي تنشط فيها الموارد البشرية وفقاً لقانون الوظيفة العمومية، بالإضافة إلى المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي التي تعمل في إطار قانون العمل. ويُشار إلى أن المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) لم تكن خاضعة لرقابة المفتشية العامة للمالية إلا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 09-96 المؤرخ في 22/02/2009.¹

ثالثاً: طبيعة تدخلات ومهام المفتشية العامة للمالية

في إطار تطبيق المواد 2 و3 و4 و5 من المرسوم التنفيذي رقم 08-272، المذكور سابقاً، تتنوع تدخلات المفتشية العامة للمالية بين مهام الرقابة، التدقيق، التقييم، التحقيق، والخبرة. ويمكن التمييز بين هذه الأنواع المختلفة من التدخلات على النحو التالي:²

أ. **الرقابة:** تكون عادة رقابة على التسيير حيث تكون غير معلنة (فجائية) وتتم في عين المكان وعلى الوثائق تغطي عادة على الأقل سنة فأكثر، تهدف إلى ضمان قانونية وكفاءة أعمال الإدارة بالإضافة إلى إمكانية دراسة جوانب أخرى كنسبة التكلفة مقارنة بالمنفعة.

ب. **التدقيق:** يشكل الفحص النقدي لعمل أو إدارة كيان اقتصادي أو مجموعة عمليات يتم وفق معايير معتمدة من هيئة مهنية مختصة باستخدام التقنيات المعترف بها. يمكن إجراؤه بطلب من سلطة مختصة أو بناءً على اتفاقيات تربط الجزائر مع مؤسسات مالية دولية. يساهم الفحص في تقسيم مجال التحقيق وفهم الأساليب حسب الوظيفة، ويسعى لتحديد الأعطال وضعف الأداء وإيجاد الحلول المناسبة. وعند إجراءه لصالح مؤسسات مالية دولية، يهدف إلى التحقق من الحسابات المتعلقة باستخدام القروض.

ج. **التقييم:** تجريه عادة المفتشية العامة للمالية، ويتمثل في التحقق من التوافق مع السياسة العامة، وتقييم تسيير الكيانات القانونية العامة أو قطاعات معينة، أو إدارة الخدمات العامة. يتم بدء هذا التدقيق بناءً على طلب الجهة المختصة، ويسمح بتجزئة مجال التدخل. يهدف إلى ضمان موثوقية البيانات المقدمة للسلطات العامة وتحديد مدى توافق الوسائل المستعملة مع الأهداف والنتائج المتحققة.

¹ مرسوم تنفيذي رقم 09-96 مؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق 22 فبراير سنة 2009، يحدد شروط وكيفيات رقابة وتدقيق المفتشية العامة للمالية لتسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد 14، 4 مارس 2009.

² Manuel de procédures de l'IGF, Op_Cit, p22.

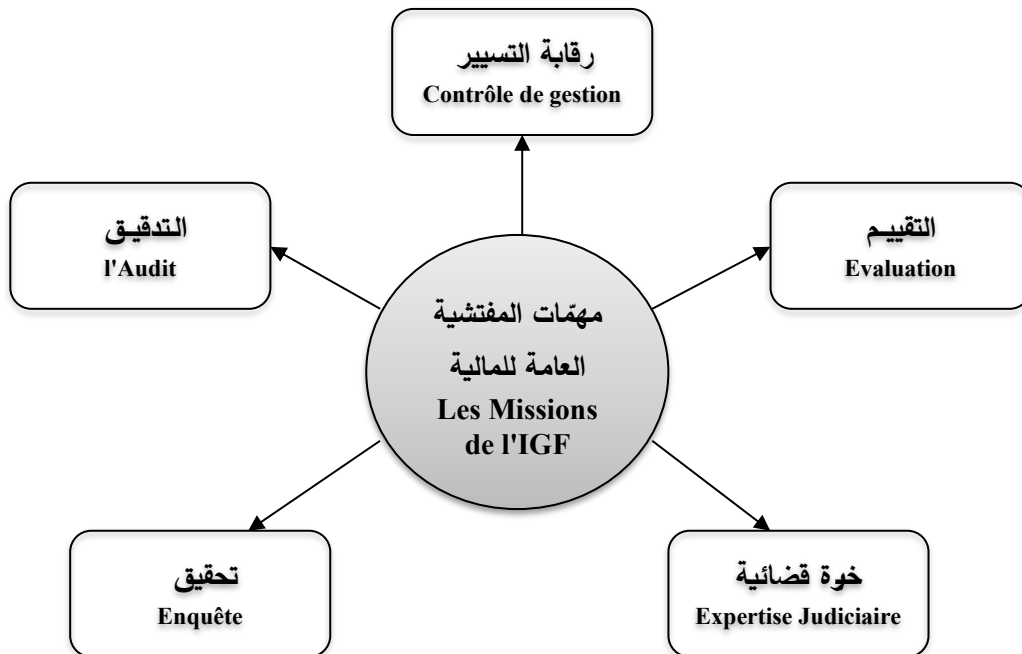
د. **التحقيق:** يتم عادة خارج البرنامج السنوي لتدخل المفتشية العامة للمالية، وذلك بطلب من سلطات الوصاية للكيانات العمومية ذات الطابع الإداري أو الاقتصادي وكذلك بطلب من السلطات العليا للبلاد (رئاسة الجمهورية، رئاسة الحكومة، العدالة)، ويكون غرضه جمع المعلومات والبيانات الأخرى المناسبة خلال آجال زمنية قصيرة جداً تسمح لها بتوفير المعلومات الأساسية للسلطة التي أمرت بها حتى تتمكن من اتخاذ قرار بشأن الحقائق والمواقف أو الأحداث أو السلوكيات.

هـ. **الخبرة القضائية:** تتم خارج البرنامج السنوي لتدخل المفتشية العامة للمالية، بناءً على طلب انتداب من الجهات القضائية (محاكم، مجالس قضائية)، حيث بموجب هذا الطلب يعمل مفتشو المفتشية العامة للمالية تحت إشراف الجهة الطالبة للخبرة القضائية، وتكون الخبرة القضائية ذات طبيعة اقتصادية أو مالية أو محاسبية، وتبلغ حصراً للسلطة الطالبة للخبرة.

تبلغ كل تقارير الرقابة أو التدقيق أو التقييم أو التحقيق التي تقوم بها المفتشية العامة للمالية سواء كانت متضمنة في البرنامج السنوي للتدخل أو خارجه للوزير الأول ماعدا تقارير الخبرة القضائية فإنها تبلغ حصراً للجهات القضائية الطالبة لها.

يلخص الشكل رقم (16) أنواع تدخلات أو مهمات المفتشية العامة للمالية.

الشكل رقم (16): أنواع مهمات المفتشية العامة للمالية



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بـ: Brochure Présentation IGF, p04

المطلب الثالث: المساعدة في صنع واتخاذ القرار

تتضمن مهام المفتشية العامة للمالية جوانب تتعلق بالتدقيق الاجتماعي سواء من الناحية القانونية أو العملية. من الناحية القانونية، يتم تحديد هذه المهام في المرسوم التنفيذي رقم 08-272، الذي ينظم دور المفتشية في متابعة ورقابة الأنشطة المالية والإدارية في المؤسسات المختلفة. أما من الناحية العملية، فتتمثل مهام المفتشية في التدخلات التي تمس التنظيم والتسيير للموارد البشرية في الكيانات المراقبة.

إحدى أبرز الجوانب التي تتضح من خلال هذا المرسوم هي دور المفتشية في مساعدة السلطات في اتخاذ القرارات. ويتجسد هذا الدور من خلال النقاط التالية¹:

- **طبيعة التدخلات** كما وردت في المادة 04 من المرسوم، والتي تحدد كيفية إجراء التفتيش في المؤسسات والهيئات.
- **إعلام السلطات في حالات الوضعيات الطارئة** (المادة 09)، حيث يتم إشعار الجهات المعنية في حالة وجود مشكلات أو حالات طارئة تتطلب التدخل الفوري.
- **التدخلات خارج البرنامج** كما وردت في المادة 13، التي تتيح للمفتشية القيام بتدخلات غير مخطط لها استجابة لمتغيرات أو احتياجات غير متوقعة.
- **تقديم اقتراحات وصياغة توصيات** وفقاً للمادة 21، حيث تساهم المفتشية في تقديم اقتراحات عملية لتحسين الأداء وتطوير السياسات المعتمدة في المؤسسات المستهدفة.

أولاً: طبيعة تدخلات المفتشية العامة للمالية

تحدد المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 08-272 مهامها المتعلقة بالتدقيق، الدراسات، التحقيقات، والخبرة ذات الطابع الاقتصادي، المالي، والمحاسبي. كما تشمل تقييم ظروف تنفيذ السياسات العمومية ونتائجها.

تهدف هذه المهام إلى تلبية حاجات محددة، مما يتيح لنتائج الأعمال المنجزة أن تساهم بشكل فعال في صنع القرار من قبل الهيئات المعنية في المجالات ذات الصلة.

بالإضافة إلى ذلك، يقوم تقييم ظروف تنفيذ السياسات العمومية على دراسة العلاقة الترابطية بين الوسائل المخصصة، سواء كانت بشرية أو مادية أو قانونية، وبين النتائج المحققة. يشمل ذلك تحديد أسباب أي نقائص أو اختلالات وظيفية قد تكون موجودة، مع البحث في أسباب الضعف أو عدم التناسق في الأداء.

بغض النظر عن نوع التقييم، فإن الهدف الرئيسي من هذه العملية هو تقديم اقتراحات وصياغة توصيات تهدف إلى تصحيح الأوضاع، وضمان اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الكيانات المعنية استناداً إلى المعايير المكتشفة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 08-272، المادة 04 .

ثانياً: إعلام السلطات

نصت المادة 09 من المرسوم المذكور على دور المساعدة في اتخاذ القرار، حيث تشير إلى أنه "عند اكتشاف قصور أو ضرر جسيم أثناء المهمة، يجب على المفتشية العامة للمالية أن تُعلم السلطة السلمية أو الوصية فوراً، حتى تتمكن من اتخاذ التدابير الضرورية لحماية مصالح المؤسسة أو الهيئة التي تخضع للمراقبة". ورغم أن هذه الحالات نادرة الحدوث، فإنه يمكن للسلطات المعنية أن تتخذ تدابير عاجلة بناءً على توصية من المفتشية العامة للمالية في حالات الطوارئ، دون الحاجة إلى انتظار إنهاء أعمال الرقابة وإعداد تقرير المهمة.¹

ثالثاً: تدخلات خارج البرنامج

يتم تحديد النشاط العملي للمفتشية العامة للمالية وفقاً لبرنامج سنوي يُصادق عليه الوزير المكلف بالمالية، ويستند إلى طلبات التدخل الصادرة عن السلطات المؤهلة. وفقاً للمادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 08-272، يُحدد البرنامج السنوي للمفتشية بناءً على الأهداف المحددة ومن خلال طلبات أعضاء الحكومة. وهذا يعني أن المفتشية العامة للمالية تأخذ في الاعتبار انشغالات السلطات العمومية أثناء إعداد برنامجها السنوي. يُعبر عن هذا التكفل من خلال المراسلات الموجهة إلى جميع الدوائر الوزارية، قبل البت في البرنامج السنوي، لدعوتهم لصياغة اقتراحات المهام. كما تنص نفس المادة على أنه يمكن أن تتم عمليات الرقابة بناءً على طلب من السلطات المعنية. وغالباً ما تكون هذه الطلبات متعلقة بجوانب محددة، وتُعطى الأولوية لها مقارنة بالمهام المبرمجة الأخرى نظراً للطابع الاستعجالي لها، مما يجعلها تدخل في نطاق مهام المساعدة على اتخاذ القرار.²

رابعاً: تقديم اقتراحات وصياغة توصيات

إن الأحكام التي تبرز دور المفتشية العامة للمالية كمساعد في اتخاذ القرارات تتجلى بوضوح في المادة 21 (الفقرتين 2 و3) من المرسوم السالف الذكر، حيث تنص هذه المادة على أن التقرير الأساسي يجب أن يتضمن اقتراحات للتدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسات والهيئات الخاضعة للرقابة، وكذلك تعزيز أدائها ونتائجها. كما يمكن أن يتضمن التقرير أيضاً اقتراحات تهدف إلى تحسين التشريعات والتنظيمات التي تحكم هذه الهيئات.

التقارير المعدة بعد تنفيذ المهام المختلفة، مثل رقابة التسيير، التقييم، التدقيق، والتحقيق، تشمل عادة جزءاً خاصاً بالتوصيات الناتجة عن الملاحظات المسجلة في هذه التقارير. عادة ما تتمخض هذه التوصيات عن تدابير أو حتى برامج عمل يتم إبلاغ المفتشية العامة للمالية بها من خلال ردود الفعل من المسيرين المعنيين، كما يتم إشعار السلطات المختصة أو الوصية بالتدابير التي طرحتها تقارير المفتشية العامة للمالية.³

¹ المرسوم التنفيذي رقم 08-272، المادة 09.

² المرسوم التنفيذي رقم 08-272، المادة 13.

³ المرسوم التنفيذي رقم 08-272، المادة 21 (الفقرة 2 و3).

خامساً: الردود المخصصة لتقارير المفتشية العامة للمالية

تتعلق الانتقادات المتكررة حول فاعلية الرقابة التي تقوم بها المفتشية العامة للمالية بعدم وضوح الرؤية وغياب الردود على تقاريرها. هذه الانتقادات تعتبر نتيجة طبيعية للطابع الاختياري الذي كان يميز الأجوبة على تقارير المفتشية، سواء من قبل المسيرين المعنيين أو الإدارات الوصية. وفي غياب أي ردود فعل من الكيانات الخاضعة للرقابة تجاه المعايينات المسجلة والتوصيات الصادرة، يصبح دور المفتشية في المساعدة على صنع القرار غير فعال.

لذا جاء المرسوم رقم 08-272 المؤرخ في 06 سبتمبر 2008 الذي يحدد صلاحيات المفتشية العامة للمالية ليعالج هذه الإشكاليات، من خلال مواد 23 و25 و26 التي تنص على ما يلي:

- إلزام المسؤولين بالرد على المعايينات والملاحظات التي تسجلها المفتشية العامة للمالية (الإجراء التناقضي).

- ضرورة إعلام السلطات السلمية أو الوصية للمفتشية العامة للمالية بالتدابير التي تم اتخاذها بناءً على التقارير المرسلة (الردود المخصصة لتقارير المفتشية).

- إلزام المفتشية بإعداد تقرير سنوي يتناول الردود على المعايينات والتوصيات التي تم تقديمها، ويتم توجيه هذا التقرير إلى السلطات المختصة، بما في ذلك الوزير الأول (التقرير الخاص).

بناءً على هذا المرسوم، أصبح إعداد التقرير التلخيصي الذي يُختتم به الإجراء التناقضي شبه قاعدة، بعد أن كان استثنائياً في السابق. كما أن تبادل المعلومات بين المفتشية العامة للمالية والمؤسسات الخاضعة للرقابة، مع إشراك السلطات السلمية أو الوصية، يمنح تقارير المفتشية دوراً ملموساً في المساعدة على اتخاذ القرار.

وبذلك، فإن دور المفتشية العامة للمالية في الاستشارة والمساعدة في صنع القرار لا يعني تراجع صلاحياتها في التحقيق والرقابة على التسيير أو الكشف عن أي انتهاك لقواعد حسن إدارة الأموال العامة. من الجدير بالذكر أن هذين الدورين (الاستشاري والرقابي) لا يتعارضان بل يتكاملان.

ويهدف البحث في هذا السياق إلى الكشف عن الاختلالات الوظيفية ومخالفة التشريعات والأنظمة المعمول بها، وتحليل أسباب الانحرافات لتحديد الإجراءات المستخدمة، وذلك لاستخلاص الدروس الوقائية وتقديم الاقتراحات اللازمة لتصحيح الوضع وتحسين الأداء.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات. وقد سعينا إلى محاكاة منهجية التدقيق الاجتماعي من خلال توظيف أدواته المعتمدة في جمع المعطيات، وذلك بهدف تشخيص، تحليل، وتقييم الجانب التنظيمي والتسييري للموارد البشرية، لاسيما ممارسات تسييرها. كما تم التركيز على رصد وتحليل الظواهر السلبية المرتبطة بالإدارة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب توضيح المنهج المعتمد في الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة بدقة، وبيان الأسس والمعايير التي تم على أساسها اختيار عينة الدراسة، وذلك بما يتماشى مع متطلبات البحث وأهدافه.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة، كما ورد في المقدمة العامة، على المنهج الوصفي، الذي يُعد من أبرز المناهج المعتمدة في البحوث الاجتماعية، لما يتيح من معلومات دقيقة وشاملة تسهم في تصوير الواقع الاجتماعي وتحليل الظواهر المرتبطة به. ويُعرف هذا المنهج بقدرته على دراسة الظواهر كما هي، دون التدخل في متغيراتها، مما يجعله ملائماً للبحوث التي تسعى إلى الفهم العميق للواقع الاجتماعي.¹

ويتفرع عن المنهج الوصفي عدد من الأساليب، من أبرزها المنهج المسحي ومنهج دراسة الحالة. وقد تم اعتماد هذا الأخير في الجانب الميداني من الدراسة، لما يتمتع به من قدرة على الغوص في تفاصيل حالة معينة تمثل نموذجاً قابلاً للتعميم على حالات مشابهة، شريطة أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة.²

ويُعد هذا المنهج مناسباً للموضوعات ذات الطابع الاستكشافي، لكونه يجمع بين الطابعين الكمي والنوعي. كما استعنا بمنهج التدقيق الاجتماعي، وهو منهج يُستخدم لتحويل المعطيات النوعية إلى بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، ويُعد من الأساليب الحديثة التي تدعم تحليل الواقع الاجتماعي من خلال بناء مؤشرات دقيقة تقيس الأداء والتغير الاجتماعي.³

¹ أحمد الخزامي، *مناهج البحث الاجتماعي*، دار الفكر العربي، القاهرة (مصر)، 2010، 102.

² Robert K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), pp: 15-17.

³ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *Social Impact Measurement for Local Social Enterprises*, OECD Publishing, Paris, (2011), p:22.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة قيد الدراسة، أما العينة فهي جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة فرعية أو جزئية من عناصره، لها خصائص مشتركة وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء¹.

يتمثل مجتمع الدراسة في حالة استعمال أداة استمارة التشخيص العام في جميع موظفي المفتشية العامة للمالية بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية، والبالغ عددهم **487** موظف بتاريخ 31 أكتوبر 2024، الجدول رقم (12) يبين التركيبة البشرية لمجتمع الدراسة (الأسلاك الوظيفية (المناصب والوظائف العليا، باقي الرتب) للهيكل المركزية والجهوية).

الجدول رقم (12): التركيبة البشرية لمجتمع الدراسة

التعداد	البيان	
94	الوظائف العليا	المناصب والوظائف العليا
22°	المناصب العليا	
180	الأسلاك العملية (الخاصة)	باقي الرتب
123	الأسلاك المشتركة	
90	أسلاك العمال المهنيين والسائقين والحجاب	
487		المجموع
265		الهيكل المركزية
222		الهيكل الجهوية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق محصل عليها من المديرية الفرعية للمستخدمين.

أما في حالة استعمال أداة الاستبيان فتم تقليص حجم مجتمع الدراسة بالاقتران على موظفي الهيكل المركزية للمفتشية العامة للمالية البالغ عددهم **265** موظف، كونها تتكون من هيكل عملياتية وهيكل الدعم من جهة، ولاعتبارات ميدانية حالت دون إشراك الهيكل الجهوية في **عينة الدراسة** لأداة الاستبيان من جهة أخرى.

تم اختيار عينة عشوائية باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون "Steven K.Thompson" كما يلي:²

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[((N - 1) \times (d^2/z^2)) + p(1 - p)]} = 157$$

¹ عيسى يونس وآخرون، العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 07، العدد 02 (2021)، ص 539-528.

* المناصب العليا ليست مدرجة في التعداد الكلي لأنها ضمن الأسلاك المنتمية إليها، وهي في هذه الحالة موزعة على الأسلاك المذكورة في الجدول رقم (13) بالترتيب وعلى التوالي كما يلي: (03 في الأسلاك الخاصة ، 15 في الأسلاك المشتركة، 04 في أسلاك العمال المهنيين).

² Sampling Thompson, **Sampling**, 3 rd Edition, John Welley & Songs INC, New Jersey, USA, March 2012, P59-60.

حيث: n حجم العينة، N المجتمع المدروس، Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96 ، d نسبة الخطأ وتساوي 0.05 ، p القيمة الاحتمالية وتساوي 0.5 .

يتم استخدام المعادلة أعلاه عندما يكون حجم المجتمع كبيراً أو غير محدود، أما إذا كان حجم المجتمع صغيراً أو محدوداً كما في هذه الحالة (265 فرد)، فعلينا تعديل حجم العينة، وذلك من خلال تقليل مستوى الثقة وزيادة هامش الخطأ (عند مستوى ثقة 0.90 ، هامش خطأ 0.075 ، الدرجة المعيارية 1.65). تحصلنا بعد تقليل مستوى الثقة وزيادة هامش الخطأ على حجم العينة يساوي 84 فرداً.

وبالتالي بلغ الحد الأدنى لحجم العينة 84 مفردة وهي تمثل نسبة 31.69% من مجتمع الدراسة في حالة الاستبيان، ولتحقيق نسبة تساوي أو تفوق هذه القيمة تم توزيع مئة (100) استبيان ورقياً على مستوى مختلف المديرية في الإدارة المركزية للمفتشية العامة للمالية تم استرجاع 93 استبيان قابل للاستخدام أي أن نسبة حجم العينة محل الدراسة بلغت 35.09% وهي تفوق الحد الأدنى.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم معالجة وتحليل بيانات الدراسة المحصل عليها من استمارة التشخيص العام بواسطة برنامج الإكسل (Excel 2010)، أما بيانات الاستبيان فبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة Spss v. 26*، وذلك من خلال النسب، المقاييس، الاختبارات الوصفية والإحصائية المتاحة كالتالي:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص المجتمع والعينة.
- ✓ مقاييس الاحصاء الوصفي (النزعة المركزية والتشتت) حيث تم التركيز على المتوسط الحسابي في مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري في مقاييس التشتت، وهذا لتحليل متغيرات فقرات الاستبيان.

تشير الأدبيات المنهجية إلى أن الانحراف المعياري يُعد مقبولاً عندما تتراوح قيمته بين (0.5) و (1.5) ، حيث يدل ذلك على درجة معتدلة من التباين في الإجابات دون وجود تطرف أو تشتت كبير، مما يُعزز من تجانس آراء المبحوثين ويمنح مصداقية للمتوسطات الحسابية المستخلصة. كما أوضح عبد الحميد أن "قيمة الانحراف المعياري المقبولة تتحدد بحسب طبيعة المتغيرات المدروسة، وتُعد القيم الأقل من 1.5 مؤشراً على انسجام مقبول بين أفراد العينة"¹. ويؤكد جوزيف هير وآخرون (Hair et al) في ذات السياق أن القيم المعتدلة للانحراف المعياري تدعم الاستقرار الداخلي للبيانات².

* SPSS: Statistical Package for Social Sciences.

¹ كمال عبد الحميد، الإحصاء في البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة (مصر)، 2000، ص: 112.

² Joseph F. Hair et al., *Multivariate Data Analysis*, 7th ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2010, p:102.

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ le coefficient alpha de Cronbach: هو من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان، وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي لردود المستجوبين على فقرات الاستبيان¹، يأخذ هذا المعامل قيما بين الصفر والواحد، فعندما تكون قيمته قريبة من الواحد نقول أن الاستبيان متسق (ثابت)، حيث تزداد قيمته عند حذف أو إعادة صياغة فقرات الاستبيان لتجنب التكرار، تختلف عتبة قبول معامل ألفا تبعا لهدف البحث، بالنسبة لدراسة استكشافية يكون المعامل الأقل مقبولا (0.7)، بينما في سياق البحث المعمق يجب أن يكون أعلى (< 0.8)².

يبين الجدول رقم (13) مختلف قيم ألفا كرونباخ وتصنيفاتها.

الجدول رقم (13): قيم ألفا كرونباخ

غير مقبول	< 0.6
ضعيف	بين 0.6 و 0.65
تقريبا مقبول	بين 0.65 و 0.7
جيد	بين 0.7 و 0.8
جيد جدا	بين 0.8 و 0.9
تقليل عدد فقرات الاستبيان	> 0.9

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: Manu Carricano, Fanny Poujol, *Ibid*, p53

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وتصميمها

ذكرنا سابقا (انظر الفصل الثاني) أن المنهجية الصارمة للتدقيق الاجتماعي تعتمد على استخدام أدوات لجمع البيانات ومن ثم تحليلها. في هذا الإطار، وبغية دراسة الجانب التنظيمي والتسييري للموارد البشرية وبيئة وظروف العمل وكذا الظواهر السلبية بصفة عامة في الإدارة محل الدراسة، اعتمدنا على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات (أدوات التدقيق الاجتماعي) تتمثل في:

- استمارة التشخيص العام
- المقابلة
- الملاحظة الميدانية
- الاستبيان

¹ غيث البحر، معن التتجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج Spss، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014، ص: 14.

² Manu Carricano, Fanny Poujol, *Analyse de données avec SPSS*, collection Synthex, France, 2009, p 53.

أ. استمارة التشخيص العام:

يلجأ إليها المدقق الاجتماعي في تجميع البيانات والمعلومات من المصادر المكتوبة كالسجلات والمحاضر والمقابلات الشخصية، حيث تتضمن عدّة جوانب يحددها المدقق حسب متطلبات المهمة (La Mission)، وفي دراستنا هذه تضمنت الجانب التنظيمي والتسييري للموارد البشرية، إضافة إلى الظروف العامة للعمل (انظر الملحق رقم 03).

الهدف من استمارة التشخيص العام هو الوقوف بالأساس على مستوى المطابقة، الكفاءة والفعالية، والاستراتيجي لممارسات تسيير الموارد البشرية التي تؤثر على أداء الموارد البشرية في الإدارة محل الدراسة.

ب. المقابلة:

تم دمج مواضيع أداة المقابلة ضمن أداة استمارة التشخيص العام، حيث استهدفت أبرز أنشطة تسيير الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، التقييم، القيادة والإشراف، الالتزام الوظيفي) إضافة للظواهر السلبية المسجلة (كالتأخر عن العمل، التغيب، النزاعات والصراعات التنظيمية، دوران العمل) حسب كل مديرية أو مديرية فرعية للإدارة محل الدراسة.

ج. الملاحظة الميدانية:

اعتمد في هذه الدراسة أيضا على أداة **الملاحظة بالمشاركة**، وهي تلك الملاحظة التي يتقمص فيه الباحث أو من يمثله دور أحد الأشخاص الذين تتم ملاحظته، فهو في هذه الحالة يقوم بدورين، دور الباحث ودور الشخص الذي تتم ملاحظته، وبذلك فإنه يقوم بكافة النشاطات التي يقوم بها الملاحظ¹. ساعدت هذه الأداة في التحقق والتعليق على البيانات والمعلومات المحصل عليها من الأدوات الأخرى من خلال معايشة ممارسات تسيير الموارد البشرية وكذا سلوكيات الموظفين والإطارات في حدود ما تقتضيه الدراسة.

د. الاستبيان:

يعدّ الاستبيان من أهم أدوات التدقيق الاجتماعي، فهو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من الفرضيات التي تم وضعها مسبقا حول المجتمع المدروس أو لكشف صفات وظواهر في هذا المجتمع التي قد يكون من الصعب الوصول إليها من غير الاستبيان، أو للإجابة على أسئلة الدراسة.

