

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid

Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة

شعبة: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

بعنوان:

التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية

دراسة حالة المستشفى الجامعي بتلمسان

تحت إشراف: أ.د قارة تركي آسيا

من اعداد الطالب: زيان يوسف

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بلدغم فتحي
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذة التعليم العالي	أ.د قارة تركي آسيا
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر أ	د بوغرارة بومدين
ممتحنا	المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان	أستاذة التعليم العالي	أ.د بسوح نظيرة
ممتحنا	جامعة عين تيموشنت	أستاذ محاضر أ	د كويد سفيان
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بلعربي عبد القادر

2022/2021

## الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين وخاصة الأم العزيزة وإلى

إخوتي والعائلة الكريمة

وإلى كل الأصدقاء والأحبة

وإلى كل الأساتذة والمعلمين الذين قاموا بتدريسي

## الشكر

أوجه شكري إلى الأستاذة المحترمة قارة تركي آسيا على إشرافها

وتوجيهها وملاحظاتها طيلة إعداد المذكرة.

كما أوجه شكري إلى الأستاذ معلاش عبد الرزاق.

كما أشكر الأخ محمد ربحي والأخ سيف الدين بن بختي والأخ سمير

سلطاني على مدهم لي يد المساعدة

## الملخص:

الهدف من هذه الدراسة معرفة العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية في الجزائر واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال ثلاث فصول: الأول نظري يتناول مفاهيم عامة حول متغيرات الدراسة والثاني يتناول الدراسات السابقة و الفصل الثالث تطبيقي يتمثل في استبيان موجه لعينة من موظفي المستشفى الجامعي بتلمسان، حيث أن عدد الموظفين الذين شملتهم الدراسة 150 عاملا من مختلف الأسلاك الإدارية والطبية، وقد تم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 20، وبعد تحليل بعض النسب الإحصائية توصلنا إلى معرفة العاملين مفهوم التدقيق الاجتماعي وأهميته بالمستشفى الجامعي بتلمسان في كونه يساهم في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية، وعدم الشعور بالرضا من قبل العينة المستجوبة عن أداء إدارة الموارد البشرية في المستشفى الجامعي بتلمسان.

الكلمات المفتاحية:

التدقيق الاجتماعي، الأداء، إدارة الموارد البشرية، المؤسسات الاستشفائية.

## Abstract :

This study aims to investigate the relationship between social auditing and human resources management performance in the Algerian hospitals using a descriptive and analytical analysis. Depending on SPSS, this study has analysed data gathered from 150 surveys directed to the various administrative and medical workers at Tlemcen public hospital. Results revealed that the commitment in applying social auditing in hospitals The application of social auditing in hospitals as it contributes to improving the performance of human resources management and. In addition, results

showed the existence of a statistically significant triple relationship between social auditing, the performance of human resources management, and the lack of satisfaction for the employees interviewed at Tlemcen public hospital.

key words: Social auditing, performance, human resource management, hospital institutions.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الاهداء
III	الشكر
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VI	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
1	الفصل الاول: الأدبيات النظرية حول التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الاول: التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية
4	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق الاجتماعي
25	المطلب الثاني: الميزانية الإجتماعية
32	المطلب الثالث: العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية
60	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
61	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
71	المطلب الثاني: أداء إدارة الموارد البشرية
93	المبحث الثالث: الأدبيات النظرية حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية

94	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية حول النظام الصحي
101	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية
124	المبحث الرابع: الواقع النظام الصحي في الجزائر:
125	المطلب الأول: الواقع النظام الصحي في الجزائر:
138	خلاصة الفصل
139	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية حول التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية
140	تمهيد الفصل
140	المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بالتدقيق الاجتماعي
163	المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالتدقيق الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية
167	المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بالأداء الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية
179	المبحث الرابع: المبحث الرابع: الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية:
185	المبحث الخامس: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
189	خلاصة الفصل
190	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)
191	تمهيد
198	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
198	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
216	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