تم توزيع الاستبيان ورقيا باللغة العربية والفرنسية، حيث تضمن استقصاء آراء عينة الدراسة حول محاور تطرقت لفروض الدراسة، تم تضمين كل محور عبارات أو فقرات تستهدف مواضيع تتعلق بتدقيق العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية (الموقف، الموظف والوظيفة) تتمحور بالأساس حول تقييم أهم ممارسات تسيير الموارد

¹ محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، الطبعة الثالثة، صنعاء (اليمن)، 2019، ص 152.

البشرية، بيئة ومناخ العمل وكذا الظواهر السلبية التي يمكن أن تنتج عنها، إضافة إلى آراء عينة الدراسة حول الوعي بالتدقيق الاجتماعي وأهميته وكذا عوامل تطبيقه بجودة وفعالية (انظر الملحق رقم 04).

✓ تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة، يلخص الجدول رقم (14) تصميم الاستبيان من خلال استعراض محاور العبارات أو الفقرات الواردة فيه.

الجدول رقم (14): محاور الاستبيان

الرقم	القسم	الرقم	المحور	الفقرات
.I	البيانات الشخصية	-		01 الجنس
				02 المستوى الدراسي
				03 الوظيفة(الرتبة/ المنصب)
				04 الأقدمية المهنية
				05 التعيين
.II	تدقيق العوامل المتعلقة بأداء الموارد البشرية	01	ممارسات تسيير الموارد البشرية	من 01 إلى 11
		02	بيئة ومناخ العمل	من 12 إلى 23
		03	الظواهر السلبية	من 24 إلى 34
.III	عوامل تطبيق التدقيق الاجتماعي بجودة وفعالية	01	الوعي بالتدقيق الاجتماعي وأهميته	من 35 إلى 39
		02	عوامل تطبيق التدقيق الاجتماعي بجودة وفعالية	من 40 إلى 49

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أداة الدراسة (الاستبيان)

يظهر الجدول رقم (14) أن الاستبيان تم تقسيمه كما يلي:

✓ **القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية لعينة محل الدراسة (الجنس، المستوى الدراسي، الوظيفة (الرتبة/ المنصب)، الأقدمية المهنية، التعيين).

✓ **القسم الثاني:** تضمّن المتغير المستقل (التدقيق الاجتماعي) مع المتغير التابع للدراسة (أداء الموارد البشرية) من خلال تقييم أهم ممارسات تسيير الموارد البشرية، بيئة العمل وكذا الظواهر السلبية، والتي تدخل كلها ضمن العوامل المؤثرة في مستوى أداء الموارد البشرية.

✓ **القسم الثالث:** يتعلق بعوامل تطبيق التدقيق الاجتماعي (الوعي بالتدقيق الاجتماعي وأهميته، عوامل تطبيقه بجودة وفعالية).

لقياس استجابات المستنقصين لفقرات الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (15).

الجدول رقم (15): درجات قياس استجابات أفراد العينة والمتوسط المرجح لها

الخيارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	[1.79-1.00]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5.00-4.20]
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: وليد عبد الرحمن الفراء، " تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss"، الندوة العالمية للشباب المسلم، 2009، ص:26.

يوضح الجدول رقم (15) المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) وهو مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي: (موافق تماما = 5، موافق = 4، محايد = 3، ... الخ).

كما يتم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح)، وذلك بحساب طول المجال أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المجالات (من 1 إلى 2 مجال أول، ومن 2 إلى 3 مجال ثاني، ومن 3 إلى 4 مجال ثالث، ومن 4 إلى 5 مجال رابع)، 5 تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80، وخمس (5) مجالات للمتوسط المرجح¹.

✓ التأكد من صلاحية أداة الاستبيان

يتم التأكد من صلاحية الاستبيان، عن طريق اختبار صدق الاستبيان والذي يعني تمثله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الاجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الاسئلة، واختبار ثبات الاستبيان والذي يعني أننا إذا أعدنا توزيع الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى، يتم اختبار صدق وثبات الاستبيان ظاهريا عن طريق المحكمين وإحصائيا عن طريق عدّة أدوات أشهرها معامل ألفا-كرونباخ Cronbach Alpha.

- تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على محكمين (الملحق رقم 05)، من أجل الاسترشاد بأرائهم حول الأسئلة والفقرات التي تضمنها الاستبيان، وقد تم الأخذ بأراء المحكمين حيث تم حذف بعض فقرات الاستبيان وتعديل بعضها.

¹ وليد عبد الرحمن الفراء، " تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss"، الندوة العالمية للشباب المسلم، 2009، ص:26، [على الخط]، تاريخ التحميل : 2024/03/28 انظر : <https://www.kutub.info/library/book/4390>.

- ثبات وصدق الاستبيان عن طريق معامل ألفا-كرونباخ: هذا المعامل كما أشرنا سابقا يقيس الاتساق الداخلي بين اجابات فقرات الاستبيان حيث يأخذ قيما بين الصفر والواحد، فعندما تكون قيمته قريبة من الواحد نقول أن الاستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع المدروس أما عندما يكون قريبا من الصفر فنقول أن الاستبيان لا يمثل المجتمع وفي هذه الحالة ينصح بإعادة صياغة أسئلة الاستبيان، تستخدم نفس المعايير لحساب معامل الثبات أيضا، يتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ جذر معامل الثبات¹. إن اختبار الثبات والصدق يطبق على أسئلة الدراسة فقط ولا يطبق على أسئلة البيانات الشخصية.

تم ادخال جميع فقرات الاستبيان المتعلقة بالقسم الثاني والثالث وعددها 49 فقرة في برنامج SPSS 26، تحصلنا على معامل ثبات ألفا-كرونباخ للاستبيان وصدقه حسب ما هو مبين في الجدول رقم (16) (بالنسبة لمعامل ثبات مختلف أبعاد المحاور فهي مبينة في الملحق رقم 07).

الجدول رقم (16): يوضح قياس ثبات وصدق الاستبيان

م.الصدق	م.الثبات	عدد الفقرات	المحاور الرئيسية للاستبيان
0.956	0.915	34	تدقيق العوامل المتعلقة بأداء الموارد البشرية
0.901	0.813	15	عوامل تطبيق التدقيق الاجتماعي بجودة وفعالية
0.957	0.916	49	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يُوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الثبات والصدق لأداة الاستبيان، حيث تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، والجذر التربيعي له كمؤشر للصدق.

وقد أظهرت النتائج أن محور "تدقيق العوامل المتعلقة بأداء الموارد البشرية" حقق ثباتاً عالياً (0.915) وصدقاً مرتفعاً (0.956)، مما يشير إلى اتساق داخلي قوي ودقة في قياس المفهوم المستهدف. أما محور "عوامل تطبيق التدقيق الاجتماعي بجودة وفعالية" فقد سجل ثباتاً مقبولاً (0.813) وصدقاً جيداً (0.901). كما بلغ ثبات الاستبيان ككل (0.916) والصدق (0.957)، ما يؤكد جودة الأداة ومناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، ويعزز من موثوقية النتائج.

تشير نتائج الثبات (ألفا كرونباخ) إلى أن جميع المحاور تجاوزت الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، ما يدل على اتساق داخلي جيد. توحى القيم المرتفعة لكل من الثبات والصدق بأن الأداة البحثية (الاستبيان) مناسبة وفعالة في قياس المتغيرات المدروسة، ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي والخروج باستنتاجات علمية دقيقة.

¹ غيث البحر، معن التنجي، "التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج Spss، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014، ص:14.

المبحث الثالث: التدقيق الاجتماعي لأداء الموارد البشرية

يهدف هذا المبحث إلى الوقوف على المساهمة الميدانية للتدقيق الاجتماعي من خلال الكشف عن الاختلالات والانحرافات المحتملة في ممارسات تسيير الموارد البشرية داخل المفتشية العامة للمالية بواسطة أدوات التدقيق الاجتماعي، ومدى تأثيرها على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. كما سيتم تحديد الحاجة إلى تطبيق التدقيق الاجتماعي بصفة منهجية، مع تقييم المستوى السلطوي الأنسب لاعتماده بفعالية وكفاءة.

المطلب الأول: تشخيص وتقييم الاختلالات والانحرافات التنظيمية والتسييرية

تم ذلك من خلال استمارة التشخيص العام التي احتوت على ثلاث جوانب: الجانب التنظيمي، الجانب التسييري، الظروف العامة للعمل، حيث اعتمدنا على تقنيات التدقيق الاجتماعي المتمثلة في الأشكال البيانية، النسب، المؤشرات والمرجعيات وكذلك تحليل محتوى التصريحات والبيانات التي تم الادلاء بها (العبارات الخاصة بالمقابلة المتضمنة في الاستمارة).

أولاً: تقييم الجانب التنظيمي للموارد البشرية

تضمن تشخيص الجانب التنظيمي في استمارة التشخيص العام تسع (09) أسئلة تتمحور بالأساس حول الهيكل التنظيمي للإدارة محل الدراسة ومكوناته. كما أشرنا سابقاً (الفصل الثالث) أن الهيكل التنظيمي في المؤسسات والادارات العمومية يترجم وظيفة التنظيم في ادارة الموارد البشرية، حيث يعبر عن التسلسل الهرمي للسلطة وتوزيع المهام والتنسيق بينها، المسؤوليات وتفويضاتها.

أ. التحقق من مطابقة مخطط الهيكل التنظيمي الرسمي للهيكل الفعلي:

من خلال تفحص الوثائق المحصل عليها من المديرية الفرعية للمستخدمين والمديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة بالمفتشية العامة للمالية وكذا المقابلات مع المسؤولين المعنيين توصلنا إلى وجود مخطط للهيكل التنظيمي للإدارة محل الدراسة رسمي مثلها مثل غيرها من المؤسسات والادارات العمومية، منصوص عليه في مرسوم تنفيذي متعلقان بتنظيم الهياكل المركزية والجهوية للمفتشية العامة للمالية (المرسوم التنفيذي 08-273 والرسوم التنفيذي 08-274)، وهو الممثل في الشكل رقم (15).

لكن بالتحقق من مطابقة الهيكل التنظيمي المنصوص عليه في المراسيم التنظيمية السابقة الذكر مع الهيكل الفعلي الذي استخلصناه من البيانات والوثائق تبين ما يلي:

- بالنسبة للهياكل العملية للمفتشية: من خلال مطابقة الهيكل التنظيمي الرسمي مع الفعلي للهياكل العملية للمفتشية العامة للمالية على المستوى المركزي والجهوي، تحصلنا على الجدول رقم (17) الذي يبين نسبة شغور الوظائف والمناصب العليا للهياكل العملية على المستوى المركزي والجهوي للمفتشية العامة للمالية.

الجدول رقم (17): نسبة شغور الوظائف والمناصب العليا للهيكل العملياتية للمفتشية العامة للمالية

الهيكل العملياتية	الوظيفة/المنصب العالي	الهيكل الرسمي	الهيكل الفعلي	نسبة الشغور(%)
على المستوى المركزي	مراقب عام للمالية	04	04	00%
	مدير بعثة	20	15	25%
	مكلف بالتفتيش	30	18	40%
	رئيس فرقة التفتيش	08	00	100%
على المستوى الجهوي	مفتش جهوي	10	09	10%
	مكلف بالتفتيش	60	36	40%
	رئيس فرقة التفتيش	19	03	84%
		141	85	40%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحصل عليها من المديرية الفرعية للمستخدمين

يشير الجدول إلى أن نسبة الشغور العامة في المناصب والوظائف العليا على مستوى الهياكل العملياتية تبلغ 40%، وهي نسبة مرتفعة نسبياً. قد يعكس ذلك عدّة عوامل، مثل نقص الكفاءات، تحديات التوظيف، أو مشكلات في إدارة الموارد البشرية (مثل الترقية، التكوين). على المستوى المركزي، يُلاحظ تفاوت واضح بين المناصب المعتمدة (الهيكل الرسمي) وتلك المشغولة فعلياً (الهيكل الفعلي)، حيث تسجل بعض المناصب نسب شغور مرتفعة، مثل رئيس فرقة التفتيش بنسبة 100% ومكلف بالتفتيش بنسبة 40%. أما على المستوى الجهوي، فإن نسبة الشغور في منصب رئيس فرقة التفتيش تعد مرتفعة جداً، إذ تصل إلى 84%، تليها فئة مكلف بالتفتيش بنسبة 40%، بينما يظهر منصب المفتش الجهوي استقراراً نسبياً مع نسبة شغور منخفضة تبلغ 10%.

كما يُعد منصب رئيس فرقة التفتيش الأكثر تضرراً، حيث تصل نسبة الشغور إلى 100% على المستوى المركزي و84% على المستوى الجهوي بالنسبة لما هو محدد في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 14/04/2011¹، مما يشير إلى خلل كبير في شغل هذا المنصب.

بالنسبة لشغور المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي "رئيس فرقة التفتيش" فهو راجع حسب مسؤول تسيير الموارد البشرية إلى المرسوم التنفيذي رقم 10-28² الذي يخص شروط الترقية لهذا المنصب والتي تشترط على الأقل عشر (10) سنوات خبرة مهنية للترقية لهذا المنصب بالنسبة لمفتش مالي، في حين أن الترقية إلى وظيفة عليا "مكلف بالتفتيش" يشترط فيها خمس (05) سنوات خبرة فقط، إضافة إلى أن المهام الموكلة لكلا المنصبين

¹ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 10 جمادى الأولى عام 1432 الموافق 14 أبريل سنة 2011، يحدد عدد المناصب العليا للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالمفتشية العامة للمالية، الجريدة الرسمية، العدد 29، 22 مايو 2011.

² المادة 43 من المرسوم التنفيذي رقم 10-28 المؤرخ في 27 محرم عام 1431 الموافق 13 يناير سنة 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالمفتشية العامة للمالية، الجريدة الرسمية، العدد 05، 20 يناير 2010.

هي نفسها لكن راتب مكلف بالتفتيش يقارب ضعف راتب رئيس فرقة التفتيش، الأمر الذي يؤشر على وجود خلل أو قصور في أحكام المرسوم التنفيذي السابق الذكر.

إن التأثيرات المحتملة لنسب الشغور المرتفعة يؤدي إلى: ضعف الرقابة والتفتيش من خلال النقص في المفتشين ورؤساء فرق التفتيش والذي قد يؤدي إلى تأخير في عمليات التفتيش والرقابة. كما يؤدي إلى زيادة الأعباء على الموظفين الحاليين حيث أن قلة الموظفين تعني زيادة ضغط العمل، مما قد يؤثر على جودة الأداء. إضافة إلى صعوبة تحقيق الأهداف الرقابية، فمع وجود نقص كبير في فرق التفتيش، قد يكون هناك قصور في تنفيذ المهام الأساسية.

- بالنسبة لهياكل الدعم:

تتمثل كما ذكرنا سابقا في هياكل الدراسات والتقييم (مديرية البرنامج والتحليل والتلخيص، مديرية المناهج والتقييم والإعلام الآلي) وهياكل الإدارة والتسيير (مديرية إدارة الوسائل)، تحصلنا من خلال مطابقة الهيكل التنظيمي الرسمي مع الفعلي على الجدول رقم (18) الذي يبين نسبة شغور الوظائف والمناصب العليا لهياكل الدعم.

الجدول رقم (18) : نسبة شغور الوظائف والمناصب العليا لهياكل الدعم

نسبة الشغور (%)	الهيكل الفعلي	الهيكل الرسمي	
00%	05	05	مدير
40%	03	05	رئيس دراسات
00%	04	04	مدير فرعي
30%	07	10	مكلف بالدراسات
40%	06	10	رئيس مكتب
00%	01	01	مكلف ببرامج الترجمة، الترجمة الفورية
100%	00	01	مسؤول قواعد المعطيات
100%	00	01	مسؤول الشبكة
100%	00	01	مسؤول المنظومات المعلوماتية
100%	00	01	مكلف بالبرامج الوثائقية
00%	01	01	مكلف بالاستقبال والتوجيه
00%	04	04	رئيس حظيرة رئيس ورشة رئيس مخزن مسؤول المصلحة الداخلية
30%	31	44	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحصل عليها من المديرية الفرعية للمستخدمين

يظهر الجدول أن نسبة الشغور الإجمالية في هياكل الدعم تبلغ 30%، وهي نسبة مرتفعة نسبيًا، خاصة في بعض الوظائف الحساسة التي تتطلب وجود إدارات مؤهلة لضمان سير العمل بفعالية.

بالنسبة للوظائف العليا، لا يوجد أي شغور في مناصب (مدير ومدير فرعي)، مما يشير إلى استقرار في المناصب القيادية (الهيكليّة) العليا. في حين نسبة شغور وظيفة رئيس دراسات مرتفعة (40%)، مما قد يؤثر على التخطيط والدراسات الاستراتيجية داخل المؤسسة.

أما فيما يخص المناصب العليا، شغور مكلف بالدراسات (30%) ورئيس مكتب (40%) بالنسبة لما هو منصوص عليه في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/12/31¹، هذه النسب قد تؤدي إلى زيادة الأعباء على الموظفين الموجودين، مما قد يؤثر على المردودية وجودة العمل. شغور (100%) لمناصب عليا وظيفية (مسؤول قواعد المعطيات، الشبكة، المنظومات المعلوماتية ومكلف بالبرامج الوثائقية) بالنسبة لما هو منصوص عليه في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/09/23²، غياب شاغلي هذه الوظائف يشكل خطرًا على الإدارة الرقمية وأرشفة المعلومات وعلى تشغيل الأنظمة المعلوماتية بشكل آمن وسلس، مما قد يؤدي إلى تعطل بعض العمليات الحيوية في الإدارة.

إن شغور مناصب التأطير في الهياكل العملياتية وهياكل الدعم للمفتشية العامة للمالية، سواء الوظائف أو المناصب العليا، والمبين توزيعها على مستوى الإدارة المركزية للمفتشية والمفتشيات الجهوية في الجداول السابقة، يعدّ اختلالاً هيكلياً ووظيفياً من خلال تدقيق المطابقة، كما يؤثر على تقسيم وحجم العمل والذي قد ينجر عنه تأخير في إنجاز المهام نتيجة زيادة أعباء الموظفين والمسؤوليات مما يؤثر في كفاءتهم وجودة عملهم، إضافة إلى غياب التوجيه واتخاذ القرارات مما يؤثر على استقرار العمل في هذه الهياكل وفعالية فرق العمل، كما قد يؤثر هذا الشغور على الروح المعنوية للموظفين وعلى التحفيز والتطور المهني، من خلال الاحباط وفقدان الدافعية للعمل لدى الموظفين وهذا لاعتقادهم أن الإدارة لا تولي اهتماماً كافياً لدعمهم، إضافة لانتشار القلق بشأن الاستقرار الوظيفي وفرص الترقية وتطور المسار المهني.

إضافة لهذا كله، قد يؤثر هذا الاختلال الهيكلي (نقص التأطير) في الهدف الرئيسي للمفتشية العامة للمالية (على المستوى الاستراتيجي) والمتمثل في حسن الرقابة الدائمة لجميع مصالح الدولة (المركزية واللامركزية) وكذا حسن تسييرها من خلال إعداد التقارير.

¹ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 14 محرم عام 1431 الموافق 31 ديسمبر سنة 2009، يحدّد تنظيم هياكل الدراسات والتقييم والإدارة والتسيير بالمفتشية العامة للمالية في مكلفين بالدراسات ورؤساء مكاتب، الجريدة الرسمية، العدد 15، 7 مارس 2010.

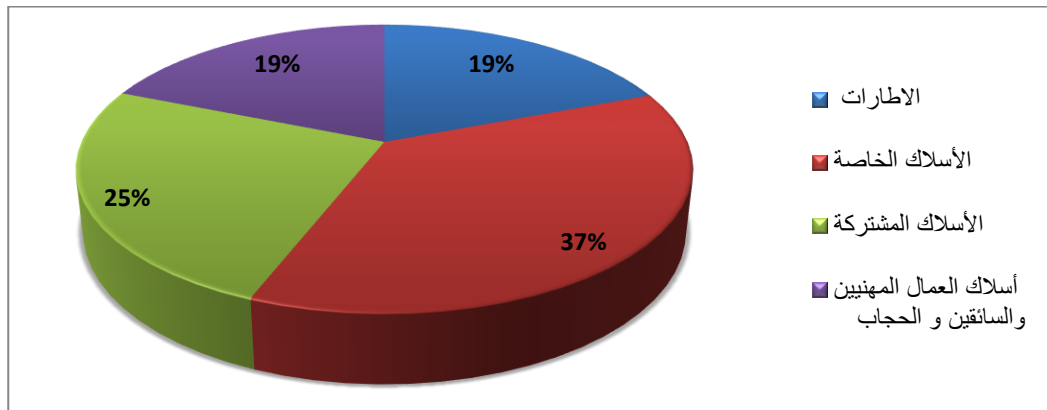
² قرار وزاري مشترك مؤرخ في 4 شوال عام 1430 الموافق 23 سبتمبر سنة 2009، يحدد عدد المناصب العليا للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية بعنوان الإدارة المركزية للمفتشية العامة للمالية، الجريدة الرسمية، العدد 61، 25 أكتوبر 2009.

ب. التحقق من المهام والمسؤوليات الرسمية لكل وحدة من وحدات الهيكل التنظيمي ومطابقتها مع الفعلية: وردت مهام ومسؤوليات الهياكل التنظيمية للمفتشية العامة للمالية سواء الهياكل العملياتية أو هياكل الدعم في المرسومين التنفيذي رقم 273-08 ورقم 274-08 المذكورين سلفاً، والملاحظ من خلالهما تفصيل المهام والمسؤوليات المنوطة بالهياكل العملياتية سواء المركزية أو الجهوية وهذا ربما لأن هذه الأخيرة تعتبر أساس نشاط المفتشية العامة للمالية والمتمثل في إعداد التقارير، أما هياكل الدعم فلم يرد تفصيل للمهام والمسؤوليات المنوطة بكل وحدة تنظيمية من هذه الهياكل، وهذا ما يشكل قصوراً في التشريع التنظيمي السالف الذكر، حيث أن عدم تحديد بدقة وتفصيل لمهام ومسؤوليات هذه الهياكل قد يؤدي إلى:

- ✓ ضعف الكفاءة التنظيمية لها من خلال عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات ما يؤدي إلى تداخل المهام داخل هذه الوحدات وبينها وبين الوحدات الأخرى، ما يسبب ازدواجية الجهود وإهدار لمجهودات الموظفين؛
- ✓ صعوبة تقييم الأداء حيث يصبح من الصعب تقييم أداء الموظفين أو الوحدة التنظيمية (مديرية أو مديرية فرعية) مما يشكل عائقاً للتحفيز وتحقيق الأهداف؛
- ✓ ضعف التنسيق والتواصل بين مختلف وحدات هياكل الدعم؛
- ✓ غموض في تحميل المسؤولية، حيث عندما لا تكون المسؤوليات واضحة يصعب تحميل الوحدات أو الموظفين مسؤولية التأخر أو الأخطاء مما يؤدي إلى تراجع في مستوى الانضباط الإداري.

ج. التحقق من مدى كفاءة توزيع الموظفين بين الوحدات التنظيمية للهيكل التنظيمي: قبل التحقق من توزيع الموظفين على مختلف الوحدات التنظيمية للهيكل التنظيمي للمفتشية العامة للمالية، سنتحقق من كفاءة التوزيع العام للأسلاك الوظيفية والاطارات بالنسبة للمجموع الكلي لموظفي المفتشية العامة للمالية. من خلال الجدول رقم (12)، يمكن لنا تمثيل التوزيع العام للموظفين حسب أسلاكهم ومناصبهم في الهيكل التنظيمي للمفتشية العامة للمالية في الشكل رقم (17).

الشكل رقم (17): التوزيع العام للأسلاك الوظيفية في المفتشية العامة للمالية



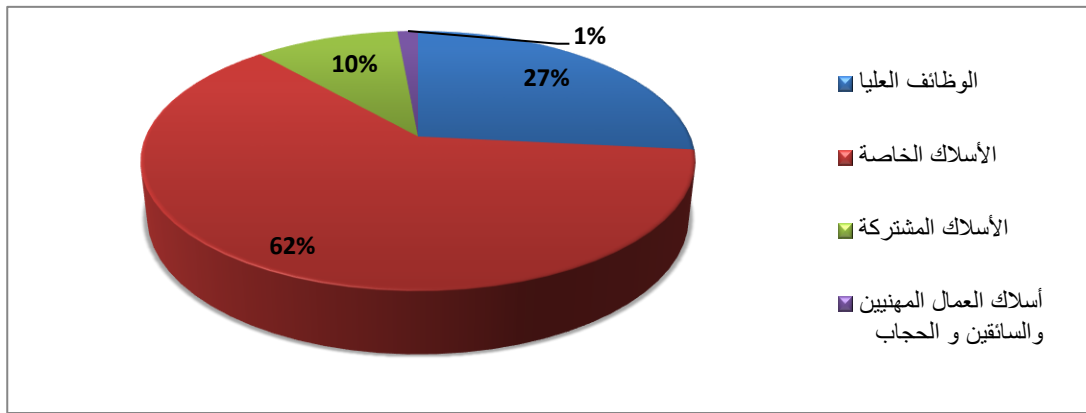
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel 2010

نلاحظ من خلال الشكل رقم (17)، أن نسبة الأسلاك الخاصة تبلغ 37% أي 180 موظف من مجموع موظفي المفتشية العامة للمالية البالغ عددهم 487 موظف، وهي نسبة قليلة بالنظر لطبيعة مهام المفتشية التي تركز بالأساس على الأسلاك الخاصة، وحتى بعد إضافة الاطارات المنتمية للأسلاك الخاصة البالغ عددهم 81 موظف فإن النسبة ستصبح 54% وهي نسبة تقل عن متوسط النسبة المعيارية للأسلاك الخاصة التي تتراوح ما بين 60% إلى 80% بالنسبة للمفتشيات، ما قد يؤثر كما قلنا على تأدية المهام الموكلة للهياكل العملية التي تمثل محور نشاط المفتشية العامة للمالية.

ولمعرفة تفصيل مكن الاختلال الهيكلي المسجل، سنحاول معرفة توزيع الموظفين حسب الأسلاك الوظيفية في الهياكل العملية وهياكل الدعم، وهذا لتحديد مدى توافق عدد الموظفين وتوزيعهم مع الأهداف والمهام المنوطة بكل وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي للمفتشية العامة للمالية من جهة، وتأثير هذا التوزيع على أداء المهام بالنسبة للموظفين حسب كل وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي من جهة أخرى.

بالنسبة للهياكل العملية والتي تنقسم إلى هياكل مركزية وجهوية، يبين الشكل رقم (18) توزيع الموظفين حسب الأسلاك الوظيفية للهياكل العملية المركزية.

الشكل رقم (18): توزيع الموظفين حسب الأسلاك الوظيفية للهياكل العملية المركزية

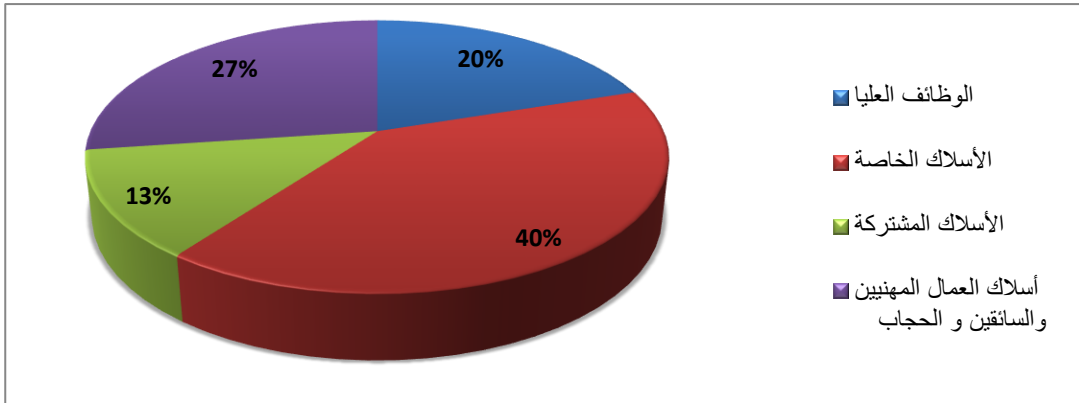


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel 2010

نلاحظ من الشكل رقم (18)، أن هناك توافق كبير في توزيع الموظفين حسب الأسلاك الوظيفية مع طبيعة مهام هذه الهياكل (عملية)، حيث أن نسبة 62% هي أسلاك خاصة (مفتشين بمختلف الرتب) إضافة إلى الإطارات بنسبة 26% الذين هم أيضا رتبهم الأصلية منتمية للأسلاك الخاصة، وبالتالي فإن الهياكل العملية على المستوى المركزي تتميز بطابع عمليتي بنسبة 89%.

أما الهياكل العملية على المستوى الجهوي فيبين الشكل رقم (19) توزيع الموظفين حسب الأسلاك الوظيفية.

الشكل رقم (19): توزيع الموظفين حسب الأسلاك الوظيفية للهياكل العملياتية الجهوية

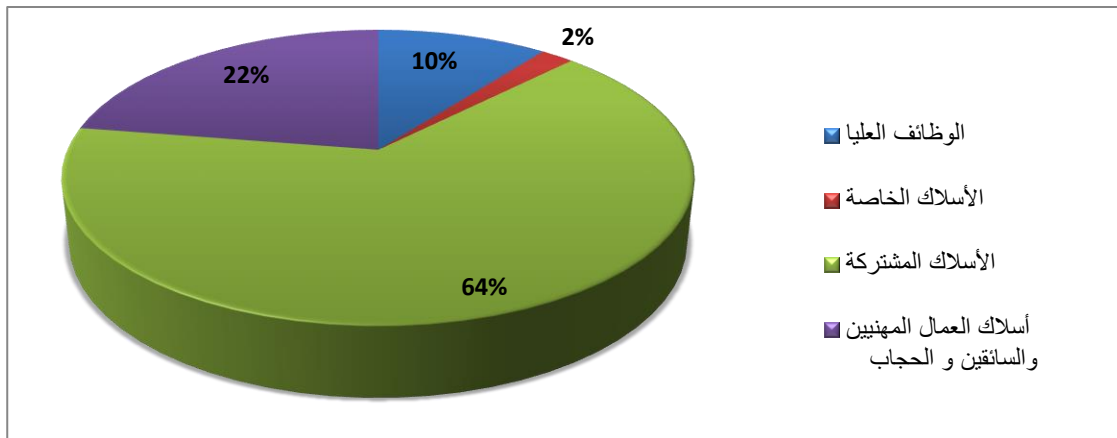


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel 2010

نلاحظ من الشكل رقم (19)، أن نسبة الأسلاك الخاصة (المفتشين بمختلف رتبهم) هي 40% والتي تعتبر منخفضة نوعا ما بالنظر إلى الطابع العملياتي البحت لهذه الهياكل، حتى بعد إضافة نسبة الاطارات التي تنتمي في الأصل للأسلاك الخاصة بحيث تصبح نسبة الأسلاك العملياتية 60% فهي غير كافية للقيام بالمهام المنوطة بهذه الهياكل، وهذا راجع ربما لارتفاع نسبة أسلاك العمال المهنيين والسائقين والحجاب البالغة 27%، إضافة لنسبة الأسلاك المشتركة 13%، وبالتالي نسبة الأسلاك الوظيفية من غير الأسلاك الخاصة هي 40% وتعتبر نسبة مرتفعة نسبيا بالنظر للإطار المرجعي الذي ينص على الطابع العملياتي لهذه الهياكل وكذا التسيير المركزي للهياكل الجهوية التابعة للمفتشية العامة للمالية، مما قد يشكل عبئا وضغطا إضافيا على الأسلاك العملياتية في إطار تنفيذ المهام المنوطة بها.

بالنسبة لهياكل الدعم، يبيّن الشكل رقم (20) توزيع الموظفين حسب الأسلاك الوظيفية كما يلي:

الشكل رقم (20): توزيع الموظفين حسب الأسلاك الوظيفية لهياكل الدعم



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel 2010

نلاحظ من خلال الشكل رقم (20)، أن أعلى نسبة لموظفي هياكل الدعم تمثلت في الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة والتي بلغت 64% بعدها الوظائف العليا بـ 24%، ثم أسلاك العمال المهنيين بـ 22% وأخيرا الأسلاك الخاصة بـ 2%، هذه الأخيرة يعتبر تواجدها في هياكل الدعم استثناء ما يفسر نسبتها الصغيرة، وبالتالي فتوزيع الموظفين حسب الأسلاك الوظيفية في هياكل الدعم يعدّ مطابقا للقوانين التنظيمية من حيث مهام هذه الأسلاك وكذا هياكل الدعم.

إن الاختلال في توزيع الموظفين المسجل في الشكل رقم (17) والذي يبين النسبة العامة للأسلاك الخاصة في المفتشية العامة للمالية، راجع إلى نسبتهم المنخفضة في الهياكل الجهوية نتيجة ربما للتوزيع غير العادل لهذه الاسلاك بين الهياكل العملياتية المركزية والجهوية أو لسياسة التوظيف في هذه الأخيرة (الهياكل العملياتية الجهوية) التي سجلت فيها نسبة نوعا ما كبيرة للأسلاك المشتركة وأسلاك العمال المهنيين بلغت تقريبا 40% على حساب الأسلاك الخاصة، بالرغم من أنها هياكل ذات طابع عملياتي بحت، وهذا ما يؤثر ربما على أداء مهامها وزيادة حجم العمل بالنسبة لموظفي الأسلاك العملياتية في هذه الهياكل وجودته.

✓ **التحقق من وصف وتوزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين داخل كل وحدة تنظيمية:** وذلك من خلال التحقق من مطابقة المهام الموكلة للموظفين مع تصنيفات رتبهم الواردة في القوانين الخاصة بالأسلاك التي ينتمون إليها والوحدات التنظيمية المنتمين إليها.

بالنسبة لموظفي الهياكل العملياتية سواء المركزية أو الجهوية (التابعين للأسلاك الخاصة)، فإن وصف وتوزيع المهام والمسؤوليات موضح بالتفصيل في المرسومين التنفيذي رقم 08-273 و 08-274 سالف الذكر، حيث أن هذه الأخيرة تضم في اطار أداء مهامها وحدات عملياتية (فرق التفيتش) تتكون كل منها من مكلف بالتفتيش ومفتشيين للمالية على الأقل، تتكفل هذه الأخيرة بالأعمال الرقابية ويرجع توزيع المهام فيها للمكلف بالتفتيش حسب المادة 13 من المرسوم التنفيذي 08-273، ثم ترفع أعمال الفرقة التفيتشية إلى مدير البعثة أو المفتش الجهوي وبعدها إلى المراقب العام للمالية حسب الاختصاص القطاعي وأخيرا لرئيس المفتشية العامة للمالية، وهو ما تم ملاحظته ميدانيا، في حين أن موظفي الأسلاك الأخرى (الأسلاك المشتركة وأسلاك العمال المهنيين) المنتمية للهياكل العملياتية خاصة على المستوى الجهوي، فإن مهام ومسؤوليات هذه الفئة من الموظفين غير واضحة نظرا لعدم وجود مرجعية قانونية تنظيمية لها في هذه الهياكل كما أسلفنا الذكر.

أما بالنسبة لهياكل الدعم، فمن خلال المقابلات التي أجريت مع المسؤولين والوثائق المحصل عليها في اطار التشخيص العام للجانب التنظيمي وكذا الاطلاع على المراسيم التنظيمية لها، تم التوصل لوصف المهام وتوزيعها على الموظفين في الوحدات التنظيمية لهياكل الدعم، وهي مبينة في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19): وصف المهام وتوزيعها على الموظفين في هياكل الدعم

مديرية إدارة الوسائل			مديرية المناهج والتقييم والإعلام الآلي			مديرية البرنامج، التحليل والتلخيص			الهياكل المهام
- تسيير المستخدمين - إدارة الميزانية والمحاسبة - إدارة الوسائل العامة - التكوين وتحسين المستوى			- المناهج والتقييم - الإعلام الآلي والتوثيق			- إعداد البرنامج والتلخيص - التحليل وجمع المعطيات - متابعة التقارير وحفظها وأرشفتها			المهام الرئيسية
باقي الرتب	المناصب	الوظائف	باقي الرتب	المناصب	الوظائف العليا	باقي الرتب	المناصب	الوظائف العليا	توزيع الموظفين
64	العليا	العليا	10	02	03	08	04	02	
81			15			14			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق محصل عليها من المديرية الفرعية للمستخدمين

من الجدول رقم (19) نلاحظ، أن هياكل الدراسات والتقييم (مديرية البرنامج، التحليل والتلخيص/ مديرية المناهج والتقييم والإعلام الآلي) تضم مجتمعة ما نسبته 26% من الموظفين بمختلف مناصبهم ورتبهم من مجموع موظفي هياكل الدعم، في حين أن هياكل الإدارة والتسيير تضم وحدها ما نسبته 74%. وبالنظر للمهام المنوطة لكل مديرية من هياكل الدعم المبينة في الجدول، نلاحظ أن توزيع الموظفين بمختلف رتبهم ومناصبهم غير متوازن بين هذه المديريات، حيث تحظى مديرية إدارة الوسائل بالنسبة الكبيرة من الموظفين رغم أن مهامها غير معقدة (كلاسيكية) بالإضافة إلى التعداد الكلي لموظفي المفتشية العامة للمالية ليس كبيرا بالرغم من مركزية الإدارة فيها، بالعكس من ذلك فإن هياكل الدراسات والتقييم تعاني نقصا كبيرا في تعداد الموظفين خاصة مديرية البرنامج والتحليل والتلخيص التي تعدّ مهامها دعامة أساسية ومباشرة للهياكل العملياتية.

هذا الاختلال في التوزيع، قد يكون حسب ما تم ملاحظته ميدانيا، بسبب تحاشي الموظفين لهياكل الدراسات والتقييم بالنظر لمهامها المرتبطة بالهياكل العملياتية مباشرة وما تعرفه هذه الأخيرة من ضغط في العمل، أو سياسة التحويل العشوائي للموظفين. الأمر الذي يؤدي إلى تضخم في تعداد الموظفين في هياكل الإدارة والتسيير على حساب هياكل الدراسات والتقييم والذي ينعكس على حجم وضغط العمل على الموظفين التابعين لهذه الهياكل.

إضافة إلى ذلك، فإن توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين داخل كل وحدة تنظيمية في هياكل الدراسات والتقييم وكذا هياكل الإدارة والتسيير غير محددة رسميا، وهو ما يشكل امكانية عدم التوافق بين المهام والمسؤوليات الموكلة للموظفين من جهة ورتبهم ومناصبهم من جهة أخرى.

هـ. التحقق من آليات التنسيق والاتصال المعمول بها داخل كل وحدة تنظيمية، وبين الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي: تتم بشكل غير رسمي (شفهيًا) في الغالب داخل الوحدات التنظيمية (المديریات والمديریات الفرعية لها)، أما بين الوحدات التنظيمية (وحدات الهياكل العملياتية وهياكل الدعم) فيظهر التنسيق والاتصال بينها من خلال الهيكل التنظيمي الموضح سابقاً، والذي يساعد في تجنب التداخل بين المهام وتوضيح المسؤوليات، مما يسهل التنسيق بينها، كما أن هناك اجتماعات دورية للتنسيق ومتابعة سير العمل، إضافة لتوفر وسائل اتصال سريعة وفعالة بين المديریات والمصالح مثل البريد الإلكتروني، الهاتف الداخلي ومنصات التواصل الداخلية ما يساهم في تسريع التفاعل بين مختلف الأقسام والمديریات، وتوفير الوقت والجهد في التعامل مع القضايا اليومية.

و. الروابط الهرمية والوظيفية داخل كل وحدة تنظيمية، وبين مختلف الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي: لا شك أن الروابط الهرمية مبينة في الهيكل التنظيمي داخل كل وحدة تنظيمية سواء في الهياكل العملياتية أو هياكل الدعم، لكن ما تم ملاحظته عملياً أنه في بعض الوحدات التنظيمية خاصة التابعة لهياكل الدعم هناك ضبابية وعدم وضوح في الروابط الهرمية والوظيفية، الأمر الذي قد يتسبب في تداخل السلطة والمسؤولية وكذا تنسيق الأنشطة بين الموظفين بناءً على تخصصاتهم ووظائفهم.

ز. تفويضات الصلاحيات والمسؤوليات داخل كل وحدة تنظيمية، وعلى مستوى كامل الهيكل التنظيمي: تفويض الصلاحيات والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي للمفتشية العامة للمالية يعتبر خطوة مهمة لضمان سير العمل بفعالية وكفاءة. يشمل التفويض توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف الوحدات التنظيمية وفقاً لمستويات السلطة والصلاحيات المعتمدة وكذلك داخل كل وحدة تنظيمية.

ما تم ملاحظته من خلال عملية التشخيص وكذلك مقابلة المسؤولين وملاحظة عملهم عن قرب، هو عدم الوضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل بعض الوحدات التنظيمية، حيث أن الموظف لا يعرف مهامه وصلاحياته داخل الوحدة التنظيمية التابع لها مما يحدث تداخل أو نقص في المسؤوليات وتحملها، كما أن حدود التفويض غير موضحة ومدروسة (مكتوبة) ما يؤدي ربما لاتخاذ قرارات تؤثر سلباً على سير العمل، إضافة إلى عدم التوازن في الصلاحيات الممنوحة مع المسؤوليات التي يتحملها الأفراد (ثنائية منصب العمل/ مورد بشري التي تطرقنا لها في الفصل الأول) وهو ما قد يؤثر على تنفيذ المهام بفعالية.

ح. التمييز بين الوظائف العملياتية ووظائف الدعم: التمييز بين الوظائف العملياتية ووظائف الدعم في المفتشية العامة للمالية يُعتبر أمراً حيويًا لفهم توزيع المهام والموظفين، وكذلك تركيز أنشطة تسيير الموارد (التكوين والحوافز) وكيفية تأثير ذلك على أداء الموظفين. الوظائف العملياتية هي تلك التي تتعلق مباشرة بالأنشطة الأساسية التي تنفذها المفتشية العامة للمالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وعلى رأسها الرقابة الدائمة لجميع هياكل الدولة المركزية واللامركزية، تكون هذه الوظائف عادةً تحت ضغط لتنفيذ المهام ضمن جداول زمنية ضيقة، مما يتطلب من الموظفين كفاءة عالية وقدرة على العمل تحت الضغط، كما أن الموظفين في هذه

الوظائف عادةً ما يحتاجون إلى مهارات متخصصة في المجال المالي والقانوني، مما يساهم في تطوير قدراتهم المهنية. في حين فإن وظائف الدعم هي تلك التي تساعد وتساهم في تسهيل عمل الوظائف العملياتية ولكن لا تشارك مباشرة في الأنشطة الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، هذه الوظائف تركز على تقديم المساعدة (المديرية المذكورة في الجدول رقم 19).

من خلال ما تم الاطلاع عليه من وثائق وما تم ملاحظته ميدانياً، فإن هناك تمييز بين الوظائف العملياتية ووظائف الدعم، وذلك من خلال المراسيم التنفيذية التي تحتوي على مهام وصلاحيات المفتشية العامة للمالية والتي كما سبق لنا ذكرها، تطرقت بالتفصيل للمهام العملياتية في حين لم يتم تفصيل مهام الدعم، إضافة إلى توزيع الموارد البشرية كما ونوعاً، حيث تحوز الوظائف العملياتية على نسبة تفوق بقليل نسبة 50 % من التعداد الكلي للموظفين وهي نسبة منخفضة نوعاً ما كما ذكرنا سابقاً، في حين أن تصنيف الموظفين فيها يبدأ من الصنف 14 فما فوق، وبالتالي فهي تتميز بالكفاءة العالية.

ثانياً: تقييم الجانب التسييري للموارد البشرية

لتقييم الجانب التسييري للموارد البشرية في المفتشية العامة للمالية تطلب النظر في عدّة جوانب رئيسية تتعلق بممارسات تسيير الموارد البشرية، وهذا للوقوف على مدى كفاءة وفعالية هذه الممارسات وكذا خدمتها للأهداف الاستراتيجية للمفتشية العامة للمالية.

1. التحقق من وجود هيكل تسيير الموارد البشرية وتنظيمه: من خلال الاطلاع على المراسيم التنظيمية وكذا الوثائق المحصل عليها، وجدنا أنه يتكفل بأنشطة تسيير الموارد البشرية في المفتشية العامة للمالية بالأساس مديريتين فرعيتين تابعتان لمديرية إدارة الوسائل هما المديرية الفرعية للمستخدمين وتضم 18 موظف بمختلف الرتب مهيكلة في ثلاث مكاتب (مكتب تسيير المستخدمين، مكتب تسيير مستخدمي التأطير، مكتب المنازعات والنشاط الاجتماعي)، والمديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتضم 04 موظفين مهيكلة في مكتبين (مكتب برامج التكوين، مكتب التكوين وتحسين المستوى والرسكلة)، والملاحظ أن المديرية الفرعية للتكوين رغم أهمية نشاطها في المفتشية العامة للمالية خاصة بالنسبة لموظفي الهياكل العملياتية إلا أنها تعاني من نقص كبير في تعداد الموظفين.

بالنسبة لأدوات تسيير الموارد البشرية المستعملة فهي تعتمد بالأساس على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، ويعتبر هذان المخططان بمثابة لوحة قيادة بالنسبة لوظيفة تسيير الموارد البشرية في المفتشية العامة للمالية وباقي المؤسسات والادارات العمومية، لأنهما من أدوات التسيير الواجب العمل بها من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية،

لكن ما لوحظ هو غياب نظام معلومات للموارد البشرية يجمع كل البيانات المتعلقة بمختلف الأسلاك الوظيفية مما يسهل استخراج مؤشرات لقياس مختلف الظواهر.

2. تدقيق نشاط التوظيف:

قبل التطرق لحيثيات نشاط التوظيف، من الضروري التعرّف على الوضعية العامة للمناصب المالية على مستوى المفتشية العامة للمالية والتي تعتبر بمثابة قاعدة لنشاط التوظيف، كما يمكن من خلالها تقييم نشاط التوظيف، يبيّن الجدول رقم (20) تعداد ووضعية المناصب المالية لمختلف الوظائف والمناصب العليا والأسلاك الوظيفية الأخرى.

الجدول رقم (20): تعداد ووضعية المناصب المالية في المفتشية العامة للمالية

تعداد المناصب تعيين المناصب	المناصب المالية المفتوحة	المناصب المالية الرسمية	المناصب الشاغرة	نسبة الشغور %
الوظائف العليا	139	94	45	32 %
المناصب العليا*	57	22	35	61 %
الأسلاك الخاصة	576	180	396	69 %
الأسلاك المشتركة	258	106	152	58 %
أسلاك العمال المتعاقدين	109	90	19	17 %
أسلاك العمال المهنيين	33	17	16	48 %
المجموع	1115	487	628	56 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق محصل عليها من المديرية الفرعية للمستخدمين

من الجدول رقم (20)، يمكننا استخراج النسب التالية:

$$\text{نسبة شغل المناصب المفتوحة} = \frac{\text{عدد المناصب المشغولة}}{\text{عدد المناصب المفتوحة}} \times 100 = 44\%$$

$$\text{نسبة شغور المناصب المفتوحة} = \frac{\text{عدد المناصب الشاغرة}}{\text{عدد المناصب المفتوحة}} \times 100 = 56\%$$

* تعداد المناصب العليا هو ضمن تعداد مناصب الأسلاك الخاصة والأسلاك المشتركة وأسلاك العمال المهنيين لأنه عبارة عن ترقية داخل هذه الأسلاك، لهذا لا يتم احتسابها ضمن التعداد الكلي للمناصب المالية.

نلاحظ أن نسبة شغور المناصب المفتوحة تجاوزت نصف إجمالي المناصب المفتوحة (56%) وهي نسبة كبيرة جدا، رغم أن هذا العدد من المناصب المفتوحة جاء بطلب من الإدارة محل الدراسة وبموافقة من المديرية العامة للميزانية على إثر توسع مهام المفتشية العامة للمالية بصور المرسومين التنفيذي رقم 08-272 ورقم 09-96 السابق ذكرهما (حسب ما صرح به في مقابلة مع مسؤول تسيير المستخدمين) وهو ما رأيناه في المبحث الأول من هذا الفصل، حيث أن المهام الرقابية للمفتشية العامة للمالية تشمل جميع المؤسسات والإدارات العمومية بمختلف القطاعات التي تنتمي إليها إضافة للمؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) في كامل التراب الوطني، وبالتالي هناك خلل في تسيير الموارد البشرية، يتمثل في عدم استغلال المناصب المفتوحة بالنسبة للوظائف والمناصب العليا وكذا مختلف الرتب للأسلاك الوظيفية وخاصة الأسلاك العملياتية (الخاصة)، هذه الأخيرة عرفت أكبر نسبة في شغور المناصب (69%) رغم أنها أساس نشاط وتأدية مهام الرقابة المتعددة القطاعات الموكلة للمفتشية العامة للمالية والتي تطرقنا لها سابقا.

إن التسيير غير المناسب للمناصب المفتوحة خاصة فيما يتعلق بالأسلاك الخاصة، قد ينجر عنه اختلالات وأخطار كثيرة تتعلق بالأساس بتأدية المهام المسندة للمفتشية العامة للمالية كما ونوعا نظرا لعدم الاستغلال الأمثل للمناصب المفتوحة، وما يؤكد ذلك هو تطور التعداد الكلي لموظفي المفتشية العامة للمالية المسجل عبر ثلاث (03) سنوات والموضح في الجدول رقم (21).

الجدول رقم (21): تطور التعداد الكلي لموظفي المفتشية العامة للمالية

السنوات	2021	2022	2023
التعداد الكلي للموظفين	468	447	488

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من المديرية الفرعية للمستخدمين

نلاحظ من الجدول رقم (21)، أن التعداد الكلي لموظفي المفتشية العامة للمالية يتطور صعودا ونزولا، لكنه بقي يتراوح في نفس العدد، وهو ما يعطي عدّة مؤشرات فيما يخص سياسة التوظيف وتسيير الموارد البشرية عموما، والتي أرجع مسؤول مكتب تسيير المستخدمين بعضها لتوقيف التوظيف والترقية في المؤسسات والإدارات العمومية من قبل السلطات أواخر سنة 2014 حتى نهاية 2023، وكذا عدم مرونة النصوص التنظيمية للمفتشية العامة للمالية خاصة فيما يتعلق بالأسلاك الخاصة.

شمل تدقيق نشاط التوظيف بالإضافة إلى ما سبق، التحقق من اجراءات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) ومختلف الجوانب المحيطة به عبر مستويات التدقيق الاجتماعي (المطابقة، الكفاءة والفعالية، الاستراتيجي)، حيث تم في اطار عملية التشخيص العام التحقق مما يلي:

✓ **التحقق من الامتثال لسياسات وإجراءات التوظيف:** من خلال فحص الوثائق والمقابلة مع المسؤولين، لاحظنا أن سياسة التوظيف في المفتشية العامة للمالية قائمة على جمع اقتراحات من مدرء الوحدات التنظيمية

فيما يخص احتياجات الموارد البشرية من مختلف رتب الأسلاك الوظيفية، ليطم دراستها على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين بناء على المناصب الوظيفية المفتوحة ثم عرضها من طرف مدير إدارة الوسائل على رئيس المفتشية العامة للمالية لإبداء الرأي والتصديق عليها، بعدها يتم فتح مسابقات لاختيار المترشحين للمناصب وفق ما نص عليه المرسوم التنفيذي 12-194 السالف الذكر والتعليمات الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية خاصةً التعليم رقم 01 المؤرخة في 20 فيفري 2013 المتعلقة بتطبيق أحكام هذا المرسوم، إضافة لذلك هناك دفعة سنوية بالنسبة للأسلاك الخاصة (المفتشين الماليين) ما بين 10 إلى 15 مفتش مالي تلتحق عن طريق التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا لمدة عامين في معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي (IEDF) و/ أو معهد تمويل التنمية للمغرب العربي (IFID*).

إن سياسة وإجراءات التوظيف في المفتشية العامة للمالية تخضع لقوانين ولوائح تنظيمية صادرة من المديرية العامة للوظيفة العمومية مثلها مثل سائر المؤسسات والادارات العمومية، هذه القوانين واللوائح تهدف إلى تنظيم عملية التوظيف وضمان الشفافية والمساواة في الفرص. لكن ما يؤخذ عليها هو عدم وجود دليل إجراءات التوظيف خاص بالمفتشية العامة للمالية يجمع ويبين مختلف إجراءات التوظيف الخاصة بمختلف الأسلاك المنتمية للمفتشية، كما أن سياسة التوظيف المبنية على اقتراحات من مدراء الوحدات التنظيمية قد تتسم بالعشوائية وعدم الدقة.

✓ **التحقق من وجود بطاقة المنصب:** من خلال المقابلة مع مسؤول مكتب تسيير المستخدمين والبحث الوثائقي تبين عدم وجود بطاقات المنصب بشكل مكتوب ورسمي لكل المناصب والوظائف المتاحة في المفتشية العامة للمالية، هذا ما قد يضيف غموض أو تداخل بين المهام والمسؤوليات المختلفة داخل الإدارة ، كما قد يؤثر في تنظيم هيكلها الوظيفي بشكل فعال من خلال عدم التأكد من الحاجة الفعلية للوظيفة، إضافة إلى تأثيرها على شفافية عمليات التوظيف من خلال عدم الدراية الكاملة للمترشحين أو الموظفين الجدد بما تتطلبه الوظيفة من مهام ومؤهلات، وهذا ما تم ملاحظته في سياسة التوظيف في ظل غياب بطاقة المناصب أو الوظائف.

✓ **تقييم شفافية، عدالة ومساواة عمليات التوظيف:** من خلال المقابلة مع مسؤول تسيير المستخدمين وكذا الاطلاع على الوثائق، لاحظنا أن إجراءات الإعلان عن الوظائف (عملية الاستقطاب) تتم عبر النشر في الصحافة المكتوبة بالعربية (جريدة الشعب) والفرنسية (جريدة المجاهد) وكذا الموقع الرسمي للوظيفة العمومية، لكن ما يؤخذ على هذه العملية رغم مطابقتها للقوانين التنظيمية، هي أن قنوات اشهار المسابقات السالفة الذكر قد لا تحقق النشر على نطاق واسع نظرا لقلّة مبرويتها، إضافة إلى تأخر نشرها في بعض الأحيان في الموقع الرسمي للوظيفة العمومية، كما أنه بالنسبة لعملية الاختيار، خاصة في المسابقات على أساس الشهادة أو الفحص المهني، فإن لجان المقابلة أو الانتقاء تختار من أعضاء اللجان المتساوية الأعضاء والتي في العموم

*IEDF: L' Institut d'Economie Douanière et Fiscale.

**IFID: L'Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe.

قد يفتقر أعضاؤها للكفاءة والتخصص. أما بالنسبة لعملية التعيين في المنصب بالنسبة للموظفين الجدد فبغيا ببطاقة المنصب فهي تتسم بعدم الوضوح، كما تتم بطريقة غير رسمية (مكتوبة) بالنسبة لتحويلات الموظفين القدامى، مما يحدث اختلالات وفوضى في الهيكل التنظيمي.