219	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
219	المطلب الاول : تحليل النتائج
226	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
244	خلاصة الفصل
245	الخاتمة العامة
250	المراجع
265	الملاحق
289	الفهرس العام

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مؤشرات الميزانية الاجتماعية	29
2	المراحل 04 للتدقيق الاجتماعي	36
3	مؤشرات متابعة التدقيق الاجتماعي لأداء إدارة الموارد البشرية	56
4	أهمية تقييم الأداء من وجهة نظر المشرفين والعاملين والإدارة العليا	86
5	مكونات النظام الصحي	97
6	طريقة تقييم الأداء من خلال الدرجات أو المعدلات	113
7	معايير الأداء ومؤشرات القياس	118
8	عدد العاملين في القطاع الصحي خلال الفترة 1962-1965:	125
9	المنشآت القاعدية الصحية من 1974 إلى 1980	129
10	المنشآت القاعدية الصحية من 1981 إلى 1990	131
11	المنشآت القاعدية الصحية من 1990 إلى 2006	135
12	المنشآت الصحية القاعدية من 2010 إلى 2017:	136
13	يتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	187
14	ميزانية التكوين لسنة 2018	192
15	تصنيفات الموارد البشرية في المستشفى الجامعي بتمسان	203
16	تصنيفات السلك الطبي في المستشفى الجامعي بتمسان	204
17	اتجاه درجات المقياس	217

218	مقياس ليكرت الخماسي	18
219	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	19
219	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	20
220	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العملي	21
221	توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة	22
223	دراسة أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	23
224	نتائج اختبار ثبات الاستبيان المحور الأول	24
225	نتائج اختبار ثبات الاستبيان المحور الثاني	25
225	نتائج اختبار ثبات الاستبيان المحور الثالث	26
227	حساب الثبات الكلي الاستبيان	27
226	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والمحور الأول	28
228	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والمحور الثاني	29
229	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والمحور الثالث	30
231	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات لأفراد عينة إدراك المؤسسة لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي	31
234	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات لأفراد عينة لأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية.	32

237	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات لأفراد عينة يساعد التدقيق الاجتماعي على التسيير الجيد لإدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء	33
240	مربع كاي للاستقلالية (Chi-Square) ( $X^2$ )	34
241	معامل الارتباط بيرسون	35
241	إختبار الفرضية الأولى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات لأفراد عينة إدراك المؤسسة لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي	36
242	إختبار الفرضية الثانية أداء إدارة الموارد البشرية في المستشفى الجامعي تلمسان أداء جيد.	37

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
96	مكونات النظام الصحي	1
97	نموذج النظام الصحي	2
204	توزيع الموارد البشرية في المستشفى الجامعي تلمسان	3
205	الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي - تلمسان -	4
220	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	5
221	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	6
222	توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة	7
223	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	8

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
266	التكوين المتواصل	1
267	التكوين بالخارج	2
268	الإستبيان	3
275	مخرجات نتائج SPSS	4

# المقدمة العامة

## مقدمة عامة

المقدمة:

إن التطور الذي عرفته المؤسسة عبر الزمن، مس كل جوانبها، مع الأهمية التي اكتسبتها بمرور الوقت وانتقال من البساطة إلى التعقيد بسبب تطور الحياة الاقتصادية والنمو السريع للأسواق المالية والظروف المحيطة بالمؤسسة من تطور تكنولوجي وأزمات مالية، مما أجبرها على التأقلم مع هذه المتغيرات من خلال إيجاد وسائل وتقنيات تضمن لها التسيير المهم لنشاطها.

وتتأثر المؤسسة بطبيعة الطرق المتبعة، ويعتبر تسيير العنصر البشري من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وهو العنصر ضروري لتحقيق أهدافها، ولهذا وجدت وظيفة إدارة الموارد البشرية.

مما يحتم على المؤسسة وضع برامج للاهتمام بالعنصر البشري، ونتيجة لذلك ظهرت ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية، التي جعلت الإدارة لها المسؤولية عن حل كل المشاكل التي تصادفها مثل المشاكل الاجتماعية.