3. تدقيق تقييم أداء الموارد البشرية:

تدقيق نشاط عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية يعدّ أحد الجوانب الحيوية لضمان فعالية العمل داخل هذه المؤسسات، حيث يتناول تقييم مدى كفاءة وفاعلية سياسات وإجراءات تقييم الأداء المتبعة، ويهدف إلى تحسين استخدام الموارد البشرية وضمان أن أهداف الإدارة تتحقق بكفاءة. وتم ذلك في هذه الدراسة من خلال المقابلة مع المسؤولين، البحث الوثائقي والملاحظة الميدانية.

✓ **التحقق من وجود عملية التقييم والهدف منها:** توجد عملية التقييم حسب ما تم التعرف عليه من خلال المقابلة مع مسؤول تسيير الموارد البشرية وكذا البحث الوثائقي، وتهدف الى: ترسيم الموظفين الجدد، تقييم المردودية، الترقية في الرتب والدرجات، التعيين في المناصب والوظائف العليا. هذا بالنسبة لجميع موظفي المفتشية العامة للمالية، فيما ينفرد موظفي الأسلاك الخاصة في الهياكل العملياتية بعملية تقييم تتعلق بكل مهمة (Mission) يقومون بها في اطار مهام الرقابة الدائمة التي تقوم بها المفتشية العامة للمالية لكافة الهياكل المركزية واللامركزية التابعة للدولة وذلك من خلال بطاقة متابعة وتقييم المهمة (Fiche de suivi et d'évaluation de la mission) التي تحوي على تقييمات لكل من المكلف بالتفتيش، المفتش الجهوي، مدير البعثة، المراقب العام للمالية للقسم ورئيس المفتشية العامة للمالية، من خلال منح نقطة تقييمية و/أو ملاحظات على عدّة جوانب تخص انجاز التقارير الأساسية والتلخيصية لأفراد فرقة التفتيش.

✓ **التحقق من الامتثال لسياسات وإجراءات التقييم:** إن المرجعية القانونية لتقييم الموظفين تتمثل كما أشرنا سابقا في الفصل الثالث من هذه الدراسة في الأمر رقم 06-03 والمرسوم التنفيذي رقم 19-165، حيث من خلال المقابلة مع مسؤول تسيير الموارد البشرية، فحص الوثائق والملاحظة الميدانية تم التوصل إلى أنه:

- تتم عملية تقييم الموظف الجديد وفقاً للقوانين التنظيمية المعمول بها، حيث يتم إعداد بطاقة تقييم في نهاية فترة التريص. ومع ذلك، فإن إجراءات التقييم تُجرى شكليا وبطريقة غير موضوعية، إذ يتم ترسيم جميع المترشحين تلقائياً بمجرد انتهاء المدة القانونية، دون اعتماد تقييم حقيقي لأدائهم، وما يؤكد ذلك هو انعدام حالات عدم الترسيم أو إعادة التريص.
- تقييم علاوة المردودية يتم وفق ما هو موضح في الملحق رقم (06) كل ثلاثة أشهر، لكن ما تم ملاحظته هو أن الممارسة الفعلية تشير إلى أن عملية التقييم لا تُجرى ميدانياً كما هو مطلوب، بل تعتمد بشكل أساسي على تقديرات الرؤساء السلميين.

- نقطة التقييم السنوية والتي يتم فيها تقييم الموظف سنويا على إثر مقابلة التقييم المهني كما نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 19-165، مازال تجرى وفق المعايير الواردة في التعليمات رقم (05) المؤرخة في 02 جويلية 1968 من خلال بطاقة التنقيط (انظر الملحق رقم 07)، والملاحظ ميدانيا أن حتى هذه المعايير لا تؤخذ بعين الاعتبار حيث أن معظم الموظفين يتحصلون على نقاط استثنائية أو ممتازة وهذا يعود للطابع الشكلي الذي تكتسيه هذه العملية رغم أهميتها الاستراتيجية.

إن غياب التقييم الميداني وفق المعايير المحددة يقلل من مصداقية العملية، حيث يفترض أن يكون التقييم مبنياً على معايير موضوعية تقيس الأداء الفعلي للموظف، كما أن الاعتماد على التقديرات الشخصية دون اعتماد أدوات قياس موضوعية، قد يؤدي ذلك إلى تفاوت في التقييم بين الموظفين بناءً على عوامل غير مهنية، مثل العلاقات الشخصية أو الانطباعات الذاتية، وهو ما قد يؤثر سلباً على دافعية الموظفين، حيث قد يشعر البعض بالظلم أو عدم التقدير، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والمردودية.

✓ **التحقق من مناقشة المقيّم لنتائج الأداء مع المُقيّمين:** من خلال الملاحظة الميدانية في كثير من الحالات، لا يتم إشراك الموظفين نهائياً في مناقشة نتائج تقييمهم، مما يجعلهم يجهلون أسباب الدرجات التي حصلوا عليها. إن غياب الحوار حول نتائج التقييم يقلل من فاعليته، ويؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط وانعدام الحافز.

✓ **استغلال بيانات التقييم لاتخاذ القرارات:** من خلال المقابلة والملاحظة الميدانية وجدنا أنه رغم أهمية التقييم في اتخاذ قرارات التكوين والترقية والتأديب، إلا أنه لا يستغل إلا في الترقية، مما يجعل التقييم ذو أثر محدود. إن ضعف استخدام بيانات التقييم يؤدي إلى استمرار المشكلات التنظيمية دون حلول حقيقية.

✓ **نسبة الطعون في عملية التقييم:** من خلال المقابلة مع مسؤول مكتب تسيير المستخدمين، أكد أن نسبة الطعون في عملية التقييم تكاد تنعدم، وهذا راجع حسب تصريحات نفس المسؤول إلى جهل الموظفين بحقوقهم والتي تخول لهم الطعن في نقطة التقييم لدى اللجنة المتساوية الأعضاء ومراجعتها، لكن حسب الملاحظة الميدانية والنقاط المتطرق لها أعلاه فالنسبة المتدنية للطعون ترجع ربما لكون غالبية الموظفين ينالون تنقيطاً عالياً ومتساوياً.

4. تدقيق نشاط التكوين:

يعتبر نشاط التكوين وتحسين المستوى من الركائز الأساسية لتطوير كفاءة الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية وبصفة أخص في المفتشية العامة للمالية التي يضطلع موظفوها بمهام الرقابة اللاحقة لكل هياكل الدولة المركزية واللامركزية مما يستوجب أن يكونوا على مستوى عالي من التكوين إضافة إلى التجديد الدوري والمستمر للمعلومات. فيما يلي تحليل وتقييم للنقاط التي تم التطرق لها في إطار التشخيص العام:

✓ **التحقق من وجود مخطط أو دليل للتكوين وتحسين المستوى:** من خلال المقابلة مع مسؤولة التكوين وتحسين المستوى وكذا فحص الوثائق، يمكن القول أن نشاط التكوين في المفتشية يتم وفق القوانين والمراسيم التنفيذية والتي بالأساس تتمثل في أحكام الأمر 03-06 والمرسوم التنفيذي رقم 20-194، وكذا التعليم رقم 1 المؤرخة في 6 جوان 1998¹ المتعلقة بمخططات التكوين والمرفقة بنموذج (يتكون من 8 جداول) من المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات (3 سنوات) للتكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين والأعوان المتعاقدين.

في نفس السياق، يتم إعداد مخطط التكوين وتحسين المستوى من خلال التنسيق بين المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى مع المديرية الفرعية للمستخدمين فيما يخص التكوينات المنصوص عليها في التعليم السابقة الذكر، أما فيما يخص دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات فتتم بجمع اقتراحات المديريات في الإدارة المركزية والمفتشيات الجهوية ودراستها في مجلس إدارة المفتشية.

✓ **تصميم برامج التكوين وتحسين المستوى (المسؤول عنها):** تُنأط مسؤولية تصميم وتنفيذ برامج التكوين وتحسين المستوى بالإدارة المعنية، وذلك بالتنسيق مع الهيئات المختصة مثل المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، لضمان توافق البرامج مع الاحتياجات الفعلية ومتطلبات المناصب. أما بالنسبة لدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات حسب مسؤول التكوين وتحسين المستوى يتم تصميم برامج التكوين بالتعاون مع مسؤولين مختصين في الإدارة وكذلك مختصين من مراكز التكوين المتعاقدة معهم الإدارة.

✓ **ميزانية التكوين وتحسين المستوى مقارنة بالميزانية المخططة:** يُفترض أن تخصص كل مؤسسة أو إدارة عمومية جزءاً من ميزانيتها السنوية لنشاطات التكوين وتحسين المستوى. تُحدد هذه النسبة بناءً على احتياجات التكوين المحددة في المخطط السنوي، مع مراعاة الإمكانيات المالية المتاحة. حسب مسؤول التكوين في الإدارة تبلغ ميزانية التكوين حوالي 1% من الميزانية الكلية للإدارة وهي تغطي الميزانية المخططة للتكوين.

✓ **نسبة الموظفين المكونين مقارنة بإجمالي الموظفين:** لا توجد نسبة محددة منصوص عليها قانونياً، ومع ذلك، يُتوقع أن تسعى كل إدارة إلى تكوين أكبر عدد ممكن من موظفيها، بما يتناسب مع احتياجاتها وأهدافها الاستراتيجية.

من خلال المقابلة مع مسؤول التكوين وتحسين المستوى قدم لنا عموماً عدد الموظفين الذين استفادوا من مختلف برامج التكوين المنصوص عليها قانوناً أو دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات خلال السنوات الثلاث الماضية، من خلال هذه المعطيات يمكننا استخراج نسبة الموظفين المكونين مقارنة بإجمالي موظفي المفتشية كما هو مبين في الجدول رقم (22).

¹ المنشور رقم 21 المؤرخ في 7 سبتمبر 2009/ م ع و ع المتعلق بتعيين المخطط القطاعي السنوي و المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، .
https://www.dgfp.gov.dz/ar/Circulaire_texte.asp

الجدول رقم (22): نسبة الموظفين المكونين مقارنة بإجمالي الموظفين

السنوات	2022	2023	2024
تعداد الموظفين المكونين	152	122	171
تعداد الموظفين الكلي	447	488	487
نسبة الموظفين المكونين	%34	%25	%35

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات من المديرية الفرعية للتكوين والمديرية الفرعية للمستخدمين

يعكس الجدول رقم (22) تطور نسبة الموظفين الذين تلقوا التكوين مقارنة بإجمالي الموظفين خلال السنوات الثلاث (2022-2024). يمكن ملاحظة تذبذب النسبة بين انخفاض في عام 2023 (25%) وارتفاع في عام 2024 (35%)، بعد أن كانت في حدود 34% عام 2022.

بالنسبة لتفاوت النسبة: يلاحظ وجود تفاوت في نسبة الموظفين الذين استقادوا من التكوين، حيث سجل عام 2023 أدنى نسبة (25%) رغم زيادة إجمالي عدد الموظفين مقارنة بعام 2022، ثم ارتفعت النسبة مجدداً في 2024 إلى 35%، مما قد يشير إلى تكثيف برامج التكوين أو استهداف فئات أكبر من الموظفين.

أما بالنسبة لإجمالي تعداد الموظفين وتأثيره: فرغم أن عدد الموظفين الكلي زاد في 2023 مقارنة بـ 2022، فإن نسبة التكوين انخفضت، مما قد يشير إلى عدم مسايرة برامج التكوين لمعدل التوظيف الجديد، أو التركيز على فئات محددة دون أخرى. أما في 2024، فقد زادت نسبة الموظفين المكونين رغم بقاء عدد الموظفين الكلي قريباً من مستوى 2023، ما قد يدل على جهود إضافية لتعزيز التكوين.

✓ **كيفية اختيار المُكونين والمُتكونين ومكان التكوين:** يُحدد المرسوم التنفيذي رقم 20-194 شروط وكيفيات الالتحاق بالتكوين، بما في ذلك معايير اختيار المشاركين وأماكن التكوين، لضمان فعالية البرامج التكوينية. ميدانياً من خلال المقابلة والملاحظة الميدانية، فإن اختيار المُكونين يعتمد على كفاءتهم ومدى تخصصهم في مواضيع دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات خاصة بالنسبة لفئة الأسلاك الخاصة حيث يتم الاعتماد على خبراء ومتخصصين في الجانب المالي والمحاسبي، إضافة إلى الاعتماد مؤخراً على كفاءات من داخل المفتشية لتأطير دورات تكوينية. أما اختيار المتكونين (في دورات تحسين المستوى) فيتم من خلال مسؤول المديرية التابع لها الموظف والتي يشوبها في بعض الأحيان عدم الشفافية والعدالة.

✓ **أولوية التكوين وتحسين المستوى لفئة معينة:** قد تُمنح الأولوية لفئات معينة بناءً على احتياجات الإدارة ومتطلبات الوظائف، مثل الموظفين الجدد أو الذين يتولون مهام جديدة. بالنسبة للمفتشية العامة للمالية فإن فئة الأسلاك الخاصة سواء الموظفين الجدد أو القدامى لهم هذه الأولوية نظراً لما تمليه طبيعة مهامهم التي تطلب

تكويناً وتحسيناً للمستوى دوري وباستمرار، لكن ما تم ملاحظته في بعض الأحيان كثافة دورات التكوين لهذه الفئة تعرقل إتمام مهامهم، كما أن هناك تفاوت بين أفراد هذه الأسلاك في الاستفادة من دورات التكوين نظراً لكثافة المهام التي يقومون بها مقارنة بآخرين لا تسند إليهم مهام كثيرة. أما الأسلاك الأخرى فتستفيد من دورات تحسين المستوى ولكن ليس بالعدد الموجه للأسلاك الخاصة نظراً لأنها تنتمي لهياكل الدعم.

✓ **التنسيق بين نظام التكوين والأنظمة الأخرى (خاصة نظام التقييم):** يُعتبر التكوين جزءاً من تطوير المسار المهني للموظف، ويتكامل مع أنظمة التقييم والترقية لضمان تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية. حيث يُفترض أن يكون هناك تكامل بين نظام التكوين وتحسين المستوى ونظام التقييم، بحيث يُستخدم التقييم لتحديد الاحتياجات التكوينية، ويُستخدم التكوين كأداة لمعالجة نقاط الضعف المكتشفة عبر التقييم. يهدف هذا التنسيق إلى:

- توجيه التكوين نحو المجالات الأكثر احتياجاً لتحسين الأداء المؤسسي والفردى.
- ضمان استثمار الموارد التكوينية بشكل فعال لتحقيق أكبر أثر ممكن.
- جعل التكوين أداة مباشرة لتطوير أداء الموظفين بناءً على أدلة موضوعية.

لكن من خلال المقابلة مع مسؤول التكوين تبين أنه لا يوجد تنسيق بين نظام التكوين والتقييم، مع أنه بالنسبة للهياكل العملياتية لديهم بطاقة التقييم والمتابعة للمهام والتي يمكن استخدامها من طرف الرؤساء أو المديرية الفرعية للتكوين لضبط الاحتياجات التكوينية بدقة لموظفي الهياكل العملياتية. إن عدم وجود تنسيق بين التكوين والتقييم يرجع ربما لكون التقييم كما رأينا سابقاً يجرى بطريقة شكلية ولا يعتمد ميدانياً على المعايير المنصوص عليها في التنظيم أو حتى في الأدبيات النظرية.

إن غياب التنسيق بين التكوين والتقييم يؤثر سلباً على فعالية التكوين، حيث قد يؤدي إلى:

- **غياب التحديد الدقيق لاحتياجات التكوين** من خلال اختيار موضوعات تكوين غير مناسبة أو غير ضرورية، كما قد يحصل بعض الموظفين على تكوين في مجالات لا تتطلبها وظائفهم، في حين يُهمل الموظفون الذين يحتاجون فعلاً إلى تطوير مهاراتهم، إضافة إلى أنه قد يتم تقديم دورات تكوين عامة لا تراعي الفجوات المهارية الحقيقية للموظفين.

- **ضعف تأثير التكوين على الأداء الفعلي**، وذلك من خلال عدم معرفة ما إذا كان التكوين قد ساهم في تحسين أداء الموظفين. كما أن عدم وجود معايير لقياس الأثر يجعل من الصعب تحديد جدوى البرامج التكوينية، مما يؤدي إلى استمرار أخطاء أو ضعف الأداء دون تصحيح فعال، إضافة إلى أن الموظفين قد ينظرون إلى التكوين كإجراء شكلي وليس كأداة لتحسين الأداء الوظيفي.

- **هدر الموارد المالية والبشرية**، فعندما يتم تنفيذ التكوين دون الرجوع إلى نتائج التقييم، قد يُصرف جزء كبير من الميزانية على برامج غير ضرورية أو غير فعالة، كما قد يتم إرسال موظفين إلى دورات تكوينية

لا تنعكس على تحسين الأداء المؤسسي مما يؤدي إلى ضعف العائد على الاستثمار في التكوين، إضافة إلى أن غياب متابعة أثر التكوين يجعل من الصعب تعديل البرامج أو تحسينها.

- غياب التحفيز والتطوير المهني المستمر، فالموظفون الذين يشعرون بأن التكوين لا يرتبط بأدائهم الفعلي قد يفقدون الحافز للمشاركة الفعالة، كما قد يجعلهم غير مطالبين بتطبيق ما تعلموه، مما يؤدي إلى ضعف الأثر العملي للتكوين، إضافة إلى أنه قد يتم تكرار إرسال نفس الأفراد إلى دورات تكوين دون وجود آلية لقياس ما إذا كانوا قد استفادوا فعلاً منها.

✓ وجود تقرير تقييمي لمخرجات التكوين: يُفترض أن تقوم الإدارات بإعداد تقارير تقييمية لبرامج التكوين، تشمل تقييم المحتوى التدريبي، أداء المدربين، مستوى استيعاب المتدربين، وأثر التكوين على الأداء الوظيفي.

من خلال المقابلة مع مسؤول التكوين والملاحظة الميدانية، وجدنا أنه يتم تقييم كل دورة التكوين في نهايتها (تحسين المستوى وتجديد المعلومات) من طرف المتكويين، من خلال استبيان تقييمي يقدم لهم من طرف المديرية الفرعية للتكوين يتضمن تقييم محتوى الدورة والمُكوّن وظروف التكوين إضافة إلى اقتراحات دورات تكوينية يرونها ضرورية.

5. تدقيق تسيير المسار المهني:

تسيير المسار المهني للموظفين يشمل عدة آليات لضمان تطويرهم المهني وتحفيزهم على الأداء الفعال. من بين هذه الآليات، نجد الترقية بأنواعها المختلفة التي تحكمها معايير قانونية وإدارية محددة. من خلال المقابلة والبحث الوثائقي وجدنا أنه:

- بالنسبة للترقية في الدرجة: تعتمد أساساً على الأقدمية وتتأثر بالتقييم الذي حصل عليه الموظف في حال وجود منافسة. مع الإشارة إلى أن التقييم لا يخضع لمعايير ميدانية بل لتقديرات المسؤولين كما رأينا سابقاً.

- بالنسبة للترقية في الرتبة: فقد عرفت تجميدا للمسابقات المهنية من سنة 2014 إلى غاية أواخر سنة 2023 من طرف السلطات، وترك فقط مسار الترقية على أساس الاختيار بعد التسجيل في قوائم التأهيل، هذه الأخيرة تتطلب 10 سنوات خبرة مهنية على الأقل، هذا الإجراء أثار على المسار المهني لشريحة كبيرة من الموظفين الذين تأخرت ترقيتهم لأكثر من عشر سنوات من جهة، لكن من جهة أخرى تم فتح مسار جديد يتمثل في الترقية على أساس الشهادة¹ والذي حفّز عددا كبيرا من الموظفين لمواصلة الدراسة للحصول على شهادة أعلى تؤهله للترقية لرتبة أعلى.

¹ المنشور رقم 04 المؤرخ في 30 نوفمبر 2017، المتعلق بالترقية على أساس الشهادة، المديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري.

في نفس السياق، وفي إطار التأكد من أن الترقية في الرتبة كانت في أدنى مستوياتها يبيّن الجدول رقم (23) نسبة الترقية في الرتبة لمختلف الأسلاك الوظيفية المنتمية للمفتشية العامة للمالية لثلاث سنوات عن طريق التسجيل في قوائم التأهيل (على أساس الاختيار) والترقية على أساس الشهادة فقط.

الجدول رقم (23): نسبة الترقية في الرتبة لمختلف الأسلاك الوظيفية في المفتشية العامة للمالية

السنوات	2021	2022	2023
عدد الترقيات في الرتبة	14	37	25
تعداد الموظفين الكلي	468	447	488
نسبة الترقية في الرتبة	%03	%08	%05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من المديرية الفرعية للمستخدمين

من الجدول، نلاحظ أنه في 2021 بلغت نسبة الترقية 3% فقط، مما يشير إلى ضعف فرص الترقية في هذه السنة، أما في 2022 ارتفع عدد الترقيات بشكل ملحوظ حيث بلغت نسبة 8%، وهو أعلى مستوى للترقية خلال السنوات الثلاث، وفي 2023 انخفضت نسبة الترقية إلى 5%، مما يعكس تراجعاً مقارنة بعام 2022.

الزيادة في 2022 قد تعود إلى ارتفاع عدد الموظفين المستوفين لشروط الترقية سواء عبر التسجيل في قوائم التأهيل أو على أساس الشهادة، أما التراجع في 2023 قد يكون ناتجاً عن نقص عدد الموظفين المستوفين للشروط وهو ما تم ملاحظته في 2021.

- بالنسبة للترقية إلى منصب أو وظيفة عليا: تُعتبر المناصب والوظائف العليا في الوظيفة العمومية مناصب ذات مسؤولية خاصة، وتُحدد شروط ومعايير الترقية إليها وفقاً للقوانين الأساسية الخاصة بكل سلك. عادةً، تشمل هذه المعايير: الأقدمية في الرتبة أو السلك، المؤهلات العلمية والتكوينية، الكفاءة المهنية والتقييمات السنوية، القدرة على تحمل المسؤوليات الإدارية والتسييرية. يتم الترشح لهذه المناصب إما عن طريق فتح باب الترشح أو بناءً على اقتراح من الإدارة (المسؤولين)، مع مراعاة الشروط المذكورة أعلاه.

من خلال المقابلة مع مسؤول تسيير المستخدمين والفحص الوثائقي، وجدنا أن هناك إطار مرجعي للترقية إلى منصب أو وظيفة عليا سواء في الهياكل العملياتية (رئيس فرقة تفتيش، مكلف بالتفتيش) أو في هياكل الدعم (مدير فرعي، رئيس دراسات، رئيس مكتب، مكلف بالدراسات) يتمثل بالإضافة إلى الأمر 03-06 والقوانين الأساسية للأسلاك الوظيفية إلى التعليم رقم 03 المؤرخة في 2023/05/09 المتعلقة بإجراءات التعيين في الوظائف العليا لوزارة المالية والتعليم رقم 03 المؤرخة في 2022/07/31 المتعلقة بإجراءات وطرق الاختيار للترقية إلى المناصب والوظائف العليا في المفتشية العامة للمالية، والتي تتضمن مبدأ فتح باب الترشح

لتقلد المناصب والوظائف العليا. لكن ما تم ملاحظته ميدانيا هو أن مبدأ الترشح معمول به فقط بالنسبة لمنصب رئيس فرقة التفتيش ووظيفة مكلف بالتفتيش أما باقي المناصب والوظائف العليا مازالت عن طريق الاقتراح من السلطة السلمية مما قد يضي عليها نقص في الشفافية والعدالة.

6. تدقيق نظام إدارة الوقت

يقصد بنظام إدارة الوقت كما ذكرنا سابقا (الفصل الثالث) النظام الذي يجمع عدداً كبيراً من المجالات التي تتعلق بتسجيل الحضور في مقرات العمل أو الانصراف (معدات وبرامج (البصمة، الشارات))، مدة وكمية إنجاز المهام، التواجد في منصب العمل... الخ، حيث يتعلق بإدارة الحضور والغياب.

يعدّ تدقيق نظام إدارة الوقت في المفتشية العامة للمالية أداة مهمة لضمان الامتثال والانضباط وتحقيق الفعالية في أداء الموظفين. يعتمد التدقيق على مجموعة من المعايير التي تهدف إلى التحقق من مدى التزام الإدارة بالتشريعات والأنظمة المعمول بها. فيما يلي تفصيل للعناصر التي تم التحقق منها أثناء التدقيق:

✓ **التأكد من الامتثال للتشريعات:** وذلك بالتأكد من احترام البابين الثامن والتاسع من الأمر 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، من خلال المقابلة والملاحظة الميدانية لاحتنا التطبيق الشكلي لأحكام مواد الباب الثامن والتاسع من الأمر 03-06، سواء فيما يتعلق بإجراءات الحضور والغياب أو العطل والاجازات، حيث يغلب عليها طابع التساهل والعشوائية (تغليب سياسة الاجتماعي (Social) والاستقرار).

✓ **التحقق من الجهة المسؤولة عن مراقبة دوام الموظفين:** عادةً تكون مديرية الموارد البشرية أو المصلحة الإدارية في المؤسسة مسؤولة عن مراقبة دوام الموظفين، كما يمكن تفويض هذه المهمة إلى مسؤولين مباشرين في كل قسم أو استخدام نظام آلي للمراقبة. من خلال المقابلة مع مسؤول تسيير المستخدمين وضح لنا أنه في المفتشية العامة للمالية كل مديرية أو قسم مسؤولة عن تسجيل الحضور والانصراف لموظفيها وذلك كتفويض من إدارة الوسائل، كما أنه تم وضع نظام آلي لتسجيل الحضور والانصراف من قبل مصالح وزارة المالية لفائدة جميع الإدارات المتواجدة على مستوى مبنى وزارة المالية أواخر سنة 2024، لكن لم يوضع قيد الاستخدام على مستوى المفتشية العامة للمالية حتى الآن، بالرغم أن بعض المديرية المركزية في الوزارة بدأت العمل به.

✓ **التأكد من وجود نظام مراقبة الحضور في وثيقة رسمية:** يجب أن يكون هناك نظام داخلي معتمد يحدد كيفية تسجيل الحضور والانصراف، كما يمكن الإشارة إليه في النظام الداخلي للمؤسسة أو ضمن التعليمات الإدارية الدورية. من خلال البحث الوثائقي وما تم ملاحظته ميدانيا في الإدارة محل الدراسة، سجلنا غياب شبه كلي لسجلات الحضور والانصراف في مختلف مديريات المفتشية وإن وجد فهو شكلي، حيث لا توجد أي تعليمة أو مذكرة تلزم المديرية بتسجيل الحضور والانصراف وهذا نظرا لعدم نظام داخلي للإدارة محل الدراسة.

✓ **التحقق من إجراءات عدم الالتزام بمواقيت العمل:** المفروض في حالة التأخر أو الغياب غير المبرر، يتم تطبيق العقوبات التدريجية وفق ما تمليه القوانين واللوائح التنظيمية:

- تنبيه شفوي أو مكتوب؛
- إرسال استفسار رسمي؛
- خصم من الراتب عن مدة الغياب غير المبرر؛
- إجراءات تأديبية في حالة التكرار (إنذار، توبيخ، إحالة على المجلس التأديبي).

لكن ما تم ملاحظته ميدانياً كما ذكرنا في النقطة السابقة من عدم استعمال أدوات مراقبة الحضور والانصراف أو استعمال النظام الآلي من جهة والتساهل في التعامل مع هذه الظواهر من قبل المسؤولين أو تطبيق الإجراءات على موظف دون موظف آخر، يحول دون اتخاذ إجراءات من شأنها ضبط الالتزام والانضباط بأوقات العمل.

✓ **طبيعة التأخر والتغيب عن العمل:** والمقصود به سبب التأخر والتغيب عن العمل، حيث من خلال البحث الوثائقي وكذا الملاحظة الميدانية، تبين أن التأخر عن العمل يرجع في بعض الأحيان لوسائل النقل وكذلك لقيم الانضباط بمواقيت العمل بالنسبة للموظف، في حين أن الغياب عن العمل يرجع بالدرجة الأولى لأسباب صحية أو عائلية.

- **الالتزام بالتواجد في منصب العمل أثناء فترة العمل:** التأكيد على ضرورة تواجد الموظف في مكتبه أو مقر عمله خلال ساعات الدوام الرسمية، وفي حالة الخروج أثناء الدوام، يجب الحصول على إذن كتابي من المسؤول المباشر. ما تم ملاحظته ميدانياً هو الانضباط النسبي للموظفين بالتواجد في مكتب العمل خاصة بالنسبة لهياكل الدعم المسؤولة عن الإدارة والتسيير، في حين لا يتم تقديم إذن كتابي للخروج أثناء الدوام بل يكتفى بإذن شفهي.
- **التحقق من وجود وثائق أو محاضر الإجراءات التأديبية في حالات المخالفة:** من خلال إعداد استبيانات الغياب والتأخر لتوثيق الحالات، وكذا محاضر اللجان التأديبية التي توضح الإجراءات المتخذة ضد الموظف المخالف، إضافة إلى تسجيل حالات إهمال المنصب واتخاذ الإجراءات المناسبة وفقاً للمادة 208 من الأمر 03-06. من خلال ما تم ملاحظته في الإدارة محل الدراسة هو ندرة اللجوء لهذه الإجراءات وهذا نظراً للطابع الاجتماعي الذي يطغى على الإدارة، إضافة إلى طبيعة تصرف مسؤولي المديرية وعلاقتهم مع المرؤوسين.

ثالثاً: تدقيق الظروف العامة للعمل

عند تدقيق الظروف العامة للعمل في المفتشية العامة للمالية، تم التركيز وفق استمارة التشخيص العام على العناصر التالية:

- ✓ **عدد لجان التأديب والطعون:** وذلك بالتحقق من عدد اللجان التأديبية والجهات المختصة بالطعون، وفقاً لما ينص عليه الأمر 03-06 والأنظمة الداخلية، وكذلك التأكد من شفافية الإجراءات التأديبية ومدى احترام حقوق الموظفين. من خلال المقابلة والملاحظة الميدانية تبين أن عدد اللجان التأديبية أو الطعون منعدمة أمام اللجان المتساوية الأعضاء، وهذا ربما لرضا الموظفين بممارسات الإدارة أو جهلهم بحقوقهم.

✓ **وجود هيكل إيواء وإطعام:** حسب الملاحظة الميدانية بالنسبة لموظفي الهياكل المركزية للمفتشية العامة للمالية فهي تستفيد من مرافق الاطعام المتواجدة على مستوى وزارة المالية إضافة لدعم مصالح الخدمات الاجتماعية لثمن الوجبة المقدمة، أما بالنسبة للإيواء فلا يتوفر لكن يستفيد الموظفون القاطنين بضواحي العاصمة من نقل العمال.

✓ **وجود مصالحي صحية:** يوجد على مستوى وزارة المالية هيكل صحي يضم طبيب عام وطبيب أسنان، يستفيد من هذه الخدمات كل الموظفين العاملين في مبنى وزارة المالية، كما تتميز هذه الخدمات بمستوى مقبول.

✓ **وجود مصالحي الشؤون الاجتماعية:** توجد على مستوى المفتشية العامة للمالية لجنة خدمات اجتماعية إضافة لهيكل تسيير هذه الخدمات، تقدم عدة منح ومساعدات وفق ما ينص عليه التنظيم المؤطر لها، لكن تبقى نسبة استفادة الموظفين من هذه الخدمات متفاوتة إن على المستوى المركزي أو على المستوى الجهوي.

✓ **وجود فرع للنشاطات الرياضية والثقافية:** لا توجد أنشطة رياضية وثقافية تنظمها الإدارة (لجنة الخدمات الاجتماعية)، كما لا يوجد أماكن مخصصة لممارسة الرياضة أو تنظيم الفعاليات الثقافية، في حين لدى بعض المديريات العامة على مستوى وزارة المالية (المديرية العامة للضرائب، مديرية الموارد البشرية..الخ) نشاطات رياضية تنظمها في أماكن خارج مبنى الوزارة.

✓ **وجود موقع إلكتروني وصفحات رسمية على وسائل التواصل الاجتماعي:** لا يوجد موقع إلكتروني رسمي للمفتشية يتضمن معلومات محدثة عن الإدارة، خدماتها، ومستجداتها، كما لا يتم استخدام مواقع التواصل الاجتماعي للتفاعل مع الموظفين والجمهور، مما قد يؤثر على الشفافية والتواصل الفعال سواء على المستوى الداخلي أو مع الجمهور وكذا الهيئات الرسمية والمجتمع المدني، وما لهذا من تأثير على صورة ومرئية أعمال المفتشية العامة للمالية.

المطلب الثاني: قياس تأثير الممارسات الحالية على الأداء ومدى الحاجة للتدقيق الاجتماعي

تم قياس تأثير الممارسات الحالية لتسيير الموارد البشرية على الأداء ومدى الحاجة إلى التدقيق الاجتماعي من خلال استبيان موجه لموظفي المفتشية العامة للمالية. وقد تضمن هذا الاستبيان قسمين رئيسيين؛ شمل القسم الثاني ممارسات تسيير الموارد البشرية، بيئة ومناخ العمل، والظواهر السلبية، في حين ركز القسم الثالث على الوعي بالتدقيق الاجتماعي والعوامل المؤثرة في فعالية تطبيقه. وتكمن أهمية هذا المطلب في كونه يُمثل المحور التحليلي الأساسي للدراسة، إذ يتيح تقييم مدى نجاعة ممارسات التسيير الحالية، ويكشف عن نقاط القوة والقصور التي قد تستدعي التدخل من خلال آليات التدقيق الاجتماعي كأداة للرقابة والتطوير. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS v.26، بالاعتماد على مؤشرات إحصائية وصفية كالتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واتجاه المتوسط، مع ترتيب الفقرات حسب أوزانها.

أولاً: تحليل محور البيانات الشخصية

لتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية حسب ما يوضحه الجدول رقم (24).

الجدول رقم (24): تحليل محور البيانات الشخصية

المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	34
	أنثى	59
	المجموع	93
المستوى الدراسي	تكوين مهني	09
	ثانوي	16
	جامعي	36
	دراسات عليا	32
	المجموع	93
الوظيفة	رتبة ادارية	62
	منصب عال	14
	وظيفة عليا	17
	المجموع	93
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	17
	من 5 إلى 10 سنة	15
	أكثر من 10 سنة	61
	المجموع	93
التعيين	الهيكل العملياتية	41
	هيكل الدعم	52
	المجموع	93

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.26

من خلال بيانات الجدول رقم (24)، يمكن تقديم عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة التي شملت (93) موظفًا وموظفة بالمفتشية العامة للمالية، وذلك قصد فهم البنية البشرية التي تستند إليها المؤسسة في تسييرها لمهامها الرقابية والإدارية. وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.26، كما يلي:

1. الجنس: أظهرت النتائج أن نسبة الإناث بلغت (63.4%) مقابل (36.6%) للذكور، مما يدل على حضور نسائي معتبر داخل الهيئة. وقد يعكس هذا المعطى توجهًا نحو تعزيز مشاركة المرأة في مختلف المستويات الإدارية، لا سيما في قطاع حساس كقطاع المالية.

2. **المستوى الدراسي:** توزعت المؤهلات العلمية للمبحوثين كما يلي: تعليم جامعي بنسبة (38.7%)، ودراسات عليا بنسبة (32.4%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على مستوى ثانوي (17.2%)، وتكوين مهني (9.7%). ويتضح من ذلك أن أكثر من ثلثي العينة (71.1%) يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، وهو ما يُشير إلى اعتماد المفتشية على كفاءات علمية مؤهلة.

3. **الوظيفية:** تبين أن غالبية المبحوثين يشغلون رتباً إدارية (موظفين من دون منصب أو وظيفة عليا) (66.6%)، في حين يشغل (15.1%) مناصب عليا، و(18.3%) وظائف عليا. يدل هذا التوزيع على أن العينة تضم تمثيلاً جيداً للفئات المسؤولة إدارياً وتنظيمياً، مما يضيء توازناً على الدراسة من حيث المستوى الوظيفي.

4. **الأقدمية المهنية:** تشير المعطيات إلى أن (65.6%) من العينة يمتلكون خبرة مهنية تفوق عشر سنوات، بينما تتراوح أقدمية البقية بين أقل من خمس سنوات (18.3%) ومن خمس إلى عشر سنوات (16.1%). ويُعد هذا المؤشر دالاً على وجود خبرة ميدانية معتبرة لدى أغلب المبحوثين، مما يعزز من موثوقية آرائهم حول الممارسات المهنية والإدارية داخل المؤسسة.

5. **مكان التعيين:** أظهرت النتائج أن (55.9%) من الموظفين ينتمون إلى هياكل الدعم، مقابل (44.1%) ضمن الهياكل العملياتية. ويفيد هذا التوزيع بأن الدراسة شملت تمثيلاً متوازناً نسبياً بين الجانبين الإداري والميداني، مما يسمح بفهم شامل لبيئة العمل داخل المفتشية العامة للمالية.

بناءً على ما سبق، يتضح أن العينة المدروسة تتسم بخصائص مهنية وتعليمية قوية، بالإضافة إلى تنوع في الجنس والخبرة والموقع الوظيفي، ما يعزز من **جودة المعطيات المستخلصة** ويمنح **مصداقية علمية أكبر** للنتائج المتوصل إليها في إطار تحليل ممارسات تسيير الموارد البشرية داخل الهيئة المدروسة.

ثانياً: تحليل أهم العوامل المتعلقة بأداء الموارد البشرية

تضمن تحليل ثلاث محاور رئيسية بأبعادها، وتتمثل في ممارسات تسيير الموارد البشرية، بيئة ومناخ العمل، الظواهر السلبية، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اتجاه المتوسط وترتيب كل فقرة.

أ. **تحليل محور ممارسات تسيير الموارد البشرية:** يعد من المحاور الجوهرية في الدراسة، حيث يعكس ممارسات الإدارة تجاه موظفيها من خلال أربع أبعاد رئيسية: التوظيف، تقييم الأداء، التكوين، وتسيير المسار المهني. وقد تم تحليل بيانات هذا المحور بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واتجاه المتوسط، إضافة إلى ترتيب الفقرات حسب أوزانها. أظهر التحليل الوصفي لبيانات هذه الأبعاد النتائج الموضحة في الجدول رقم (25).

الجدول رقم (25): تحليل محور ممارسات تسيير الموارد البشرية

الترتيب	اتجاه المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	البيان / الأبعاد
1	موافق	1,080	3,91	المهام والمسؤوليات الخاصة بمنصبي الوظيفي واضحة لي بشكل دقيق.	01	التوظيف
4	موافق	1,184	3,66	تتوافق المهام المكلف بها مع رتبتي الإدارية ومنصبي الوظيفي.	02	
3	موافق	0,964	3,70	يتم تقييم أدائي بشكل دوري وبمعايير موضوعية.	03	
11	محايد	1,106	3,13	تُطبّق معايير التقييم بعدالة على جميع الموظفين.	04	تقييم الأداء
9	محايد	1,242	3,15	تتم مناقشة نتائج تقييمي مع المسؤولين المباشرين.	05	
6	محايد	1,145	3,42	أستفيد من برامج التكوين المستمر لتطوير مهاراتي.	06	التكوين
10	محايد	1,066	3,13	يتم تصميم برامج التكوين بناءً على تقييم دقيق للاحتياجات.	07	
5	موافق	1,089	3,53	ساهمت برامج التكوين في تحسين أدائي المهني.	08	
2	موافق	0,807	3,82	أمتلك رؤية واضحة ومحددة لمساري المهني داخل الإدارة.	09	تسيير المسار المهني
7	محايد	1,079	3,29	نظام الترقية في الإدارة عادل وشفاف.	10	
8	محايد	1,188	3,15	معايير الترقية تعتمد على الأداء والكفاءة المهنية.	11	
/	محايد	1.086	3.44			الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss, v26

من خلال بيانات الجدول رقم (25)، يمكن تقديم عرض وتحليل لأبعاد هذا المحور كما يلي:

1. التوظيف: تبين أن الموظفين عبّروا عن مستوى إيجابي من الرضا فيما يخص وضوح المهام والتكليفات، حيث حققت الفقرة الأولى: "المهام والمسؤوليات الخاصة بمنصبي الوظيفي واضحة لي بشكل دقيق" أعلى متوسط حسابي بـ (3.91) وانحراف معياري (1.080) مما يشير إلى توافق الآراء نسبياً حول هذا الجانب. كما أظهرت الفقرة الثانية "تتوافق المهام المكلف بها مع رتبتي الإدارية" متوسطاً قدره (3.66)، وهو كذلك في الاتجاه الإيجابي، مما يدل على مدى انسجام التوصيف الوظيفي مع الواقع التنظيمي.

2. تقييم الأداء: جاءت الآراء متباينة نسبياً، إذ عبّر الموظفون عن رضا نسبي في الفقرة: "يتم تقييم أدائي بشكل دوري وبمعايير موضوعية" بمتوسط (3.70)، بينما انخفض متوسط الفقرتين المتعلقةين بعدالة التقييم ومناقشة نتائجه إلى (3.13) و(3.15) على التوالي، وهو ما يشير إلى مستوى إدراك محايد يميل إلى التحفظ بشأن شفافية وآليات التقييم داخل المؤسسة.

3. التكوين: اتسمت ممارسات التكوين بنوع من التباين في إدراك الموظفين، حيث تراوح المتوسط بين (3.13) و(3.53). وقد عبّر الموظفون بشكل إيجابي نسبياً عن استفادتهم من برامج التكوين، إلا أن تصميم هذه البرامج بناءً على تقييم دقيق للاحتياجات بقي محل تحفظ.

تسيير المسار المهني: عبّر الموظفون عن رضا معتبر فيما يتعلق برؤيتهم لمستقبلهم المهني داخل المؤسسة، كما ظهر في الفقرة: "أمتك رؤية واضحة لمساري المهني داخل الإدارة" بمتوسط (3.82). غير أن التصورات المتعلقة بنظام الترقية بقيت ضمن مستوى محايد (3.29 و 3.15)، مما يشير إلى وجود فجوة إدراكية بشأن العدالة والكفاءة في ترقية الموارد البشرية.

تشير نتائج هذا المحور إلى أن ممارسات تسيير الموارد البشرية بالمفتشية العامة للمالية تُعد مقبولة إلى حد ما من وجهة نظر الموظفين، خاصة من حيث وضوح المهام وفرص التكوين، غير أن هناك حاجة لتحسين ممارسات تقييم الأداء وتدعيم الثقة في أنظمة الترقية، بما يعزز شعور الموظف بالعدالة والتقدير المهني.

ب. تحليل محور بيئة ومناخ العمل: يعدّ محور بيئة ومناخ العمل من الركائز الأساسية التي تؤثر على أداء الموظفين وتحفيزهم، وقد تم تحليله من خلال ثلاث أبعاد رئيسية: القيادة والإشراف، الاتصال والمشاركة، وظروف العمل. واستُخدمت في التحليل مؤشرات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد درجة الرضا العام، بالإضافة إلى اتجاه المتوسط وترتيب الفقرات.، أظهر التحليل الوصفي لبيانات هذه الأبعاد النتائج الموضحة في الجدول رقم (26).

الجدول رقم (26): تحليل محور بيئة ومناخ العمل

البيان الأبعاد	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	الترتيب
القيادة والإشراف	12	يتحمل الرؤساء المباشرون المسؤولية الكافية ولديهم صلاحيات اتخاذ القرار.	3,69	1,063	موافق	6
	13	العلاقة بيني وبين رؤسائي يسودها التعاون والاحترام المتبادل.	4,28	0,728	موافق	1
	14	يشجع المدراء على الإبداع والابتكار لتحسين الأداء.	3,58	1,056	موافق	7
	15	لدي هامش من الاستقلالية والصلاحيات في تنفيذ العمل واتخاذ القرار.	3,53	0,951	موافق	8
الاتصال والمشاركة	16	تتوافق قيم العمل لدي مع قيم زملائي ورؤسائي.	3,69	0,932	موافق	5
	17	يسود التعاون في العلاقات بين الزملاء لتحقيق أهداف العمل.	3,92	0,888	موافق	3
	18	لدي القدرة على العمل ضمن فريق وتبادل المعلومات بفعالية.	4,28	0,785	موافق	2
	19	يتم التعامل مع النزاعات في الفريق بطريقة بناءة.	3,77	0,823	موافق	4
ظروف العمل	20	تتوفر الوسائل المادية والفنية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.	2,78	1,214	محايد	12
	21	بيئة العمل مريحة وخالية من الضغوط العالية.	3,02	1,161	محايد	11
	22	مكان العمل آمن وصحي.	3,23	1,199	محايد	10
	23	أستفيد من الخدمات الاجتماعية بسهولة وبطريقة عادلة.	3,23	1,143	محايد	9
				3.58	0.995	موافق
الدرجة الكلية						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss, v26

من خلال بيانات الجدول رقم (26)، يمكن تقديم عرض وتحليل لأبعاد هذا المحور كما يلي:

1. القيادة والإشراف: جاءت نتائج هذا البُعد لتعكس مستوى رضا إيجابي نسبي من طرف الموظفين تجاه سلوك الرؤساء المباشرين، إذ حققت الفقرة: "العلاقة بيني وبين رؤسائي يسودها التعاون والاحترام المتبادل" أعلى متوسط على مستوى البُعد (4.28) مع انحراف معياري منخفض (0.728)، ما يدل على تجانس كبير في الآراء. كما سجلت باقي الفقرات متوسطات إيجابية تتراوح بين (3.53) و(3.69)، ما يشير إلى وجود مناخ قيادي داعم ومحفز على الرغم من وجود بعض التفاوت في استقلالية الموظف وقدرته على اتخاذ القرار.

2. الاتصال والمشاركة: اتسم هذا البُعد بمستوى مرتفع من الرضا، حيث جاءت فقرة: "الذي القدرة على العمل ضمن فريق وتبادل المعلومات بفعالية" في المرتبة الثانية ضمن محور بيئة العمل بمتوسط (4.28)، ما يدل على قوة العلاقات بين الزملاء داخل الإدارة. كما سجلت فقرات الاتصال والتعاون والانسجام القيمي نتائج قوية نسبياً، تراوحت بين (3.69) و(3.92)، وهو ما يعكس وجود قنوات تواصل فعالة وثقافة مؤسسية داعمة للعمل الجماعي.

3. ظروف العمل: على عكس الأبعاد السابقة، أظهرت فقرات هذا البُعد متوسطات أقرب إلى المستوى المحايد أو المتدني نسبياً، حيث جاءت أدنى قيمة في الفقرة: "تتوفر الوسائل المادية والفنية اللازمة لأداء العمل" بمتوسط (2.78) وهو ما يعكس عدم رضا الموظفين عن البنية التحتية والوسائل المتاحة. كما أظهرت الفقرات الأخرى مثل "بيئة العمل خالية من الضغوط" و"الاستفادة من الخدمات الاجتماعية" قيمةً محايدة (من 3.02 إلى 3.23)، ما يدل على وجود اختلالات ملموسة في الجوانب المادية والتنظيمية للبيئة المهنية.

تعكس نتائج محور بيئة ومناخ العمل وجود علاقات إنسانية وتنظيمية صحية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الزملاء على حد سواء، وهو ما يعزز مناخ التعاون والمردودية. غير أن ظروف العمل من حيث الوسائل والدعم اللوجستي تبقى نقطة ضعف ينبغي معالجتها، بما يضمن الاستفادة الكاملة من القدرات البشرية داخل المفتشية العامة للمالية.

ج. تحليل محور الظواهر السلبية: تناول هذا المحور جملة من الإشكاليات السلوكية والتنظيمية التي قد تؤثر سلباً على أداء الأفراد والجماعة داخل المؤسسة، وتمّ تحليلها من خلال ثلاثة أبعاد: الالتزام والانضباط في العمل، التغيب أو التأخر، ودوران العمل. وقد تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه المتوسط لترتيب الفقرات وتحليل التوجه العام للآراء. أظهر التحليل الوصفي لبيانات هذه الأبعاد النتائج الموضحة في الجدول رقم (27).

الجدول رقم (27): تحليل محور الظواهر السلبية

البيان الأبعاد	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	الترتيب
الالتزام والانضباط في العمل	24	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل المحددة.	3,13	1,125	محايد	11
	25	يتم احترام القواعد المهنية والتعليمات الإدارية.	3,70	0,942	موافق	7
	26	يتحلّى الموظفون بالسلوك المهني ويحترمون الآخرين.	3,82	0,955	موافق	4
التغيب أو التأخر عن العمل	27	يرتبط التغيب أو التأخر عن العمل بمستوى التزام الموظفين بالقيم والأخلاق المهنية.	3,72	0,982	موافق	6
	28	تسهل الإدارة في تطبيق إجراءات الحضور والانصراف سبب رئيسي لانتشار التغيب والتأخر عن العمل.	3,48	1,100	محايد	9
	29	تؤثر العوامل الخارجية (النقل، الظروف العائلية، الخ)، في الالتزام بمواعيد العمل.	4,11	0,878	موافق	2
	30	تساهم بيئة العمل وضغوطها في زيادة حالات التغيب.	3,48	1,148	محايد	10
دوران العمل	31	يؤثر الروتين الوظيفي سلبيًا على الرغبة في الاستمرار في المنصب.	3,63	1,101	موافق	8
	32	يؤدي عدم الرضا عن الوظيفة إلى الرغبة في الانتقال أو مغادرة المؤسسة.	4,02	0,884	موافق	3
	33	ترتبط قرارات تغيير مكان العمل بعلاقة الموظف مع الرؤساء والزملاء.	3,81	1,045	موافق	5
	34	تؤثر الحوافز والمزايا الوظيفية على قرار البقاء في الإدارة أو مغادرتها.	4,25	0,761	موافق	1
الدرجة الكلية			3.74	0.992	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss, v26

من خلال بيانات الجدول رقم (27)، يمكن تقديم عرض وتحليل لأبعاد هذا المحور كما يلي:

1. الالتزام والانضباط في العمل: جاءت آراء الموظفين متباينة بخصوص مدى احترام الموظفين للقواعد والانضباط المهني. ففي حين عبّرت الفقرة "يتحلّى الموظفون بالسلوك المهني ويحترمون الآخرين" عن مستوى رضا جيد بمتوسط (3.82)، جاءت الفقرة "يلتزم الموظفون بمواعيد العمل المحددة" بأقل متوسط (3.13)، ما يشير إلى مستوى التزام متذبذب بين الفئات، وربما يعكس تفاوتاً في التطبيق العملي للقوانين الداخلية أو ضعف الرقابة.

2. التغيب أو التأخر عن العمل: اتفق معظم الموظفين على وجود تأثيرات واضحة للعوامل الخارجية والذاتية في الالتزام بالدوام، حيث حققت الفقرة: "تؤثر العوامل الخارجية (النقل، الظروف العائلية...) في الالتزام بمواعيد العمل" متوسطاً مرتفعاً نسبياً (4.11)، ما يعكس إدراكاً موضوعياً لعوائق واقعية تواجه الموظفين. في المقابل، جاءت فقرتا "تسهل الإدارة" و"ضغوط بيئة العمل" بمتوسطين متقاربين (3.48)، ما يدل على نظرة نقدية معتدلة تجاه الإدارة فيما يخص ضبط الحضور والانصراف.

3. دوران العمل: أظهرت نتائج هذا البُعد مستويات رضا مرتفعة، خاصة فيما يخص تأثير الحوافز والعلاقات داخل بيئة العمل على الاستقرار المهني. فقد سجلت الفقرة "تؤثر الحوافز والمزايا الوظيفية على قرار البقاء في الإدارة" أعلى متوسط (4.25)، ما يؤكد أهمية الدوافع المادية والمعنوية في الاحتفاظ بالموارد البشرية. كما سجلت فقرة "عدم الرضا عن الوظيفة يدفع إلى مغادرة المؤسسة" متوسطاً معتبراً (4.02)، ما يشير إلى أن الإدارة مطالبة بتحسين ظروف العمل والرضا الوظيفي للحد من دوران العمل.

يعكس تحليل هذا المحور وعياً واضحاً لدى الموظفين بخصوص الظواهر السلبية التي تؤثر على الأداء داخل المؤسسة، وعلى رأسها ضعف الانضباط في بعض السياقات، والعوامل المؤثرة في الالتزام، فضلاً عن أثر الحوافز والعلاقات في ظاهرة دوران العمل. مما يستدعي تعزيز سياسات المتابعة والتحفيز وتحسين ظروف العمل للحد من هذه الظواهر.

ثالثاً: تحليل عوامل تطبيق التدقيق الاجتماعي بجودة وفعالية

يتناول هذا الجزء من التحليل محورين رئيسيين هما: الوعي بالتدقيق الاجتماعي وأهميته، وعوامل تطبيقه بجودة وفعالية. ويهدف هذا المحور إلى استقصاء استعداد الموظفين لتبني هذه الممارسة الرقابية، ومدى تهيئة البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيقها. حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اتجاه المتوسط وترتيب كل فقرة.

أ. تحليل محور الوعي بالتدقيق الاجتماعي وأهميته: يشتمل هذا المحور على بعدين: المعرفة والأهمية، والحاجة إلى التدقيق الاجتماعي. أظهر التحليل الوصفي لبيانات هاذين البعدين النتائج الموضحة في الجدول رقم (28).

الجدول رقم (28): تحليل محور الوعي بالتدقيق الاجتماعي وأهميته

البيان الأبعاد	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	الترتيب
معرفة وأهمية التدقيق الاجتماعي	35	لدي فكرة عامة عن أساليب تحسين الشفافية والكفاءة في إدارة الموارد البشرية.	3,72	0,743	موافق	5
	36	الممارسات التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والكفاءة يمكن أن تحسّن إدارة الموارد البشرية.	4,14	0,716	موافق	3
الحاجة للتدقيق الاجتماعي	37	هناك حاجة إلى آليات تضمن شفافية وعدالة ممارسات إدارة الموارد البشرية.	4,12	0,750	موافق	4
	38	يمكن أن تساهم إجراءات المراقبة الداخلية والخارجية في تحسين الإنصاف في إدارة الموارد البشرية.	4,15	0,779	موافق	2
الدرجة الكلية	39	أرى أنه من المهم تطوير أدوات لضمان المساءلة والشفافية في الإدارة.	4,22	0,778	موافق	1
			4.07	0.753	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss, v26

كشفت النتائج الواردة في الجدول رقم (28) عن ما يلي:

1. **معرفة وأهمية التدقيق الاجتماعي:** أظهرت الفقرة (36) أعلى متوسط حسابي (4.14)، بما يشير إلى إدراك ملحوظ لأهمية تعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة الموارد البشرية، بينما حصلت الفقرة (35) على متوسط أقل نسبياً (3.72)، مما يدل على تفاوت نسبي في درجة الإلمام بأساليب التدقيق الاجتماعي.

2. **الحاجة إلى التدقيق الاجتماعي:** تصدرت الفقرة (39) الترتيب بمتوسط (4.22)، وهو أعلى متوسط ضمن المحور، ما يعكس وعياً قوياً بضرورة تطوير أدوات للمساءلة والشفافية. وبشكل عام، اتسمت جميع الفقرات في هذا البعد بمستوى مرتفع من الموافقة، مما يدل على وجود إدراك واضح للحاجة إلى تطبيق التدقيق الاجتماعي كآلية للحوكمة الرشيدة. كما يشير المتوسط الكلي (4.07) إلى مستوى عالٍ من الوعي العام بالتدقيق الاجتماعي، مدعوماً بانخفاض نسبي في الانحراف المعياري (0.753)، مما يعكس تجانساً في مواقف الباحثين حيال أهمية التدقيق الاجتماعي ما يمثل أرضية صلبة للانتقال نحو التطبيق الفعلي له.