كل هذا أدى إلى ضرورة إيجاد وسيلة لتقييم الأداء بصورة المطلوبة وتمثلت في التدقيق بصفة عامة والتدقيق الاجتماعي بصفة خاصة، حيث أصبح التدقيق الاجتماعي ضرورة ومن أهم الأساسيات لتحسين أداء العنصر البشري، وله أهمية في الرقابة على أداء إدارة الموارد البشرية وتطويرها.

وتعتبر المؤسسات الإستشفائية الجهاز الأساسي للنظام الصحي، لكونها تهتم بالعنصر البشري الذي يمثل الأساس المؤسسة الاستشفائية، بغرض تقديم الخدمات الصحية مقبولة.

فالقطاع الصحي في الجزائر يعاني من عدة مشاكل، أدت إلى نقص في الخدمات المقدمة، وعليه أصبح الرفع من هذه الخدمات في للمستشفيات مطلباً رئيسياً.

لهذا سنسلط الضوء على عملية التدقيق الاجتماعي للعنصر البشري لكونه من أهم مقومات نجاح أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية.

## مقدمة عامة

الإشكالية:

يلعب التدقيق الاجتماعي دور أساسي في الرقابة على أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويعتبر القطاع الصحي قطاعا حيويا له أثر كبير على التنمية الاقتصادية.

بناء على ماتقدم يمكن صياغة إشكالية البحث كالتالي:

هل لتطبيق التدقيق الاجتماعي في المؤسسات الإستشفائية أثر إيجابي على أداء إدارة الموارد البشرية؟

للإجابة على إشكالية البحث قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية التي ترتبط بالإشكالية الرئيسية وهي:

فيما يتمثل الإطار النظري للتدقيق الاجتماعي بصفة عامة وفي المؤسسات الصحية على وجه الخصوص؟

فيما يتمثل الإطار العلمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية؟

ما مدى أهمية التدقيق الاجتماعي في نظر الهيئات القائمة والمكونة للمؤسسات الإستشفائية؟

مامدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في المؤسسات الإستشفائية في الرفع من مستوى أداء إدارة الموارد البشرية؟

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى:

إدراك الهيئات المكونة للمؤسسات الإستشفائية لمفهوم التدقيق الإجتماعي وأهميته باعتباره آلية تساهم في إدارة الموارد

البشرية

الفرضية الثانية

مستوى أداء إدارة الموارد البشرية يعتبر جيدا في المؤسسات الاستشفائية المقصودة بالدراسة (المستشفى الجامعي بتلمسان)

## مقدمة عامة

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية

### أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نود الوصول إلى عدة أهداف منها:

1- الدراسة التفصيلية للتدقيق الاجتماعي.

2- صياغة إطار نظري عن إدارة الموارد البشرية

3- تقديم أهم المشاكل التي تصادف أداء المورد البشري في المؤسسات الاستشفائية ومن ثم دراستها.

4- معرفة العلاقة بين التدقيق الاجتماعي والأداء في إدارة الموارد البشرية في المستشفى الجامعي \_تلمسان\_

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كون التدقيق الاجتماعي من إحدى الأدوات ذات أهمية في كونها تهتم بالمؤسسة فيما يخص تحقيق

الأهداف الاجتماعية.

كما تتجسد أهمية الدراسة في أهمية الموضوع المتمثل في العلاقة بين التدقيق الاجتماعي والأداء في إدارة الموارد البشرية في

المؤسسات الاستشفائية، باعتباره من الموضوعات الهامة والأكثر حداثة.

### منهجية الدراسة:

اعتمدنا في إعداد هذه الدراسة على مجموعة من المناهج، وقسمته إلى قسمين قسم نظري وآخر تطبيقي ففي الجزء النظري

استندت على المصادر المتوفرة للتعريف بالتدقيق الاجتماعي. أما في الجزء التطبيقي، حيث قمت بجمع البيانات من خلال

## مقدمة عامة

توزيع استمارات على العاملين في القطاع الصحي ثم جمعها وقيمت بمجموعة من الاختبارات بعد وضع الفرضيات اضافة الى استعمالنا للمنهج الإحصائي لتحليل الدراسة، إضافة إلى المنهج التاريخي

### دوافع الدراسة:

- محاولة التعمق في دراسة التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية..