ب. **تحليل محور عوامل تطبيق التدقيق الاجتماعي بجودة وفعالية:** تضمن هذا المحور ثلاث أبعاد: الامكانيات المادية والبشرية لتطبيقه، المستوى السلطوي لتطبيقه والتحديات والعوائق). أظهر التحليل الوصفي لبيانات هذه الأبعاد النتائج الموضحة في الجدول رقم (29).

الجدول رقم (29): تحليل محور عوامل تطبيق التدقيق الاجتماعي بجودة وفعالية

البيان الأبعاد	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	الترتيب
الامكانيات المادية والبشرية لتطبيقه	40	تمتلك الإدارة نظام معلومات دقيق وشامل خاص بالموارد البشرية.	3,25	1,080	محايد	10
	41	تتوفر لدى الإدارة إطارات مدربة على أساليب الرقابة والتقييم في الموارد البشرية.	3,31	0,955	محايد	9
	42	لدى الإدارة أو السلطة المخولة الإمكانيات لتطبيق آليات تضمن الشفافية في تسيير الموارد البشرية.	3,37	0,976	محايد	8
المستوى السلطوي لتطبيقه	43	وجود تدقيق داخلي للموارد البشرية يمكن أن يعزز الشفافية والكفاءة.	4,15	0,872	موافق	2
	44	قد يكون للرقابة الخارجية (من جهات إشرافية أو وصاية) دور في تحسين تسيير الموارد البشرية.	4,08	0,875	موافق	3
	45	تحتاج المؤسسات العمومية إلى استحداث هياكل تنظيمية لضمان المتابعة الدورية لممارسات الموارد البشرية.	3,98	0,737	موافق	4
	46	ينبغي تحديث القوانين لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد البشرية.	4,15	0,722	موافق	1
التحديات والعوائق	47	قد يكون هناك تردد أو مقاومة من الموظفين تجاه تطبيق إجراءات جديدة للشفافية والمراقبة.	3,66	0,961	موافق	6
	48	قد يواجه المسؤولون صعوبة في التكيف مع آليات جديدة لضمان الشفافية والمساءلة.	3,63	0,976	موافق	7
	49	قد تعيق بعض القوانين أو غياب الأطر التنظيمية تطبيق آليات التدقيق في الموارد البشرية.	3,78	0,883	موافق	5
الدرجة الكلية			3.73	0.903	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss, v26

كشفت النتائج الواردة في الجدول رقم (29) عما يلي:

1. الإمكانيات المادية والبشرية: جاءت جميع الفقرات ضمن الاتجاه المحايد، بمتوسطات تتراوح بين (3.25 و 3.37)، ما يعكس ضعفاً نسبياً في البنية التحتية والموارد البشرية المؤهلة، وهي من أهم الشروط المسبقة لإنجاح أي عملية تدقيق.

2. المستوى السلطوي لتطبيق التدقيق الاجتماعي: يعكس هذا البُعد مؤشرات إيجابية نسبياً، حيث حصلت فقرات (43) و(46) على أعلى متوسطات (4.15)، مما يشير إلى إدراك واسع بأهمية الدور المؤسسي والرقابي في إنجاح التدقيق الاجتماعي. كما أن المطالبة بتحديث الإطار القانوني (الفقرة 46) تعكس بعداً استراتيجياً مهماً لضمان الاستدامة المؤسسية للآليات الرقابية.

3. التحديات والعوائق: أظهرت النتائج توافقاً عاماً على وجود عوائق محتملة، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.63) و(3.78). مما يعكس وعياً بالقيود الواقعية التي قد تواجه التطبيق، كالمقاومة الداخلية، صعوبة التكيف، أو قصور النصوص القانونية. أما الدرجة الكلية (3.73) مع انحراف معياري (0.903) تؤكد أن نجاح التدقيق الاجتماعي لا يتوقف على الوعي بأهميته فقط، بل يتطلب تهيئة البيئة المؤسسية، وتوفير الموارد البشرية والتقنية، ومواكبة تشريعية قادرة على ضبط آلياته ومتابعة تنفيذها.

يُظهر تحليل محور التدقيق الاجتماعي وجود إدراك نظري جيد لدى الموظفين لأهميته ومبررات اعتماده، لكنه قد يصطدم بعدد من المعوقات المرتبطة بالواقع التنظيمي والبنية المؤسسية. وهو ما يُحتم على الإدارة العمل على تجاوز هذه التحديات، من خلال الاستثمار في الكفاءات، إصلاح الإطار القانوني، وتعزيز ثقافة المراقبة والشفافية داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج التدقيق الاجتماعي لأداء الموارد البشرية

يهدف هذا المطلب إلى تحليل نتائج المهمة التدقيقية المنجزة داخل المفتشية العامة للمالية، بوصفها نموذجاً لمؤسسة عمومية ذات طابع إداري، من خلال توظيف مقاربة التدقيق الاجتماعي بمستوياته الثلاثة (تدقيق المطابقة، تدقيق الكفاءة والفعالية، التدقيق الاستراتيجي)، واعتماد أدوات متعددة (الاستبيان، استمارة التشخيص، المقابلة، الملاحظة الميدانية). ويأتي هذا التحليل في ضوء فرضية رئيسية مفادها أن التدقيق الاجتماعي يمثل آلية فعالة لتحسين أداء الموارد البشرية عبر تشخيص الاختلالات التنظيمية، وتقييم الممارسات التسييرية، وتقديم توصيات موضوعية قابلة للتطبيق.

أولاً: مستوى تدقيق المطابقة (تشخيص الانحرافات التنظيمية)

يعتمد هذا المستوى على مقارنة الممارسات الفعلية بإجراءات ومعايير التسيير المنصوص عليها في النصوص التنظيمية والقانونية. وقد أظهرت استمارة التشخيص العام وجود مجموعة من الاختلالات، أبرزها

غياب التوازن في شغل المناصب العليا والهياكل التنظيمية العملية، حيث بلغت نسبة الشغور في بعض الوظائف القيادية أكثر من 80%. كما كشفت الملاحظة الميدانية عن عدم تفعيل بعض الوحدات التنظيمية المدرجة هيكلياً، ما يُضعف من فعالية الأداء الداخلي ويؤثر على ديناميكية العمل الجماعي والتنسيق الأفقي والعمودي. كما تم رصد مظاهر ضعف في تطبيق مبادئ المساءلة والشفافية داخل بعض العمليات الإدارية المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، خصوصاً فيما يتعلق بنظام التقييم والتكوين، وهو ما يتقاطع مع فرضية الدراسة القائلة بأن فعالية التدقيق مرهونة بوجود إرادة إدارية لتطبيقه، وامتلاك المؤسسة للقدرات التنظيمية والبشرية الكفيلة بذلك.

ثانياً: مستوى تدقيق الكفاءة والفعالية (تقييم الأداء ومردديته)

يركز هذا المستوى على مدى تحقيق الإدارة للأهداف المرتبطة بالموارد البشرية، باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة. وقد بينت نتائج الاستبيان وجود إدراك نسبي لدى المبحوثين بأهمية الشفافية والرقابة الداخلية، إذ تجاوزت العديد من المتوسطات الحسابية عتبة 4.0، ما يشير إلى وعي متزايد بأهمية التدقيق كأداة لتحسين أداء الموارد البشرية. مع ذلك، أظهر التحليل تفاوتاً في تقييم نجاعة ممارسات الموارد البشرية، مثل التكوين، التحفيز، والتقييم الوظيفي. وقد أشارت نتائج المقابلات إلى نقص في متابعة تنفيذ برامج التكوين، وغياب تقييم دوري فعلي يربط الأداء بالمردودية، وهو ما يُفسّر بضعف تفعيل أدوات نظام التقييم على نحو منهجي. كما عكست بعض الردود وجود شعور بالتميز في فرص الترقية، ما يعكس خللاً في مبدأ العدالة التنظيمية.

وتؤكد هذه النتائج فرضية الدراسة المتعلقة بأن أداء الموارد البشرية يتأثر بمحددات تنظيمية وسلوكية، ويمكن للتدقيق أن يلعب دوراً في كشفها وتقييم آثارها.

ثالثاً: مستوى التدقيق الاستراتيجي (استشراف الأداء ومواءمته مع الأهداف العامة)

يسعى هذا المستوى إلى تحليل مدى توافق الممارسات التسييرية مع الرؤية الاستراتيجية للإدارة. وقد أظهر تحليل البيانات وجود فجوة واضحة بين التوجهات الرسمية المعلنة، والتطبيقات العملية داخل الهياكل، خاصة فيما يتعلق بتخطيط المسارات المهنية والتدبير الاستراتيجي للكفاءات.

كما أشار العديد من الموظفين خلال المقابلات إلى غياب تصور بعيد المدى لإدارة الموارد البشرية، وافتقار نظام التسيير لآليات استباقية. وتم تسجيل غياب منهجية معتمدة لتقييم الكفاءات المستقبلية أو دعم استدامة المهارات، ما يُعزز الحاجة إلى اعتماد التدقيق الاجتماعي كإطار منهجي للتحسين المستمر، انسجاماً مع فرضية الدراسة التي تؤكد ضرورة إدماج البعد الاستراتيجي في ممارسات التدقيق الاجتماعي لضمان فعاليته على المدى الطويل.

رابعاً: مساهمة أدوات التدقيق الاجتماعي في كشف الاختلالات واقتراح التحسينات

أظهرت أداة الاستبيان فعاليتها في رصد المواقف والتصورات السائدة لدى الموظفين بشأن بيئة العمل وأداء الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بالالتزام، التحفيز، والعوائق التنظيمية. أما استمارة التشخيص العام فمكّنت من تحديد الفجوات البنوية، وتقييم مدى امتثال النظام الإداري للمعايير القانونية والتنظيمية.

كما لعبت المقابلة دوراً محورياً في فهم العمق التنظيمي والإدراكي للأعوان والإطارات، بينما ساعدت الملاحظة المباشرة في التحقق من مدى تطابق التصورات مع الواقع الفعلي داخل بيئة العمل. ويظهر هذا التكامل الأدوات أن نجاعة التدقيق الاجتماعي تتوقف على تنوع الوسائل وتقاطع النتائج، ما يعزز الطرح النظري للدراسة.

خامساً: التوصيات والاقتراحات المستخلصة

بناءً على ما سبق، يمكن تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية:

✓ إعادة تهيئة الهياكل التنظيمية لتقليص الفجوة بين الهيكل الرسمي والفعلي، مع ضمان ملء المناصب الشاغرة بالكفاءات المناسبة.

✓ تفعيل نظام تقييم الأداء بشكل دوري ومنهجي يربط التقييم بنتائج العمل والتحفيز الوظيفي.

✓ إعداد دليل داخلي لتطبيق التدقيق الاجتماعي يكون مرجعاً تنظيمياً لتوحيد الإجراءات وتوجيه المهام التدقيقية.

✓ تدعيم قدرات الإطارات الإدارية في مجال التدقيق الاجتماعي عبر دورات تكوينية متخصصة.

✓ اعتماد مبدأ الشفافية في كل مراحل تسيير الموارد البشرية من خلال تعزيز آليات المراقبة الداخلية والخارجية.

✓ إرساء منهجية استشرافية لإدارة الكفاءات تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المستقبلية وتحديات الأداء.

تبين من خلال هذا المطلب أن التدقيق الاجتماعي، إذا ما طُبّق بمنهجية علمية وأدوات متنوعة، يُعد آلية فعالة لتحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية. وقد سمح تطبيقه داخل المفتشية العامة للمالية بالكشف عن اختلالات متعددة، وتحديد مجالات التدخل ذات الأولوية، واقتراح مسارات إصلاحية واقعية. وهو ما يبرر إدماج التدقيق الاجتماعي ضمن آليات الحوكمة الحديثة، كأداة رقابية واستراتيجية لتحسين الأداء وضمن النجاعة المؤسسية.

خلاصة:

لقد شكّل الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة التطبيقية التي استهدفت اختبار الفرضيات النظرية على أرض الواقع، من خلال توظيف منهجية التدقيق الاجتماعي لتشخيص وتحليل أداء الموارد البشرية داخل المفتشية العامة للمالية، كمؤسسة نموذجية من مؤسسات الإدارة العمومية الجزائرية. وقد أتاح هذا الفصل استكشاف واقع الممارسات التدبيرية، والكشف عن الفجوات التنظيمية، ورصد التصورات السائدة لدى الفاعلين داخل المؤسسة، بالاعتماد على أدوات منهجية متعددة شملت الاستبيان، استمارة التشخيص، المقابلة والملاحظة الميدانية.

أظهرت نتائج التحليل أن التدقيق الاجتماعي، حين يُوظف بشكل ممنهج وموضوعي، يُمكن أن يُسهم في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال ثلاثة مستويات متكاملة:

✓ **على مستوى تدقيق المطابقة**، كشف التدقيق عن وجود فجوة ملموسة بين النصوص التنظيمية والتطبيقات الفعلية، لاسيما فيما يخص هيكله المناصب العليا، توزيع المهام، وتفعيل الهياكل الوظيفية. كما لوحظ غياب لممارسات التقييم الدوري وعدم الالتزام ببعض المعايير التنظيمية في تسيير الكفاءات.

✓ **في مستوى تدقيق الكفاءة والفعالية**، بيّنت نتائج الاستبيان والمقابلات وجود إدراك نسبي بأهمية تسيير الموارد البشرية، إلا أن الممارسات العملية ظلت دون المستوى المطلوب، حيث تم تسجيل ضعف في التحفيز، محدودية التكوين المستمر، وغموض في آليات الترقية والتقييم، مما انعكس سلبًا على الالتزام والأداء الفردي والجماعي.

✓ **أما في مستوى التدقيق الاستراتيجي**، فقد تم رصد غياب شبه تام لتخطيط بعيد المدى في مجال إدارة الموارد البشرية، وضعف في ربط التسيير الحالي بالأهداف العامة للمؤسسة. وقد أبانت التحليلات عن نقص في التوظيف الاستراتيجي للكفاءات، وغياب سياسات تنظيمية مدروسة تضمن استدامة الأداء العالي.

كما أثبتت أدوات التدقيق الاجتماعي المستخدمة فعاليتها في تشخيص الوضعية الراهنة من زوايا مختلفة: فالاستبيان مكّن من قياس الاتجاهات والانطباعات، واستمارة التشخيص سمحت بتقييم مدى مطابقة الممارسات للمعايير، في حين أمّدت المقابلات والملاحظات بقراءة معمّقة للسياق التنظيمي والعوامل غير المرئية التي تؤثر في الأداء.

تتقاطع هذه النتائج بوضوح مع فرضيات الدراسة، لا سيما ما يتعلق بدور التدقيق الاجتماعي في تشخيص الواقع التنظيمي، وتقييم ممارسات التسيير، واقتراح التدخلات الملائمة. كما تعزز النتائج الحاجة إلى توفر بيئة

تنظيمية حاضنة لتفعيل التدقيق الاجتماعي، من خلال إرادة مؤسسية واضحة، وكفاءات بشرية مدربة، وأطر قانونية مساندة.

في ضوء ما سبق، خلصت الدراسة الميدانية إلى أن التدقيق الاجتماعي لا يجب أن يُنظر إليه كآلية رقابية محضة، بل كأداة استراتيجية لإعادة توجيه السياسات الداخلية، وتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الموارد البشرية. غير أن تفعيل هذا الدور يظل مشروطاً بتحقيق جملة من المقومات، من بينها ترسيخ ثقافة التقييم والتقويم، تحديث أنظمة التسيير، وتوسيع نطاق استخدام أدوات التدقيق بما يتناسب مع خصوصية الإدارة العمومية الجزائرية.

الخاتمة

الخاتمة:

بعد تناول موضوع التدقيق الاجتماعي وعلاقته بأداء الموارد البشرية من خلال مقارنة نظرية وتطبيقية، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية توظيف آليات حديثة وفعالة، كالتدقيق الاجتماعي، في تشخيص وتحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية، لاسيما في السياق الجزائري الذي يعاني من إشكالات بنيوية وتنظيمية مزمنة على مستوى تسيير العنصر البشري. وبالاعتماد على تحليل الإطار المفاهيمي والمنهجي لكل من الأداء والتدقيق الاجتماعي، ثم إسقاط هذا الإطار على الواقع العملي لمؤسسة نموذجية هي المفتشية العامة للمالية، حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية الجوهرية المتمثلة في: كيف يمكن للتدقيق الاجتماعي أن يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية؟

وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم الاقتراحات العملية، وأخيراً آفاق البحث المستقبلي في هذا المجال الحيوي.

أولاً: نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة، بجانبها النظري والتطبيقي، عن مجموعة من النتائج المهمة التي تؤكد العلاقة الوثيقة بين التدقيق الاجتماعي وتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. في الجانب النظري:

أثبت التحليل النظري أن أداء الموارد البشرية يُعد مفهوماً مركباً يرتبط بالكفاءة، الإنجاز، التكيف مع التغيرات، ومدى الإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أظهرت الدراسة أن تسيير الموارد البشرية في القطاع العام يعاني من جمود نسبي بسبب خضوعه لقوانين صارمة تحدّ من فعاليته. وقد تم التوصل إلى ما يلي:

- أداء الموارد البشرية هو مفهوم مركب يرتبط بالكفاءة، الفعالية، الإنجاز، مدى التكيف مع التغيرات، والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة العامة.
- تسيير الموارد البشرية في القطاع العام يتميز بخضوعه لمنظومة قانونية صارمة، تحدّ في كثير من الحالات من مرونة الإجراءات وتكيفها مع التغيرات، مقارنةً بالقطاع الخاص.
- أنظمة التوظيف، التكوين، التحفيز، التقييم، وتسيير المسار المهني تُعد مكونات رئيسية تؤثر بشكل مباشر في أداء الموظف والمؤسسة، ويستوجب تفعيلها بمهنية وعدالة.

- التدقيق الاجتماعي ليس مجرد آلية رقابة، بل يُمثّل وسيلة تحليل معمقة تمكّن من تشخيص الانحرافات في الممارسات الإدارية، وتقديم اقتراحات لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.
- التدقيق الاجتماعي يعتمد ثلاث مستويات: تدقيق المطابقة (الامتثال للقوانين)، تدقيق الكفاءة والفعالية (قياس الأداء)، والتدقيق الاستراتيجي (تقييم مدى توافق التسيير مع الأهداف بعيدة المدى) وكلها تساهم في كشف الاختلالات وصياغة حلول عملية.
- يُسهم التدقيق الاجتماعي في تحويل المعطيات النوعية إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس، مما يسمح باتخاذ قرارات موضوعية قائمة على تشخيص دقيق.
- إدماج التدقيق الاجتماعي ضمن منظومة الإدارة العمومية يعزز مبدأ الحوكمة، ويدعم الشفافية، العدالة التنظيمية، والمسؤولية.

ب. الجانب التطبيقي:

أفضت النتائج إلى ما يلي:

- وجود عدد من الاختلالات في تسيير الموارد البشرية، أبرزها غياب نظام تقييم فعّال، ضعف الحوافز، نقص التكوين، وتباين في توزيع المهام والمسؤوليات.
- يوجد إدراك معتبر لدى الموظفين لأهمية التدقيق الاجتماعي، لكن تطبيقه لا يزال محدودًا وغير مؤطر بشكل منهجي داخل المؤسسة.
- أظهرت المعطيات الإحصائية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين تطبيق آليات التدقيق الاجتماعي وتحسّن مؤشرات الأداء الوظيفي، لاسيما في ما يخص الانضباط، الالتزام، والرضا المهني.
- التدقيق الاجتماعي يدعم عملية اتخاذ القرار الإداري عبر توفير بيانات دقيقة وموضوعية حول ممارسات التسيير.
- أهمية دمج التدقيق الاجتماعي ضمن نظام الحوكمة الداخلية للمؤسسات العمومية، لضمان الاستمرارية والنجاحة في تحسين الأداء البشري.
- تطبيق التدقيق الاجتماعي بشكل منهجي يمكن أن يحدث تحولًا حقيقيًا في ثقافة العمل والمساءلة داخل المؤسسات، إذا توفرت له الشروط التنظيمية والمهنية المناسبة.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى النتائج النظرية والميدانية التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات العملية التي من شأنها تعزيز فعالية التدقيق الاجتماعي وتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، وهي:

أ. على المستوى المؤسسي والتنظيمي:

- 1) إدماج التدقيق الاجتماعي ضمن الهيكل التنظيمي للإدارات العمومية، من خلال إنشاء خلايا أو وحدات داخلية متخصصة، تعمل على تشخيص الأداء السلوكي والتنظيمي بشكل منظم.
- 2) وضع دليل وطني موحد للتدقيق الاجتماعي في القطاع العمومي، يتضمن المفاهيم الأساسية، المنهجيات، الأدوات، والمعايير الأخلاقية التي يجب على المدققين الالتزام بها.
- 3) إدراج مخرجات التدقيق الاجتماعي ضمن دورة اتخاذ القرار الإداري، وذلك بربط نتائج التشخيص بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتوظيف، والترقية، والتكوين، والتحفيز.
- 4) تعزيز استقلالية المدقق الاجتماعي داخل المؤسسات، وضمان عدم خضوعه للتأثيرات الإدارية أو السياسية التي قد تؤثر على موضوعية نتائجه.

ب. على المستوى البشري والمهني

- 1) توفير برامج تكوين مستمر للموارد البشرية في مجال التدقيق الاجتماعي، سواء على مستوى التكوين الأساسي أو التخصصي، مع إدراج هذا المجال ضمن برامج معاهد الإدارة والتسيير العمومي.
- 2) تطوير كفاءات المدققين الاجتماعيين، ليس فقط في الجانب التقني، بل أيضاً في المهارات السلوكية كالاتصال، التحليل، الحياد، والسرية المهنية.
- 3) تشجيع ثقافة التقييم الذاتي والمساءلة داخل بيئة العمل، من خلال حملات تحسيسية وتوعوية بأهمية التدقيق الاجتماعي وفعاليته في تحسين الأداء وبيئة العمل.

ج. على مستوى السياسات العامة

- 1) إدراج التدقيق الاجتماعي كجزء من السياسات العمومية الموجهة لإصلاح الإدارة، من خلال تضمينه في برامج تحديث الوظيفة العمومية ومشاريع الحوكمة الرشيدة.

- 2) تعزيز الشفافية والعدالة الوظيفية في أنظمة التسيير الإداري، والعمل على تقليص الفجوة بين النصوص القانونية والتطبيقات العملية في مجال تسيير الموارد البشرية.
- 3) إحداث آلية لتتبع وتقييم تنفيذ توصيات التدقيق الاجتماعي داخل الإدارات، مع إلزام المؤسسات العمومية بتقديم تقارير دورية عن مدى تقدمها في معالجة الاختلالات المرصودة.

ثالثا: آفاق الدراسة

لمّا كان موضوع التدقيق الاجتماعي وأداء الموارد البشرية ما يزال في طور التأسيس داخل الإدارة الجزائرية، فإن العديد من المواضيع تظل مفتوحة للبحث، نذكر منها:

1. التدقيق الاجتماعي وتكريس العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية.
2. قياس أثر التدقيق الاجتماعي على تحسين جودة الخدمات العمومية.
3. تطوير نموذج جزائري للتدقيق الاجتماعي في الموارد البشرية.
4. مقارنة ميدانية بين فعالية التدقيق الاجتماعي في القطاعين العام والخاص.
5. علاقة التدقيق الاجتماعي بتقليل ظاهرة التغيب ودوران الموظفين.
6. دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الوظيفة العمومية في الجزائر.

في ضوء ما سبق، تمثّل هذه الدراسة محاولة علمية جادة لإبراز الدور الحيوي للتدقيق الاجتماعي في معالجة الاختلالات التي تعاني منها أنظمة تسيير الموارد البشرية داخل الإدارات العمومية الجزائرية. فمن خلال الربط بين التحليل النظري والدراسة التطبيقية، تبين أن تحسين أداء الموارد البشرية لا يتطلب فقط تحديث النصوص التنظيمية، بل يستدعي بالأساس تفعيل آليات الرقابة والتشخيص والتقويم المستمر. وعليه، فإن إرساء ثقافة التدقيق الاجتماعي كأداة حوكمة داخل المؤسسات العمومية، من شأنه أن يُشكّل رافعة حقيقية نحو ترقية أداء الموظفين، وتحقيق فعالية الإدارة في خدمة المواطن والتنمية، في ظل تحولات متسارعة تفرض على الإدارة العمومية أن تكون أكثر مرونة، شفافية، وكفاءة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

- 1) علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
- 2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012.
- 3) زواتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
- 4) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد السيد، دار المريح للنشر، الرياض، 2015.
- 5) بيتر فان غوي، نظام إدارة الموارد البشرية (دليل تدريبي وتطبيقي للشركات)، منظمة العمل الدولية، القاهرة، الطبعة 2016، 01.
- 6) نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان (الأردن)، 2015.
- 7) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008.
- 8) عاكف لطفي الخصاونة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (عمان: جامعة البلقاء التطبيقية، 2017).
- 9) كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت (لبنان)، 1997.
- 10) منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء (اليمن)، 2012.
- 11) محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، ط1 (عمّان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2013).
- 12) عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 01، 2017.
- 13) عبدالله إبراهيم الدرمني وحسن صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ط1، (دبي: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2017).
- 14) محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
- 15) صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2016.
- 16) رجب حمد العمّاري، إرشادات لتدقيق أنظمة الإدارة (ISO 19011: 2018) (ترجمة) ، شركة المعيار المنير للخدمات التعليمية والتدريب والتأهيل والاستشارات، بنغازي - ليبيا-، 2020.

- 17) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة العامة - النظرية والتطبيق-، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2008.
- 18) سعود نمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الطبعة 09، 2019.
- 19) نعمه عباس الخفاجي، صلاح الدين حسين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة - منظور معاصر-، دار اليازوري العلمية، الطبعة الثانية، عمان (الأردن)، 2015.
- 20) فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 04.
- 21) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، الطبعة الأولى، 2006.
- 22) أحمد سوادى عطية، العملية الادارية - معارف نظرية ومهارات تطبيقية-، دار الغريب، القاهرة (مصر)، 1999.
- 23) كامل بربير، الإدارة عملية و نظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بيروت (لبنان)، 1996.
- 24) مصطفى بوزيد فهمي، وسائل الإدارة العامة، (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1994).
- 25) دمان ذبيح عاشور، شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار الهدى، عين مليلة (الجزائر)، طبعة 2010.
- 26) رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان (2014).
- 27) أحمد الخزامي، مناهج البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة (مصر)، 2010.
- 28) كمال عبد الحميد، الإحصاء في البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة (مصر)، 2000.
- 29) محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، صنعاء (اليمن)، 2019.
- 30) غيث البحر، معن التتجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج Spss، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014.
- 31) رامي صلاح جبريل، تحليل البيانات خطوة بخطوة في SPSS، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، بنغازي (ليبيا)، 2020.