- محاولة التحكم في المصطلحات العلمية.

- تنمية القدرات العلمية في مجال التدقيق الاجتماعي

حدود الدراسة :

✓ حدود مكانية : انحصرت هذه الدراسة في ولاية تلمسان وركزت على المستشفى الجامعي الدكتور تيجاني دمردي.

✓ حدود زمانية : تمت الدراسة النظرية خلال الفترة الممتدة من (2018/2020)، بينما الدراسة الميدانية أجريت من

أواخر سنة 2020 إلى غاية منتصف سنة 2021.

✓ حدود بشرية : اشتملت هذه الدراسة على عينة من العاملين في المستشفى الجامعي الدكتور تيجاني دمردي والمتمثلة

في السلك الإداري (عمال إدارة الموارد البشرية، عمال إدارة المحاسبة والمالية، عمال مصلحة التوثيق والتكوين...)،

السلك الطبي وشبه الطبي.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا عدة صعوبات نذكر منها:

- قلة المراجع والكتب خاصة باللغة العربية.

- صعوبة الحصول على المعلومات والوثائق.

## مقدمة عامة

-صعوبة مقابلة المسؤولين في المؤسسة.

-صعوبة في توزيع الاستثمارات و استرجاعها.

-انتشار الوباء العالمي COVID19.

### هيكل الدراسة:

ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والإجابة عن أهداف الدراسة ينقسم بحثنا إلى ثلاث فصول هما:

الفصل الأول: تحت عنوان الأدبيات النظرية للموضوع التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية، حيث تم تقسيمه

إلى ثلاث مباحث تطرقنا فيهم لمفاهيم التدقيق الاجتماعي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية

أما الفصل الثاني والمعنون بالأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) تم التناول فيه مختلف الدراسات المتعلقة بالتدقيق

الإجتماعي وكذلك الدراسات المتعلقة بأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية.

أما فيما يخص الفصل الثالث والمعنون الدراسة الميدانية أي دراسة الحالة حيث تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: يتم التطرق للمنهجية والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: يتم عرض النتائج ومناقشتها.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تمهيد:

الاهتمام مند القدم إلى يومنا بالموارد البشري من خلال توفير مجموعة من الوسائل بغية تحسين أدائه بإضافة إلى إيجاد آليات التي تكشف عن المشاكل التي تصادفه في تأدية مهامه ولعل أبرزها التدقيق الاجتماعي.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

حاولنا من خلال هذا المبحث الإلمام بمختلف الجوانب المفاهيمية للتدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى تحديد العلاقة بينهما.

حيث قسم هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للتدقيق الاجتماعي.

المطلب الثاني: تطرقنا فيه للميزانية الإجتماعية

المطلب الثالث: تطرق فيه إلى العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق الاجتماعي

#### الفرع الأول: تعريف التدقيق وأنواعه

**1-تعريف التدقيق:** اختبار تقني صارم وبناء يتم إجراءه بواسطة مهني مؤهل ومستقل، من أجل إبداء رأي معلل على

نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، وعلى مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في

كل الظروف، إضافة إلى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها، في الصورة الصادق على الموجودات، وفي

الوضعية المالية ونتائج المؤسسة<sup>1</sup>.

يعرف التدقيق من الناحية المهنية: عملية فحص مستندات ودفاتر وسجلات المنشأة فحصا فنيا إنتقاديا محايد للتحقق من

صحة العمليات وإبداء الرأي في عدالة البيانات المالية للمؤسسة استنادا على قوة نظام الرقابة المالية<sup>2</sup>.