ب. التقارير، القوانين، المراسيم والمنشورات الرسمية

- 32)** المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)، ترجمة مجلس حكام جمعية المدققين الداخليين في لبنان بإشراف الأستاذ ناجي فياض، رابط الملف: <https://cbi.iq/static/uploads/up/file-152750001752061.pdf>
- 33)** الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 هـ الموافق 15 يوليو 2006م، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 46، 16 يوليو 2006.
- 34)** المرسوم رقم 80-53 مؤرخ في 14 ربيع الثاني 1400 هـ الموافق 1 مارس 1980م، بشأن إحداث المفتشية العامة للمالية، الجريدة الرسمية، عدد 10، 4 مارس 1980.
- 35)** قانون رقم 80-04 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1400 الموافق لأول مارس سنة 1980 يتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من قبل المجلس الشعبي الوطني، الجريدة الرسمية، عدد 10، 4 مارس 1980.
- 36)** قانون رقم 80-05 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1400 الموافق لأول مارس سنة 1980 يتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من طرف مجلس المحاسبة، الجريدة الرسمية، عدد 10، 4 مارس 1980.
- 37)** مرسوم تنفيذي رقم 08-273 مؤرخ في 6 رمضان عام 1429 الموافق 6 سبتمبر سنة 2008 يتضمن تنظيم الهياكل المركزية للمفتشية العامة للمالية، الجريدة الرسمية، عدد 50، 7 سبتمبر 2008.
- 38)** مرسوم تنفيذي رقم 08-274 مؤرخ في 6 رمضان عام 1429 الموافق 6 سبتمبر سنة 2008 يتضمن تنظيم المفتشيات الجهوية للمفتشية العامة للمالية وصلحاياتها، الجريدة الرسمية، عدد 50، 7 سبتمبر 2008.
- 39)** مرسوم تنفيذي رقم 08-272 مؤرخ في 6 رمضان عام 1429 الموافق 6 سبتمبر سنة 2008، يحدد صلاحيات المفتشية العامة للمالية، الجريدة الرسمية، عدد 50، 7 سبتمبر 2008.
- 40)** مرسوم تنفيذي رقم 09-96 مؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق 22 فبراير سنة 2009، يحدد شروط وكيفيات رقابة وتدقيق المفتشية العامة للمالية لتسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، عدد 14، 4 مارس 2009.
- 41)** المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 03، 20 جانفي 2008.
- 42)** المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر سنة 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، 30 سبتمبر 2007.
- 43)** مرسوم تنفيذي رقم 95-126 مؤرخ في 29 ذي القعدة 1415 الموافق 29 أبريل 1995، يعدل ويتمم المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02 يونيو 1966 والمتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادرة في 09 مايو 1995.

- (44)** مرسوم تنفيذي رقم 12-194 مؤرخ في 3 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 25 أبريل سنة 2012 يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والادارات العمومية وإجرائها، الجريدة الرسمية، العدد 26، 3 ماي 2012.
- (45)** مرسوم تنفيذي رقم 19-165 مؤرخ في 22 رمضان 1440 الموافق 27 مايو سنة 2019 ، يحدد كفايات تقييم الموظف، الجريدة الرسمية، العدد 37، 9 يونيو 2019.
- (46)** مرسوم تنفيذي رقم 20-194 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو سنة 2020 ، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم في المؤسسات والادارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 43، 28 يوليو 2020.
- (47)** مرسوم تنفيذي رقم 14-194 مؤرخ في 5 رمضان عام 1435 الموافق 3 يوليو سنة 2014، يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 41، 6 يوليو 2014.
- (48)** مرسوم تنفيذي رقم 14-193 مؤرخ في 5 رمضان عام 1435 الموافق 3 يوليو سنة 2014، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 41، 6 يوليو 2014.
- (49)** مرسوم تنفيذي رقم 08-08 مؤرخ في 19 محرم عام 1429 الموافق 27 يناير 2008، يحدد شروط التعيين في المنصب العالي لرئيس مكتب في الإدارة المركزية والزيادة الاستدلالية المرتبطة به، الجريدة الرسمية، العدد 05، 30 يناير 2008.
- (50)** قرار وزاري مشترك مؤرخ في 10 جمادى الأولى عام 1432 الموافق 14 أبريل سنة 2011، يحدد عدد المناصب العليا للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالمفتشية العامة للمالية، الجريدة الرسمية، العدد 29، 22 مايو 2011.
- (51)** قرار وزاري مشترك مؤرخ في 14 محرم عام 1431 الموافق 31 ديسمبر سنة 2009، يحدد تنظيم هياكل الدراسات والتقييم والإدارة والتسيير بالمفتشية العامة للمالية في مكلفين بالدراسات ورؤساء مكاتب، الجريدة الرسمية، العدد 15، 7 مارس 2010.
- (52)** قرار وزاري مشترك مؤرخ في 4 شوال عام 1430 الموافق 23 سبتمبر سنة 2009، يحدد عدد المناصب العليا للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية بعنوان الادارة المركزية للمفتشية العامة للمالية، الجريدة الرسمية، العدد 61، 25 أكتوبر 2009.
- (53)** المرسوم التنفيذي رقم 10-28 المؤرخ في 27 محرم عام 1431 الموافق 13 يناير سنة 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالمفتشية العامة للمالية، الجريدة الرسمية، العدد 05، 20 يناير 2010.
- (54)** المنشور رقم 04 المؤرخ في 30 نوفمبر 2017، المتعلق بالترقية على أساس الشهادة، المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

ج. المجلات والدوريات

- 55) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد : 07 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009-2010.
- 56) دعاء رضا رياض محمد، التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، مجلة البحوث الإدارية (مصر)، مجلد:32(ع3)، 2014.
- 57) عبد العزيز علي مرزوق، إنعام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة (دمياط)، المجلد 1، العدد 2، يوليو (2020).
- 58) زواتيني عبد العزيز وحاج الله مصطفى، المورد البشري بين الكفاءة والفعالية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد :08، العدد:01، 2021.
- 59) رياض عبد القادر، دور أدوات إدارة الموارد البشرية في تفعيل نظام تقييم أداء الأستاذ الجامعي كمدخل لتحقيق جودة التعليم العالي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد: 01، جامعة الجزائر 03، 2021.
- 60) جهاد أحمد عبدالرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، أبريل 2022.
- 61) آية ماهر ومحمد عوض العربي، محددات ومدخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير : مدخل نظري، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 20، العدد 2، جامعة القاهرة (مصر)، أبريل 2019.
- 62) نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن وآخرون، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: مدخل إدارة المواهب - دراسة نظرية"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 2، العدد 1 (جامعة السويس، 2022)، ص ص: 50-75.
- 63) عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، وأحمد سليمان السعيد، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الدقهلية"، مجلة الإدارة والتنظيم، العدد 7 (جامعة المنصورة، 2018)، ص ص: 1-31.
- 64) رابع قميحة ومحمد شرايطية، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 01، جامعة الجزائر 2013، 2.
- 65) ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014.
- 66) هشام سفيان صلواتشي وآخرون، "أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسات الألبان بولايات الوسط الجزائري"، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 12، العدد 24 (2017).

- 67) طالب حسين سهام، مساهمة التدقيق الاجتماعي في تفعيل دور العنصر البشري بالمؤسسات ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد2، جامعة معسكر (الجزائر)،2019 .
- 68) بن زعمة سليمة وآخرون، التدقيق الخارجي كآلية خارجية لحوكمة الشركات في دعم جودة مخرجات المحاسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة نظرية تحليلية-، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 2، العدد الرابع/ديسمبر 2018.
- 69) سكاك مراد، التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي واستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 18، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2009.
- 70) غازي عنيزان الرشيدي، "أسلوب تحليل المحتوى النوعي: رؤية تحليلية"، مجلة كلية التربية (جامعة عين شمس)، المجلد 45، العدد 1 (2021).
- 71) مروة مويسي، فعالية تطبيق التدقيق الإداري في منظمات الأعمال ، مجلة البحوث والدراسات التجارية ، العدد 03، مارس 2018.
- 72) وهيبة غربي، تطبيق تدقيق الموارد البشرية (المنهجية والأدوات)، مجلة دفاتر المخبر، المجلد17، العدد:01، 2022.
- 73) صابر شراد، فارس صحراوي، متطلبات تبني التدقيق الاجتماعي في منظمات الأعمال، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل ، الجزائر، المجلد 04 العدد 01، جوان 2020.
- 74) علي عبد الصمد عمر، وخليدي راضية، "متطلبات تطبيق التدقيق الاجتماعي في بيئة الأعمال الجزائرية: حسب آراء المدققين الخارجيين"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 1 (2019).
- 75) ياسين ربوح، أنظمة الوظيفة العمومية وموقف المشرع الجزائري منها، مجلة الحقيقة ، المجلد 16، العدد 2، جوان 2017.
- 76) كمال أحمد سرير، حاوشين ابتسام، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي (جامعة الأغواط)، المجلد 10 ، العدد02 ، جوان 2019 .
- 77) بشير عبد العالي، قراءة تحليلية للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية وفق مقاربة تسييرية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد: 01(2022).
- 78) غنية سطوطح، التعيين في الوظيفة العمومية طبقا للقانون الجزائري، مجلة دفاتر البحوث العلمية ، المجلد 11 ، العدد :01 (2023).
- 79) بن دومية سعدية، تقييم أداء الموظف العمومي في ظل المرسوم التنفيذي 19-165، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد: 12 العدد: 03 (2023).

- 80) مزغيش جمال، طاطاي كمال، واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد: 02 (2021).
- 81) حجيبي حدة، رقابة المديرية العامة والمفتشية العامة للوظيفة العمومية على تسيير المسار المهني لمستخدمي البلدية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، المجلد 57، العدد 02 (2020).
- 82) نبيلة ماضي، سامية العايب، اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 20-199، مجلة الدراسات القانونية المقارنة، المجلد 07، العدد 02 (2021).
- 83) عيسى يونس وآخرون، العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02 (2021).

د. الأطروحات والمذكرات

- 84) سي أحمد نذير، تقييم أداء الموارد البشرية و تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسستي سوناطراك و سيفيتال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.
- 85) حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2018.
- 86) عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.
- 87) شباركة مهدي، التدقيق الاجتماعي كوسيلة لتحسين تسيير الموارد البشرية دراسة حالة زاد فارم لتوزيع الأدوية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة عنابة، 2011.
- 88) واسع حمزة، التدقيق الاجتماعي و دوره في ترشيد نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة حالة: الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، مدرسة الدراسات العليا التجارية -الجزائر-، السنة الجامعية 2017-2018.
- 89) سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس -سطيف- الجزائر، 2010/2011.
- 90) لغواطي شريفة، التدقيق الاجتماعي كأداة تقييم الموارد البشرية على مستوى مؤسسة صناعية خاصة، رسالة ماجستير في علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية بجامعة وهران - الجزائر-، 2013.

ه. مؤتمرات وملتقيات

- 91) لواج منير، جبلي حسبية، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة بسكرة)، يومي: 27-28 فيفري 2013.

و. دليل مهني ومطبوعات جامعية

92) عبد الحكيم بن مصباح سواكر، دليل حول تكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم، مفتشية الوظيفة العمومية لولاية إليزي، جانفي 2021.

93) الهاشمي بن واضح، منهجية إعداد بحوث الدراسات العليا، مطبوعة جامعية، جامعة المسيلة، طبعة 2016.

ز. معاجم وقواميس لغوية

94) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط3، القاهرة (2004).

ح. مواقع الانترنت

95) خالد صباح، الفصل الأول مقدمة في علم التدقيق وتطوره، ص 03، تاريخ دخول صفحة الانترنت في https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10_2019_11_17!11_02_16_PM.docx، 2023/01/08

96) وليد عبد الرحمن الفرا ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب المسلم، 2009، [على الخط]، تاريخ التحميل: 2024/03/28 انظر: <https://www.kutub.info/library/book/4390>

97) المنشور رقم 21 المؤرخ في 7 سبتمبر 2009/ م ع وع المتعلق بتحسين المخطط القطاعي السنوي و المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات https://www.dgfp.gov.dz/ar/Circulaire_texte.asp تاريخ دخول صفحة الانترنت في : 2024/10/27.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب

98) Taylor Frederick Winslow, **The Principles of Scientific Management**, New York: Harper & Brothers, 1911.

99) Kevin R. Murphy, and Angela H. Shiarella, “**Validity Generalization in Job Performance.**” In *Individual Differences and Behavior in Organizations*, edited by Kevin R. Murphy, 82–106. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

100) P. Gilbert, and C. Charpentier, “**La gestion des ressources humaines: Enjeux et pratiques**”. Paris: Presses Universitaires de France, 2002.

101) Taïeb, Hassen, and Jean-Pierre Faye, **Management stratégique des ressources humaines**, Paris: Éditions Economica, 2005.

102) Stephen P. Robbins, and Mary Coulter, **Management**, 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2012.

- 103)** Richard E. Boyatzis, **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**, New York: John Wiley & Sons, 1982.
- 104)** Barbara Mitchell, and Cornelia Gamlem, **The Big Book of HR**, 10th Anniversary Edition, New York: Career Press, 2023.
- 105)** Pfeffer, Jeffrey, **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**, Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- 106)** Herbert A. Simon, **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations**, 4th ed. New York: Free Press, 1997.
- 107)** Armstrong Michael, **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, 11th ed, London: Kogan Page, 2009.
- 108)** Dimitri Weiss, **Les Ressources Humaines**, 1^{re} éd. Paris: Éditions d'Organisation, 2001.
- 109)** Walter C. Borman and Stephan J. Motowidlo, "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance," in *Personnel Selection in Organizations*, edited by Neal Schmitt and Walter C. Borman (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).
- 110)** Dennis W. Organ, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, (Lexington, MA: Lexington Books, 1988).
- 111)** John Bratton and Jeff Gold, **Human Resource Management :Theory & Practice**, Palgrave Macmillan,5th edition,2012.
- 112)** Peter F. Drucker, **The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done**, Definitive ed. (New York: Harper Business, 2006).
- 113)** Stephen P. Robbins, and Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 18th ed. (Pearson, 2020).
- 114)** Dick Grote, **The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers**,(New York: AMACOM, 2002).
- 115)** Peter Boxall and John Purcell, **Strategy and Human Resource Management**, 4th ed. (London: Palgrave Macmillan, 2016).
- 116)** B. P. Germond and R. Bonnault, **Révision et certification des comptes**, (Paris: Masson, 1987).
- 117)** Alvin A. Arens et al., **Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach**, 16th ed., Global Edition (Harlow, England: Pearson Education Limited, 2017).
- 118)** Jean Raffegau et al , **L'audit Opérationnel**,Presses Universitaires de France,1^{re} edition , Paris 1984.
- 119)** Rick Hayes and Others, **PRINCIPLES OF AUDITING An Introduction to International Standards on Auditing**, Pearson Education Limited, Second edition, 2005.
- 120)** Sylvie GUERRERO, **Les Outils de l'audit social-Optimiser la gestion des ressources humaines** –, Dunod édition, Paris(France), 2008.
- 121)** Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, **Audit social: Meilleures pratiques, méthodes et outils**, Editions-Eyrolles, 2^{ème} édition ,Paris 2016 .
- 122)** Jean-Marie Peretti, **Ressources Humaines**, Vuibert, 14eme édition, Paris, 2013.

- 123) Martine Combemale et Jacques Igalens, **L'AUDIT SOCIAL**, Collection : Que sais-je ?, 2^{ème} édition, 2012.
- 124) Réda Khalassi , **Audit social Audit GRH** , Editions HOUMA , Alger ,2014.
- 125) Pierre Candau , **L'audit social**. 2nd ed , Paris: Vuibert, 1985.
- 126) Bernard Gazier, **Les Stratégies des Ressources Humaines**, La Découverte, 3^{ème} Edition, Paris, 2004.
- 127) LIONEL.C et GERARD , **Audit et Contrôle Interne Principes Objectifs Pratiques**, 3eme édition ,Dalloz, Paris 1986.
- 128) Bibhuti Bhusan Mahapatro, **Human Resource Management** , New Age International Publishers, New Delhi (India), 2010.
- 129) Claude Louche, **Psychologie sociale des organisations**, Dunod, 2019.
- 130) Fatima Zohra Drissi, **Audit Social – Procédures de Contrôle** -, BERTI Editions, Alger, 2017.
- 131) Herve Leteurtre, **Audit de l'absentéisme du personnel hospitalier Audit hôpital** , Edition Berger- Levrault ,paris ,1991.
- 132) J.P .Ravalec, **l'Audit social et Juridique**, Editions Montchrestien, Paris (France), 1986.
- 133) Manu Carricano, Fanny Poujol, **Analyse de données avec SPSS**, Edition Pearson , France, 2008.
- 134) David H. Rosenbloom and Robert S. Kravchuk, **Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector**, 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2014)
- 135) Robert K. Yin, **Case Study Research and Applications: Design and Methods**, 6th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018).
- 136) Sampling Thompson, **Sampling**, 3rd Edition, John Welley & Sons INC, New Jersey, USA, March 2012.
- 137) Joseph F. Hair et al., **Multivariate Data Analysis**, 7th ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2010.

ب. تقارير، قوانين و منشورات رسمية

- 138) Elaine D. Pulakos, Ann Marie Ryan and Jeff Patrick, **Building a High-Performance Culture: A Fresh Look at Performance Management**, Washington, DC: PDRI, SHRM Foundation, 2019. <https://aging.idaho.gov/wp-content/uploads/2021/03/Building-a-High-Performance-Culture.pdf>
- 139) Uder Antoine, **Manuel de politiques, normes et procédures de Gestion des Ressources Humaines**, l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH), République d'Haïti, 2014.
- 140) Asian Productivity Organization, **Achieving Higher Productivity Through Technical Cooperation: A Guide for Productivity Practitioners**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2003. <https://www.apo-tokyo.org/publications/achieving-higher-productivity-through-gp-pdf-1-9mb/>.

- 141) Mandl, Ulrich, Adriaan Dierx, and Fabienne Ilzkovitz. **The Effectiveness and Efficiency of Public Spending**. Brussels: European Commission, 2008. Accessed May 13, 2024. https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication11902_en.pdf.
- 142) Defense Contract Audit Agency (DCAA), **Contract Audit Manual, Chapter 1: Introduction to Contract Audit**, October 29, 2024, accessed March 21, 2025, <https://www.dcaa.mil/.../Chapter01.pdf>.
- 143) International Organization for Standardization. ISO 9000:2000 – Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary. Geneva: International Organization for Standardization, 2000.
- 144) Institut International de l’Audit Social (IAS), Document de référence sur l’audit social (Paris: IAS, 2006).
- 145) Centre for Good Governance, **Social Audit: A Toolkit – A Guide for Performance Improvement and Outcome Measurement** (Hyderabad: Centre for Good Governance, 2005).
- 146) International Organization for Standardization, ISO 19011:2018 – Guidelines for Auditing Management Systems, 3rd ed. (Geneva: ISO, 2018).
- 147) Manuel de procédures de l’IGF, IGF, Octobre 2011, p18.
- 148) Projet de Gouvernance Locale au Maroc, **Manuel d’audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères**, Guide d’audit des Systèmes d’organisation, Usaid, 2007. (https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADM826.pdf).
- 149) Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), **Social Impact Measurement for Local Social Enterprises** (Paris: OECD Publishing, 2011).

ج. المجالات والدوريات

- 150) William Haynes, “**Employee Performance and Organizational Productivity**,” Journal of Human Resource Management 12, no. 3 (1999).
- 151) John P. Campbell and John J. McHenry, “**Modeling Job Performance in a Population of Jobs**,” Personnel Psychology, vol 43, no. 2, (1990).
- 152) Walter C. Borman and Steven J. Motowidlo, “**Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research**,” Human Performance, vol 10, no. 2 (1997).
- 153) Hackman J. Richard and Greg R. Oldham, “**Motivation through the Design of Work: Test of a Theory**” ,Organizational Behavior and Human Performance, vol 16, no. 2, (1976).
- 154) Sabine Sonnentag, Judith Volmer and Anne Sychala , **Job Performance** , The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume 1 - Micro Approaches ,SAGE Publications Ltd, Los Angeles, Calif. [u.a.],2008, <https://d-nb.info/1096470748/34>.
- 155) Kipling D. William, Steven J. Karau, **Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance**, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 61, No. 4, 1991.
- 156) Motowidlo, et al, **A theory of individual differences in task and contextual performance**, Human Performance, 10(2), 1997.

- 157)** Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena, **Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation**, Business Perspectives and Research, Volume 5(Issue 1), (2016).
- 158)** Walter C. Borman & Donald H. Brush, **More Progress Toward a Taxonomy of Managerial Performance Requirements**, Human Performance, 6:1, 1993.
- 159)** John R. Van Scotter, and Stephan J. Motowidlo, “**Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance**,” Journal of Applied Psychology, vol 81, no. 5 (1996).
- 160)** Philip M. Podsakoff et al., “**Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research**,” Journal of Management, vol 26, no. 3 (2000).
- 161)** Elaine D Pulakos et al., “**Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance**,” Journal of Applied Psychology, vol:85, no. 4 (2000).
- 162)** Mark A .Griffin, Andrew Neal and Sharon K. Parker, “**A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts**,” Academy of Management Journal, vol 50, no. 2 (2007).
- 163)** Guessabi MOUSSA, Guessabi BACHIR, **The reality of management with competencies in improving institutional performance**, Review of International Comparative Management ,Vol 25, Issue 1, March 2024.
- 164)** Jean-Claude Coulet, "Les notions de compétence et de compétences clés: l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité," Activités 13, no. 1 (2016).
- 165)** Gopal Chandra Saha et al, "Impact of the Combination of Managerial Efficiency and Effectiveness on an Organization", Journal of Law and Sustainable Development, vol 12, no.6 (2024).
- 166)** Satish Baroda, Chetna Sharma and J.K. Bhatt, "360 Degree Feedback Appraisals: An Innovative Approach of Performance Management System," International Journal of Management and Information Technology , vol 1, no. 2 (July 2012).
- 167)** Sohee Park and Sunyoung Park, **Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis**, Human Resource Development, Vol. 18(3), 2019.
- 168)** JALAL C. & NMILI M. «La supply chain et la performance logistique», Revue Internationale du Chercheur «Volume 1: Numéro 2», (LAREMFES),Maroc, (2020) .
- 169)** Popa Florina, **Elements on the Efficiency and Effectiveness of the Public Sector**, “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Volume XVII, Issue 2 /2017 Institute of National Economy, Romanian Academy.
- 170)** Diana Marieta MIHAIU et al, **Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector**, Romanian Journal of Economic Forecasting, volume 13 issue, 2010.
- 171)** Ali DEBBI, **Peut-on définir la performance publique locale ?**,Revue Idara, Vol 20, N° 1, l'École Nationale d'Administration, Alger, 2010.
- 172)** Asadu Ikechukwu et al ,**Comprehending Employees' Performance Appraisal in Organizations** ,Revue International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS),

Vol 04:Issue 09, Sep 2020, <https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/Digital-Library/volume-4-issue-9/272-284.pdf>.

- 173)** S.P. Thakur, D.Litt, **Management Process (Unit – 13 Performance Appraisal)**, Post Graduate Diploma in Human Resource Management Paper-I, Printing and Published on behalf of Nalanda Open University, Patna, Inde, April 2019, <http://www.nou.ac.in/econtent/PGDHRM%20Paper%20I/PGDHRM%20Paper-I%20Unit-13.pdf>.
- 174)** Thanh-Lam Nguyen ,Pham Xuan Giang, **Improving Employee Performance in Industrial Parks: An Empirical Case of Garment Enterprises in Binh Duong Province, Vietnam**, European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 10,2019.
- 175)** Tran Thach Thao and Chiou-shu J. Hwang, **Factors Affecting Employee Performance– Evidence From Petrovietnam Engineering Consultancy J.S.C** , Meiho University Institutional Repository, 07/2015 , <http://ir.meiho.edu.tw/ir/handle/987654321/2774>.
- 176)** Anastasios D. Diamantidis, Prodromos Chatzoglou, "**Factors affecting employee performance: an empirical approach**", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 68 Issue: 1(2019), <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012> .
- 177)** Jean-François Casta and Alain Mikol, "**Vingt ans d'audit : De la révision des comptes aux activités multiservices**," Comptabilité - Contrôle – Audit, vol 5, no. 3 (December 1999),pp: 107-121, <https://doi.org/10.3917/cca.053.0107> .
- 178)** KIRMI Brahim et FARAH Safaa, **La pratique de l’audit social au Maroc : vers une amélioration des risques GRH ?** , Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l’Audit, Volume 4 : numéro 2,2020.
- 179)** BELALIA Zohra, **Les compétences d’un Auditeur Social**, Revue Le Manager, Vol 3, N° 1, Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique, Algérie, Juin 2016.
- 180)** Martory Bernard, "**Audit social: Pratiques et principes**", Revue française de gestion, 2003 (6), no. 147,pp : 235–246. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-6-page-235.htm>.
- 181)** Charles S. Telly, Wendell L. French, and William G. Scott, "**The Relationship of Inequity to Turnover Among Hourly Workers**," *Administrative Science Quarterly* 16, no. 2 (1971).
- 182)** DJAROUD Yasmina, GRAA Amel, **L’audit social et sa contribution au pouvoir décisionnel de l’entreprise: Cas des entreprises de la région Oranaise**, Revue Organisation & Travail, Volume 9, N°4 (2021).
- 183)** Amarnath Bhimanatham and Subramaniam S. Iyer, "**Evaluating the Impact of Recruitment Metrics on Employee Turnover and Retention Rates.**" International Journal of Research – GRANTHAALAYAH, vol 13, no. 3 (2025).
- 184)** Joseph J. Martocchio & Diana I. Jimeno, "**Employee absenteeism as an affective event**", Human Resource Management Review, vol 13, no 2 (2003).
- د. الأطروحات والمذكرات**
- 185)** DJAROUD Yasmina, **l’Utilité Décisionnelle de l’Audit Social**, Thèse de Doctorat En Sciences Économiques Option : Sciences Financières, Université Djillali Liabes de Sidi Belabbes,2019/2020.

هـ. مؤتمرات وملتقيات

186) Jacques IGALENS et Autres, **Audit social et RSE au travers du prisme de la chaîne globale de valeur**, 22e Université de Printemps de L' IAS, Brest Business School (France), 27 Mai 2021, <http://auditsocial.world/wp-content/uploads/2021/05/Version-finale-actes-Brest.pdf>, consulté la page le 25/07/2021.

187) Christian SZYLAR, **Les Fondements De L'audit Social Dans La Perspective De L'audit De La Responsabilité Sociale Des Entreprises**, Actes de 23ème université d'été de l'IAS, Lille, 2005.Lien: <https://auditsocial.world/wp-content/uploads/2011/06/actes-ias-2005-Lille.pdf>.

188) Gregor Bouville, **L'audit social de l'absentéisme : quel regard, sur quelle mesure ?**, Communication pour la 9ème Université de Printemps de l'Institut d'Audit Social du 17, 18 et 19 mai 2007 à Moscou.

ط. معاجم وقواميس لغوية

189) Oxford English Dictionary. "Definition of Perform." Oxford University Press, 2024. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>

ي. مواقع الانترنت

190) Zeepedia. "Performance Determinants of Job Performance." Accessed April 24, 2025. https://www.zeepedia.com/read.php?performance_determinants_of_job_performance.

191) Stéphane Jacquet, **Management de la performance : des concepts aux outils**, pp : 01-18, https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance-des_concepts_aux_outils.pdf, page consultée le : 13/03/2023.

192) Bridging employee performance gaps through workplace learning, Article published on September 15, 2022, <https://www.instride.com/insights/performance-gap/>, page viewed on 05/02/2023.

193) Jean-François Renucci, **Audit légal et commissariat aux comptes** (Paris: Gualino, 2018), consulté via : <https://www.justice.gouv.fr/justice-france/acteurs-justice/professionnels-du-droit/commissaire-aux-comptes>. Consulter la page le 13/08/2024.

194) Hicham ZOUANAT, **AUDIT SOCIAL**, 2019, <https://cfcim.org/wp-content/uploads/2019/04/Audit-Social-ZH-2019-VR-CFCIM.pdf>, Consulter la page le 21/02/2023.

195) Catherine Voynnet Fourboul, **Audit des ressources humaines**, p: 61, Lien de document: <http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/10auditsociale1.pdf>. Consulter la page le 05/11/2024.