**2-أنواع التدقيق:** هناك أنواع متعددة من التدقيق تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إلى عملية التدقيق من خلالها

ويمكن تصنيف عملية التدقيق حسب عدة مؤشرات وهي كالتالي:

من حيث نطاق التدقيق:

تدقيق كامل: يقوم المدقق بناء على هذا النوع بفحص القيود والسجلات بنسبة 100% وهذا يحصل في المشاريع

الصغيرة او ما يسمى تدقيقا كاملا تفصيليا.

وقد تطور التدقيق الكامل مع توسع المشاريع والشركات الصغيرة إلى ما يسمى تدقيقا كاملا اختباريا test-check

audit وبموجب هذا النوع يقوم المدقق بفحص عينات من القيود والسجلات والمستندات التي تتناسب مع أنظمة

<sup>1</sup>عبد الرحمان بابنات، ناصر دادي عدون، (2008ص14). التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. (ط). الجزائر. دار المحمدي العامة.

<sup>2</sup> أحمد حلمي جمعة، (2012ص25). المدخل إلى التدقيق والتأكيد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق. (ط1).الأردن. دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الرقابة الداخلية تناسيا، ولا يجوز الحد من سلطة التدقيق بتحديد حجم نطاق التدقيق في كل من التدقيق الكامل والكامل الاختياري.

تدقيق جزئي: يتقيد عمل المدقق على مراقبة بعض العمليات أو البنود التي يعتني بتدقيقها فقط كفحص مخزون السلع، ولا يعطي المدقق رأيا فنيا حول القوائم المالية في هذا النوع من التدقيق كونه اطلع على جزء من البيانات فقط.<sup>3</sup>

من حيث الوقت التي تتم فيه عملية التدقيق:

تدقيق نهائي : في هذا الصنف يقوم المدقق بممارسة عمله عند انتهاء الفترة المالية أي بعد أن يقوم المحاسب بالانتهاء من عمله في إنهاء الدفاتر المحاسبية النهائية والحسابات الختامية وهكذا يضمن المدقق بأن جميع الحسابات مغلقة كليا وعدم حدوث أية تعديل في البيانات.

تدقيق مستمر: هذا النوع من التدقيق مهم جدا في المنشآت الكبيرة حيث يقوم المكلف بتدقيق حسابات المنشأة بصفة مستمرة ويطبق زيارات ميدانية متكررة، وفي النهاية المدة الحسابية يقوم المدقق نفسه بتدقيق الحسابات الختامية.<sup>4</sup>

من حيث الهيئة التي تقوم بعملية التدقيق:

تدقيق داخلي: هو نشاط تقييمي مستقل خلال تنظيم معين، ويهدف إلى تدقيق وفحص العمليات والقيود والمستندات بشكل مستمر كأساس لخدمة الإدارة فهو بمثابة رقابة إدارية تمارس لقياس وتقييم فعالية أساليب الرقابة الأخرى بمعنى أنه فحص منظم لعمليات المنشأة ودفاتها وسجلاتها ومستنداتها هيئة داخلية أو مدققين تابعين كموظفين في المنشأة

تدقيق خارجي: ويطلق عليه أحيانا التدقيق المستقل، وهو اجراء نقاشي منظم لأجهزة الرقابة الداخلية و البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات ومفردات القوائم المالية يعتمد عليه المدقق للحصول على تقرير يحتوي رأي فني محايد عم عدالة

<sup>3</sup>رأفت سلامة محمود، أحمد يوسف كلبونة، عمر محمد زريقات. (2011ص37). (ط1). عمان الأردن  
<sup>4</sup>توفيق مصطفى أبو رقية، عبد الهادي أسحق المصري.(2014ص20).تدقيق ومراجعة الحسابات. (ط1).الأردن.دار ومكتبة الكندي

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

القوائم المالية ومدى الاعتماد عليها للدلالة على المركز المالي ونتائج الأعمال، ورغم الاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي إلا أن مجال التعاون بينهما كبير.<sup>5</sup>

من حيث درجة الإلزام: تدقيق إلزامي (محافظ الحسابات): هو التدقيق الذي يلزم القانون القيام به حيث نص القانون من على ضرورة تعيين مدقق يقوم بالوظائف المكلف بها استنادا الى القانون المعمول به وهذا بغرض الوصول إلى الأهداف المستوحاة من التدقيق.

نص القانون الجزائري المتعلق بالتجارة في المادة 609 على ضرورة تعيين مندوب الحسابات في قانون التأسيس بالنسبة لشركات مساهمة الأموال، ويعرف محافظ الحسابات حسب المادة 22 من القانون 10-01 المؤرخ في 16 رجب عام 1431 الموافق ل 29 يونيو 2010 على أنه. "يعتبر محافظ الحسابات في مفهوم القانون، كل شخص يمارس بصفة عادية باسمه الخاص<sup>6</sup> وتحت مسؤوليته، المصادقة على صحة حسابات الشركات والمنظمات وانتظامها ومطابقتها لأحكام التشريع المعمول به.<sup>7</sup>

تدقيق اختياري: هو التدقيق الاختياري بموجب القانون وبطلب من أصحاب المؤسسة أو مجلس الإدارة، ففي الشركات ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الواحد يسعى أصحابها إلى طلب استعانة بخدمات مدقق خارجي بغية الاطمئنان على صحة المعلومات المحاسبية الناتجة عن نظام خاص بها وعن نتائج الأعمال الصادرة عن المركز المالي.<sup>8</sup>

الفرع الثاني: نشأة التدقيق الاجتماعي وأهدافه:

1- نشأة التدقيق الاجتماعي وتطوره:

<sup>5</sup>سامي محمد الوقاد، لؤي محمد وديان. (2010ص39)تدقيق الحسابات.(ط1).الأردن.مكتبة المجتمع العربي .  
<sup>6</sup>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 10-01 المؤرخ في 29 جوان 2010، العدد 42، ص07.  
<sup>7</sup>القانون التجاري الجزائري،(2003ص151،152).ضبط هذا القانون مبروك حسين.الجزائر.دار هومه للطباعة والنشر.  
<sup>8</sup>طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود.(2005ص21).المراجعة وتدقيق الحسابات إطار النظري والممارسة التطبيقية.(ط2).الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

أول من أشار إلى اصطلاح التدقيق الاجتماعي هو Bowen. R Howard عام 1953م<sup>9</sup> وبنى تعريفه على المعطيات الآتية :

طلما أن الوحدة مرتبطة بتدقيق مالي لأنشطتها المالية فإنه يجب أن تخضع إلى تدقيق خارجي يرمي إلى تقييم أدائها من وجهة نظر اجتماعية من مدققين اجتماعيين<sup>10</sup>، وجاء Blum Fred عام 1958م ليركز على التطبيق العملي للتدقيق الاجتماعي ومدى وفاء الوحدة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها من حيث مدى إشباعه الحاجات الإنسانية الخاصة بهم ومدى رضاهم وسعادتهم في العمل، أما التطبيقات الأولى للتدقيق الاجتماعي كمنهج عملي فقد كانت مع سنوات الثمانين ، إذ شهد تطوراً ملحوظاً خلال سنوات التسعين فقد تم وضع إجراءات خاصة بإثبات المدققين الاجتماعيين من خلال شهادات (ISO 9002) في عام 1994 ويعود تاريخ التدقيق الاجتماعي خلال زمن الستينات من القرن الماضي في قطاع المصارف، ولم يُدخل في خصوصيات الصناعات إلا في التسعين، وفي عام 1995م تم تأسيس المعهد الدولي للمحاسبة الاجتماعية والأخلاقية لتنسيق المعلومات والمعرفة بشأن التطبيقات المتنامية للتدقيق الاجتماعي<sup>11</sup>

لقد تعددت المحاولات التي بذلت للتوصل إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم التدقيق الاجتماعي، ومن هذه المحاولات:

1. في عام 1953، ظهرت مطالبات بضرورة القيام بتدقيق الاجتماعي على أساس فحص دفترى لتقييم مدى أداء المشروع من وجهة النظر الاجتماعية وقد استهدفت هذه المحاولة حث مديري المشروعات على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقهم وقد أبرزت هذه المحاولة ضرورة مراعاة تمتع من يقوم بهذه باستقلال كامل وأن يكون من خارج المشروع.