196) **Audit social : Outils, techniques et méthodologie**, Juin 2021, Lien de document : <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/outils-techniques-methodologie-lauditsocial/>. Consulter la page le 12/01/2024

197) Brochure Présentation IGF, lien: <https://fr.scribd.com/document/672262025/Brochure-presentation-IGF>. Consulter la page le 27/05/2023.

الملاحق

الملحق رقم (01) : التعليم المتعلقة بكيفيات تنظيم و إجراء المسابقات، الامتحانات والاختبارات المهنية +
الاشهار عن طريق الانترنت

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
رئاسة الجمهورية
وزارة المالية
الأمم المتحدة العامة للحكومة
المديرية العامة للتوظيف العمومية
المديرية العامة للميزانية

التعليمية الوزارية المشتركة المؤرخة في 26 ماي 2008 تعدل و تتمم
التعليمية الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004
المتعلقة بكيفيات تنظيم و إجراء المسابقات، الإمتحانات و الإختبارات
المهنية.

السيدات و السادة مسؤولوا الموارد البشرية للمؤسسات
و الإدارات العمومية.
السيدة و السادة رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية.

المرجع : - التعليمية الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004
المتعلقة بكيفيات تنظيم و إجراء المسابقات، الامتحانات و الاختبارات
المهنية.

- المنشور رقم 03 للمؤرخ في 09 ماي 2007 المتعلق بإشهار
مسابقات التوظيف في الوظيفة العمومية عن طريق الأنترنت.

تهدف هذه التعليمية إلى تعديل و تتميم النقاط 3 و 4 و 7 من التعليمية الوزارية
المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المذكورة أعلاه، فيما يتعلق بكيفيات
تنظيم و إجراء المسابقات، الإمتحانات و الإختبارات المهنية للإلتحاق بمختلف رتب
الوظيفة العمومية .

.../...

تعديل النقاط 3 (الفقرة 2 و3) و 4 (الفقرة 3) من التعليمات الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 و تتمم كما يلي:

«3- إشهار المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية.»

يجب أن يتم الإشهار في الصحافة المكتوبة في يومية وطنية باللغة العربية و أخرى باللغة الفرنسية. كما يجب أن لا تتجاوز المدة الفاصلة بين الإشهار الأول و الإشهار الثاني خمسة (5) أيام.

من جهة أخرى، يتعين على المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أيضا إجراء عملية إشهار المسابقات و الاختبارات المهنية أيضا على موقع الأنترنت للمديرية العامة للتوظيف العمومية «www.concours-fonction-publique.gov.dz»، وفقا للإجراءات المحددة في المنشور رقم 03 المؤرخ في 09 ماي 2007 المذكور أعلاه.

«4 - دراسة ملفات الترشيح للمسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية.»

يشرع في استلام ملفات الترشيح ابتداء من تاريخ إشهار الإعلان الأول للتوظيف . تحدد أجل فتح التسجيلات بعشرين (20) يوما على الأقل و خمسة و أربعين (45) يوما على الأكثر.»

تتمم النقطة 7 من التعليمات الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 كما يلي:

«7- إعلان النتائج النهائية.»

يسري مفعول صلاحية القائمة الاحتياطية المعدة من طرف لجنة القبول النهائي في المسابقات و الاختبارات المهنية، قصد تعويض المترشحين الناجحين المتخلفين، إلى غاية تاريخ 31 ديسمبر من السنة المعنية.

يجدر التذكير أنه في إطار المسابقات و الاختبارات المهنية الوطنية، يمكن للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أن تلجأ إلى تحديد مجالها الإقليمي مع تبيان توزيع المناصب المالية حسب كل ولاية في قرار أو مقرر فتح المسابقة.»

عن وزير المالية

عن الأمين العام للحكومة و بتفويض منه
المدير العام للتوظيف العمومية

26 ماي 2008

عن الأمين العام للحكومة
و بتفويض منه
المدير العام للتوظيف العمومية

ج. خوشي



المدير العام للميزانية

فريد باقه





08/922 برقم عدد الترشيح
العاريخ :
28 JUN 2008
الرقم :

مستعجل: رسمي الجزائر في 25 جوان 2008 رقم

المرسل: الامانة العامة للحكومة

-----: المديرية العامة للوظيفة العمومية

المرسل اليه: - السيدة و السادة رؤساء

-----: مفتشيات الوظيفة العمومية

للولايات (48)

توزع على
للمؤسسات المشتركة المرفوعة

- السيدات و السادة مسؤولي الموارد البشرية
للمؤسسات و الادارات العمومية

الموضوع: في الاشارة عن طريق الاشارة نشرت.

المرجع: - المنشور رقم 3 المؤرخ في 9 ماي 2007 المتعلق باشهار مسابقات
التوظيف في الوظيفة العمومية عن طريق الاشارة نشرت.

- التعليم الوزاري المشتركة المؤرخة في 26 ماي 2008
المعدلة و المتهمة للتعليم الوزاري المشتركة المؤرخة

في 10 اكتوبر 2004 المتعلقة بكييفيات تنظيم المسابقات
و الامتحانات و الاختبارات المهنية.

النسخ: رقم 33/ك.م.ع.و.ع. 08/

لقد لفت انتباهي ان بعض المؤسسات و الادارات العمومية تشرع في عملية
اشهار المسابقات فقط في الصحافة المكتوبة، دون تبليغ البطائفة
المعلوماتية للمصالح المحلية أو المركزية للوظيفة العمومية قصد ضمان
اشهارها على موقع المسابقات للمديرية العامة للوظيفة العمومية
(WWW.CONCOURS-FONCTION-PUBLIQUE.GOV.DZ) قف

بالفعل، يشكل الاشارة على موقع المسابقات للمديرية العامة للوظيفة
العمومية وسيلة اعلام واسعة للمترشحين لعمليات التوظيف في الوظيفة
العمومية قف

لذلك، يشرفني ان اذني الي علمكم ان اعتماد المسابقات تبقى متوقفة
على اتمام عملية الاشارة هذه، طبقا للمبدأ الدستوري المتعلق بالمساواة
للاحتاق بالوظائف العمومية قف

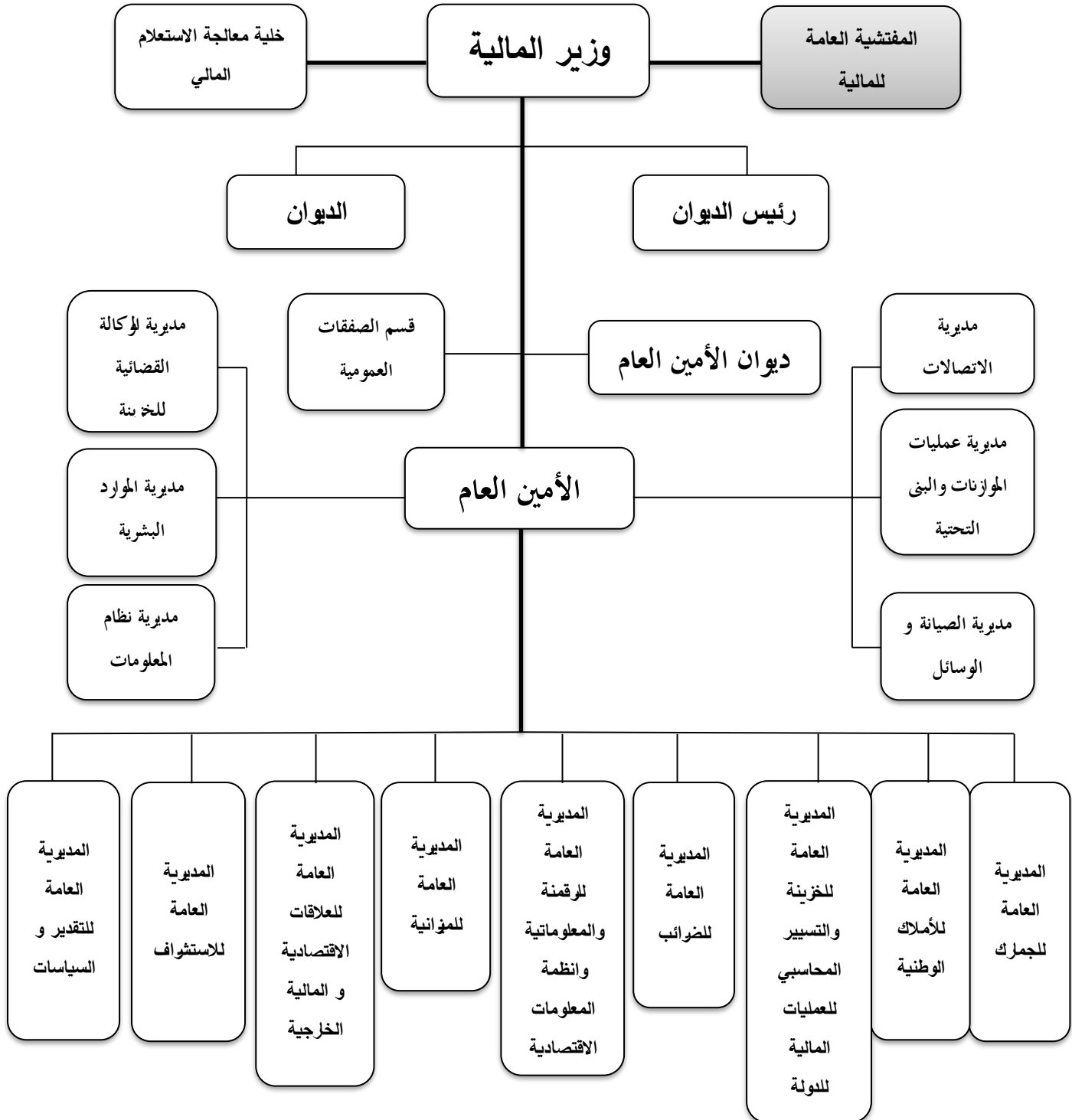
أرجو ان تتفخلوا باتخاذ التدابير اللازمة قصد ضمان التطبيق المارم
لاحكام هذا المنشور قف

امضاء: المدير العام
-----: للوظيفة العمومية

- خرسى

2008.06.25

الملحق رقم (02): موقع المفتشية العامة للمالية في الهيكل التنظيمي لوزارة المالية





جامعة الجزائر 03

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة التشخيص العام
Formulaire de Diagnostic
Général

I. الجانب التنظيمي للموارد البشرية

التعليق	لا	نعم	البيان
			<ul style="list-style-type: none"> - وجود وثيقة مخطط الهيكل التنظيمي للإدارة محل الدراسة مصادق عليها (رسمية)؛ - المرجعية القانونية للهيكل التنظيمي ومطابقته مع الهيكل الفعلي؛ - المهام والمسؤوليات الرسمية لكل وحدة من وحدات الهيكل التنظيمي ومطابقتها مع الفعلية؛ - توزيع الموظفين حسب الرتب، بين الوحدات المختلفة للهيكل التنظيمي؛ - وصف وتوزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين في كل وحدة تنظيمية و مطابقتها مع القوانين الأساسية لأسلاك الموظفين وكذا القوانين التنظيمية الأخرى؛ - وصف آليات التنسيق والاتصال المعمول بها داخل كل وحدة تنظيمية من جهة، وبين الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي من جهة أخرى؛

		<p>- الروابط الهرمية والوظيفية داخل كل وحدة تنظيمية، وبين مختلف الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي؛</p> <p>- تفويضات الصلاحيات والمسؤوليات داخل كل وحدة تنظيمية ، وعلى مستوى كامل الهيكل التنظيمي؛</p> <p>- التمييز بين الوظائف العملية ووظائف الدعم .</p>
--	--	--

II. الجانب التسييري للموارد البشرية

التعليل	لا	نعم	البيان
			<p>الاستراتيجية الاجتماعية</p> <p>- وجود مصلحة / مديرية لتسيير الموارد البشرية؛</p> <p>- عدد المشرفين عليها، رتبهم ومستواهم الدراسي و تخصصاتهم؛</p> <p>- نسبة التأطير؛</p> <p>- وجود لوحة قيادة اجتماعية.</p>
			<p>التوظيف</p> <p>- وجود دليل اجراءات التوظيف؛</p> <p>- سياسة التوظيف ، مرجعيتها و الجهات المسؤولة عنها؛</p> <p>- وجود بطاقات المناصب (تسمية المنصب، المهام والمسؤوليات، الصلاحيات ، الموقع في الهيكل التنظيمي)؛</p> <p>- قنوات اشهار المسابقات بمختلف أنواعها؛</p> <p>- كيفية تعيين لجنة المقابلة أو الانتقاء في حالة المسابقة على أساس الشهادة أو الفحص المهني وكذا مؤهلات أعضائها؛</p> <p>- كيفية تعيين الموظفين الجدد أو حتى القدامى (المحولين) في منصب العمل (حسب الرتبة أو التأهيل العلمي...الخ)؛</p> <p>- هل ترسيم الموظف الجديد يخضع للتقييم ؟ .</p>
			<p>التقييم</p> <p>- وجود عملية التقييم؛</p> <p>- الهدف من عملية التقييم؛</p> <p>- مخطط عملية التقييم (تقييم رسمي أو غير رسمي، المُقيّمون، المُقيّمون، توقيت التقييم)؛</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - معايير التقييم المعتمدة؛ - مناقشة المقيّم لنتائج الأداء مع المقيمين ؛ - نسبة الطعون المقدمة للجنة المتساوية الأعضاء في ما يخص تنقيط المردودية والنقطة السنوية؛ - استغلال بيانات التقييم لاتخاذ القرارات (تكوين، ترقية، تأديب، ..الخ)؛ - مطابقة عملية التقييم للمرسوم التنفيذي 19-165 المتعلق بكيفيات تقييم الموظف.
--	--	--	---

التكوين

			<ul style="list-style-type: none"> - هل يوجد مخطط أو خطة للتكوين وتحسين المستوى ؟ ؛ - هل يوجد دليل للتكوين و تحسين المستوى؟؛ - المرجعية القانونية الأساسية؛ - تصميم برامج التكوين وتحسين المستوى (من المسؤول عنها)؛ - ميزانية التكوين وتحسين المستوى مقارنة بالميزانية المخططة؛ - نسبة الموظفين المكونين مقارنة بإجمالي الموظفين؛ - كيفية اختيار المكونين والمكونين ومكان التكوين؛ - هل يوجد أولوية للتكوين وتحسين المستوى لفئة معينة؛ - هل هناك تناسق بين نظام التكوين والأنظمة الأخرى (خاصة نظام التقييم) ؟؛ - هل هناك تقرير تقييمي لمخرجات التكوين (برنامج التكوين، طاقم التكوين، مستوى الاستيعاب وأثره على المتكونين...الخ)؟؛
--	--	--	---

الترقية

			<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الترقية في الدرجة و الرتبة الوظيفية؛ - الترقية إلى منصب عالي، وجود معايير الاختيار و الترشح ؟؛ - الترقية لوظيفة عليا، معايير الاقتراح و الترشح (تعليمات أو قوانين).
--	--	--	---

نظام إدارة الوقت

			<ul style="list-style-type: none"> - الجهة المسؤولة عن مراقبة دوام الموظفين ؛ - وجود نظام مراقبة الحضور في وثيقة رسمية ؛ - اجراءات متابعة حضور وانصراف الموظفين من مقر العمل (إمضاء
--	--	--	---

		<p>ورقة الحضور، أجهزة تسجيل (الشارة أو البصمة)،..الخ)؛</p> <p>- اجراءات عدم الالتزام والانضباط بمواقيت العمل (التأخر عن العمل، الغياب،..الخ) ؛</p> <p>- الالتزام بالتواجد في منصب العمل للموظفين أثناء فترة العمل؛</p> <p>- طبيعة التأخر عن العمل والتغيب؛</p> <p>- طبيعة تصاريح التأخر عن العمل أو التغيب، رسمية (مكتوبة) أو غير رسمية (شفهية)؛</p> <p>- الفئة الأكثر تأخرا وتغيبا عن العمل أو طلبا للتصاريح؛</p> <p>- وثائق أو محاضر الاجراءات التأديبية في الحالات المخالفة للنظام (استبيان الغياب أو التأخر، إهمال المنصب، ..الخ)؛</p>
--	--	--

III. الظروف العامة للعمل

- عدد لجان تأديب ، الطعون ...؛
- وجود هيكل إيواء و إ طعام؛
- وجود مصالح صحية؛
- شروط السلامة و الأمن؛
- وجود مصالح الشؤون الاجتماعية؛
- وجود مكتبة؛
- وجود فرع للنشاطات الرياضية و الثقافية؛
- وجود موقع إلكتروني على شبكة الانترنت و صفحة رسمية على مواقع التواصل الاجتماعي للإدارة محل الدراسة.

الملحق رقم (04): قائمة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	المؤسسة
01	فرحات غول	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 03
02	رياض عبد القادر	أستاذ	جامعة الجزائر 03
03	خيري محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 03
04	فرحات يمينة	مديرة	المفتشية العامة للمالية
05	بلحوت أمينة	مكلفة بالدراسات	المفتشية العامة للمالية



جامعة الجزائر 03
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان
Questionnaire

تحية طيبة و بعد؛

يهدف هذا الاستبيان إلى إجراء دراسة حول مساهمة التدقيق الاجتماعي كوسيلة لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارات العمومية، وتدخل هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية .

لذا نرجوا تعاونكم من خلال الإجابة على فقرات هذا الاستبيان بدقة، موضوعية و جدية، بغية الوصول الى نتائج واقعية حول امكانية مساهمة التدقيق الاجتماعي (L'Audit Social) كوسيلة لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية.

و نحيطكم علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستكون محاطة بالسرية التامة، و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

المطلوب : وضع علامة (x) في خانة الإجابة التي ترونها مناسبة

I. القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المستوى الدراسي: تكوين مهني ثانوي جامعي دراسات عليا
3. الوظيفة (الرتبة / المنصب): الرتبة منصب عالي وظيفة عليا
4. الأقدمية المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة أكثر من 10 سنة
5. التعيين : الهياكل العملياتية (les Divisions) هياكل الدعم

II. القسم الثاني: تدقيق أهم العوامل المتعلقة بأداء الموارد البشرية

المحاور	رقم الفقرة	الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
ممارسات تسيير الموارد البشرية	التوظيف							
	1.	المهام والمسؤوليات الخاصة بمنصبي الوظيفي واضحة لي بشكل دقيق.						
	2.	تنوافق المهام المكلف بها مع رتبتي الإدارية ومنصبي الوظيفي.						
	تقييم الأداء							
	3.	يتم تقييم أدائي بشكل دوري وبمعايير موضوعية.						
	4.	تُطبّق معايير التقييم بعدالة على جميع الموظفين.						
	5.	تتم مناقشة نتائج تقييمي مع المسؤولين المباشرين.						
	التكوين							
	6.	أستفيد من برامج التكوين المستمر لتطوير مهاراتي.						
	7.	يتم تصميم برامج التكوين بناءً على تقييم دقيق للاحتياجات.						
	8.	ساهمت برامج التكوين في تحسين أدائي المهني.						
تسيير المسار المهني								
9.	أمتلك رؤية واضحة ومحددة لمساري المهني داخل الإدارة.							
10.	نظام الترقية في الإدارة عادل وشفاف.							
11.	معايير الترقية تعتمد على الأداء والكفاءة المهنية.							
بيئة ومناخ العمل	القيادة والإشراف							
	12.	يتحمل الرؤساء المباشرين المسؤولية الكافية ولديهم صلاحيات اتخاذ القرار.						
	13.	العلاقة بيني وبين رؤسائي يسودها التعاون والاحترام المتبادل.						
	14.	يشجع المدراء على الإبداع والابتكار لتحسين الأداء.						
	15.	لدي هامش من الاستقلالية والصلاحيات في تنفيذ العمل واتخاذ القرار.						
	الاتصال والمشاركة							
	16.	تنوافق قيم العمل لديّ مع قيم زملائي ورؤسائي.						
	17.	يسود التعاون في العلاقات بين الزملاء لتحقيق أهداف العمل.						
	18.	لدي القدرة على العمل ضمن فريق وتبادل المعلومات بفعالية.						
	19.	يتم التعامل مع النزاعات في الفريق بطريقة بناءة.						
	ظروف العمل							
20.	تتوفر الوسائل المادية والفنية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.							
21.	بيئة العمل مريحة وخالية من الضغوط العالية.							
22.	مكان العمل آمن وصحي.							
23.	أستفيد من الخدمات الاجتماعية بسهولة وبطريقة عادلة.							
الظواهر السلبية	الالتزام والانضباط في العمل							
	24.	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل المحددة.						
	25.	يتم احترام القواعد المهنية والتعليمات الإدارية.						
	26.	يتحلّى الموظفون بالسلوك المهني ويحترمون الآخرين.						
	التغيب أو التأخر عن العمل							
27.	يرتبط التغيب أو التأخر عن العمل بمستوى التزام الموظفين بالقيم والأخلاق المهنية.							
28.	تسهل الإدارة في تطبيق إجراءات الحضور والانصراف سبب رئيسي لانتشار التغيب والتأخر عن العمل.							

					29	تؤثر العوامل الخارجية (النقل، الظروف العائلية...الخ)، في الالتزام بمواعيد العمل.
					30	تساهم بيئة العمل وضغوطها في زيادة حالات التغيب.
دوران العمل						
					31	يؤثر الروتين الوظيفي سلبيًا على الرغبة في الاستمرار في المنصب.
					32	يؤدي عدم الرضا عن الوظيفة إلى الرغبة في الانتقال أو مغادرة المؤسسة.
					33	ترتبط قرارات تغيير مكان العمل بعلاقة الموظف مع الرؤساء والزملاء.
					34	تؤثر الحوافز والمزايا الوظيفية على قرار البقاء في الإدارة أو مغادرتها.

III. القسم الثالث: عوامل تطبيق التدقيق الاجتماعي بجودة وفعالية

التدقيق الاجتماعي: يهتم بتشخيص وتقييم وضعية الموارد البشرية في المؤسسة أو الإدارة من خلال الكشف عن الاختلالات والانحرافات في أنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الحوافز، علاقات العمل، ..الخ) والظواهر الناجمة عنها (التأخر عن العمل، التغيب، دوران العمل، الصراع التنظيمي، ..الخ) واعطاء توصيات واقتراحات لتقويمها ومعالجتها من أجل تحسين أداء الموارد البشرية.

المحاور	رقم الفقرة	الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الوعي بالتدقيق الاجتماعي وأهميته	معرفة وأهمية التدقيق الاجتماعي						
	35	لدي فكرة عامة عن أساليب تحسين الشفافية والكفاءة في إدارة الموارد البشرية.					
	36	الممارسات التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والكفاءة يمكن أن تحسن إدارة الموارد البشرية.					
	الحاجة للتدقيق الاجتماعي						
	37	هناك حاجة إلى آليات تضمن شفافية وعدالة ممارسات إدارة الموارد البشرية.					
	38	يمكن أن تساهم إجراءات المراقبة الداخلية والخارجية في تحسين الإنصاف في إدارة الموارد البشرية.					
عوامل تطبيق التدقيق الاجتماعي بجودة وفعالية	39	أرى أنه من المهم تطوير أدوات لضمان المساءلة والشفافية في الإدارة.					
	الامكانيات المادية والبشرية لتطبيقه						
	40	تمتلك الإدارة نظام معلومات دقيق وشامل خاص بالموارد البشرية.					
	41	تتوفر لدى الإدارة إطارات مدربة على أساليب الرقابة والتقييم في الموارد البشرية.					
	42	لدى الإدارة أو السلطة المخولة الإمكانيات لتطبيق آليات تضمن الشفافية في تسيير الموارد البشرية.					
	مستوى تطبيق التدقيق الاجتماعي						
	43	وجود تدقيق داخلي للموارد البشرية يمكن أن يعزز الشفافية والكفاءة.					
	44	قد يكون للرقابة الخارجية (من جهات إشرافية أو وصاية) دور في تحسين تسيير الموارد البشرية.					
	45	تحتاج المؤسسات العمومية إلى استحداث هياكل تنظيمية لضمان المتابعة الدورية لممارسات الموارد البشرية.					
	46	ينبغي تحديث القوانين لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد البشرية.					
التحديات والعوائق							
47	قد يكون هناك تردد أو مقاومة من الموظفين تجاه تطبيق إجراءات جديدة للشفافية والمراقبة.						

					48	قد يواجه المسؤولون صعوبة في التكيف مع آليات جديدة لضمان الشفافية والمساءلة.
					49	قد تعيق بعض القوانين أو غياب الأطر التنظيمية تطبيق آليات التدقيق في الموارد البشرية.

الملحق رقم (06):

Grille d'évaluation et de notation de la prime de rendement trimestriel
2ème trimestre 2024

Nom et prénom	Grade	Critères d'évaluation				Total
		Connaissance du travail (04 points)	Qualité du travail (06 points)	Qualité du travail utile (04 points)	Qualités personnelles (06 points)	
	Technicien supérieur en informatique					

MINISTÈRE DES FINANCES

ANNEE :

INSPECTION GENERALE
DES FINANCES**FICHE DE NOTATION**
- Modèle «A» -

Nom:	GRADE :
Prénom :	Echelle :
Date de naissance :	Echelon:..... Indice :.....
Situation de famille :	Résidence administrative :
Total des congés de maladie obtenus dans l'année :	Date d'entrée dans l'administration :
	Date de nomination au grade actuel:
Notes obtenues les deux années précédentes:	NOTE DEFINITIVE
20 20	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>

Emplacement réservé aux observations de l'agent noté

Le soussigné déclare avoir pris connaissance de sa note
.....le

Signature,

SIGNALEMENT

		TI	I	N	S	TS
1	Aptitude physique					
2	Ponctualité					
3	serviabilité					
4	soins dans l'exécution du travail					
5	Rapidité d'exécution					
6	Connaissances professionnelles					
7	Esprit d'initiative					
8	Organisation					
9	Commandement					
10	Contrôle					

--- Notation : TI : Très inférieur ; I : Inférieur ; N : Normal ;
S : Supérieur ; TS : Très Supérieur

Côte et note chiffrées : Observer la gradation suivante:

19 à 20 : Exceptionnel

17 à 18 : Très bon

14 à 16 : Bon

10 à 13 : Moyen

0 à 10 : Médiocre

--- Les éléments 7 à 10 ne concernent que les agents classés au-dessus de l'échelle IX.

--- Dans le cas où la note est inférieure à 10, il convient de joindre à la présente un rapport circonstancié expliquant la note arrêtée.

* **Appréciations générales** : Elles ne sont pas un simple résumé des éléments chiffrés, mais doivent compléter ceux-ci et mettre l'accent sur les qualités ou les insuffisances de l'agent.

AVIS DE LA COMMISSION PARITAIRE

Séance du : P.V.N

--- Pas d'observation.

--- Demande la révision de la note pour les motifs suivants :

REPOSE DU NOTATEUR**AVIS DEFINITIF DE LA COMMISSION****AVANCEMENT**

Numéro de ligne

Durée Minimum - Moyenne - Maximum

Date d'effet:

Temps : ans mois

Echelon : Indice :

Reliquat conservé au 31 décembre 20.....

..... ans mois jours

الملحق رقم 08: مخرجات برنامج Spss

أولاً: معامل الثبات

✓ أبعاد محور تدقيق أهم العوامل المتعلقة بأداء الموارد البشرية

الظواهر السلبية

بيئة ومناخ العمل

ممارسات تسيير الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	11	,891	12	,832	11

الثبات الكلي للمحور

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	34

✓ أبعاد محور عوامل تطبيق التدقيق الاجتماعي بجودة وفعالية

عوامل تطبيق التدقيق الاجتماعي

الوعي بالتدقيق الاجتماعي وأهميته

بجودة وفعالية

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,645	10	,870	5

الثبات الكلي للمحور

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	15

✓ الثبات الكلي للاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	49