<sup>9</sup>العيفة رحيمة و عوادي عبد القادر و لخداري عبد الجليل،(2009ص 214)، معيقات تطبيق التدقيق الاجتماعي في مكاتب التدقيق بالجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية،المجلد3،العدد1،جوان 2019.

<sup>10</sup>طالب حسين سهام،(2019ص78)،مساهمة التدقيق الاجتماعي في تفعيل دور العنصر البشري بالمؤسسات،المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4 ،العدد 2،2019.

<sup>11</sup>حولة حسين حمدان، جبار ياسر عبيد، دور المدقق الخارجي في التدقيق الاجتماعي، ص06، الأردن، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، المجلد 01 ،العدد04 ، 2011،العراق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

2. في عام 1958، ظهرت محاولة أخرى لإبراز ضرورة القيام بالتدقيق الاجتماعي كأداة للتحقق من مدى مقابلة سياسات

المنشأة للاحتياجات الإنسانية للعاملين بها ومن ثم فقد هذه المحاولة بالعنصر البشري داخل المنشأة ومدى اهتمام الإدارة

والسياسات التي تضعها لمقابلة احتياجاته المختلفة متجاهلة بذلك الأطراف الأخرى داخل المجتمع.<sup>12</sup>

ولقد تزايد الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي خلال السبعينيات وقد أجمعت الكتابات خلال هذه الفترة على ضرورة إيجاد مفهوم واضح ومحدد للتدقيق الاجتماعي.

وفي إحدى المحاولات تم تعريف التدقيق الاجتماعي على أنه تقييم مرتب وعقلاني للمضمون الاجتماعي للبرامج والأنشطة

التي تقوم بها المنشأة<sup>13</sup> ويعرف أيضا على أنه تقييم منهجي للأثر الاجتماعي لمؤسسة ما فيما يتعلق ببعض المقاييس

والتكهنات وهي عملية تطبق على الإدارة في المنظمات وأنشطتها وعلاقاتها وأفرادها وجماعاتها<sup>14</sup>

ويعرف أيضا: التدقيق الاجتماعي هو تركيز استراتيجي متزايد لمساعدة جميع أصحاب المصلحة على صياغة " أفضل

الممارسات" لإدارة الموارد البشرية الإنسانية والمسؤولية الاجتماعية

التدقيق الاجتماعي هو "عملية مستقلة لتقييم، وضمان توثيق الأداء الناتج من جهة، وتحديد الفجوات وقياسها للتحديد

على أسبابها وتأثيراتها ونتائجها من جهة أخرى.<sup>15</sup>

### 2- أهداف التدقيق الاجتماعي:

يهدف التدقيق الاجتماعي على مستوى المؤسسات باعتباره وسيلة منهجية لتحسين أداء الموارد البشرية والقيام بإجراء

دراسة وقائية وعلاجية لأوضاع الحالية، بإضافة إلى تحقيق مايلي:

<sup>12</sup> رأفت سلامة محمود، أحمد يوسف كلبونة، عمر محمد زريقات "علم التدقيقات الحسابات العملي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 250.

<sup>13</sup> محمد سمير الصبان، محمد الفيوي محمد "المراجعة بين التنظير والتطبيق" الدار الجامعية، 1990، ص 432، 431.

<sup>14</sup> Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, *Audit social, Meilleures pratiques, méthodes, outils*, eyrolles édition, France 2007, P14, P15.

<sup>15</sup> محمد عجيلة، اللطيف مصطفى، خيرة زقيب " دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية والجلفة 2013 – 2014" ص 06. مجلة دراسات والأبحاث المجلد 27 / العدد 09 جوان 2017..

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

-توفير المعلومات الكافية عن المناخ الاجتماعي وعلاقات العمال داخل المنظمة وكذلك الإشراف الفعال وتوجيه الأداء العام وتقييمه.

-يتيح للإدارة العامة للمؤسسة فهم سلوكيات أفرادها وقياس أدائهم ومد تأثيره على سياساتها و إعطاء المؤسسة فكرة عامة عن مستو أدائها وإنجازاتها ، عن طرق تقرير منهجي عام وشامل مبني على معلومات صحيحة وواضحة.

-يسمح المؤسسة من التنبؤ بالوضع العام لها وتقديم الاقتراحات والتوصيات لتجنب أي نوع من الأخطاء المحتملة و

ايجاد الحلول لأوضاع آنية ، وفهم العلاقة بين الجوانب التجارية والاجتماعية وفهم تكلفة ومضامين الأثر البيئية

والاجتماعية والثقافية لنشاطها للاختيار من بين الأولويات وتعديل التطبيق في ضوء النتائج المتحصل عليها<sup>16</sup>، إضافة إلى توعية المستفيدين ومقدمي الخدمات الاجتماعية والإنتاجية<sup>17</sup>.

كما أنه يمكن لجمهور المؤسسة من التأثير على أدائها وسلوكها والتأثير على سياساتها المستقبلية

-الغرض من التدقيق الاجتماعي هو إعطاء شهادة بصحة و سلامة القوائم و المعلومات التي تقدمها المؤسسة و إبداء رأي موضوعي حولها

-القيام بالمعينة الدقيقة لتحصيل المعلومات الصادقة حول مجال الأهداف الخاصة بالأفراد مثل التوظيف من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، رفع الروح المعنوية من خلال تحسين الظروف، الأجور العادلة.

-إذا كانت الرقابة نابعة من إرادة المسؤولين تكون نتائجها مضمونة نوعا ما، بإضافة إلى المراقبة الدائمة للأوضاع و

للنتائج و تطبيق التوصيات نظرا لوجود الإرادة من أجل القضاء على الظاهرة وتحسين الظروف لرفع الأداء و الإنتاجية لدى الأفراد.

---

<sup>16</sup> خليل الرفاعي، خالد الخطيب" ، قياس مدى تطبيق المدققين الاردنيين لمفهوم التدقيق الاجتماعي كجزء من عملية التدقيق الشاملة" ، الة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد السابع و العشرون ، حزيران 2012،ص501

<sup>17</sup>سليمان مليكة، (2018 ص49)، التدقيق الاجتماعي كأداة لتأمين جودة الموارد البشرية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 3، العدد 1، 2019.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

-إدارة صارمة للأفراد من خلال الاستعمال الأمثل للأدوات الكمية في مجالات نوعية.

-التشخيص الدقيق للأسباب لتحقيق نتائج صادقة.

-التحكم الأمثل في التكاليف الاجتماعية المباشرة منها و غير مباشرة.

-التنبؤ السريع و في الوقت المناسب بالأخطار لتفادي التعقيدات أو المضاعفات التي تنشأ نتيجة التأخر في علاجها.

### الفرع الثالث مستويات ومبادئ وأهمية التدقيق الاجتماعي

#### 1-مستويات تدخل التدقيق الاجتماعي:

هناك ثلاثة مستويات يمكن أن نحددها لممارسة التشخيص الاجتماعي وهي<sup>18</sup>:

أولاً : المستوى الوظيفي الإداري: هذا التدقيق يخص بالإدارة اليومية للعمل، أي أن هدفه هو تفادي الأخطار من خلال

الحصول على النتائج والتوصيات الفورية والعاجلة فهو تدقيق قصير الأجل حيث يمس فحص المعلومات المتاحة عن

طريق اختبار مصداقيتها وطرق تحليلها و مصادرها ... الخ ، و ما تجدر الإشارة إليه هو اعتماد التدقيق الاجتماعي

على ما يسمى بالمعطيات الاجتماعية كما يدرس مدى توافق الإجراءات مع الأنظمة والتشريعات المفروضة على

المؤسسة أو ما يعرف « L'audit de conformité » وهو ما يعرف بتدقيق المطابقة حيث يتدخل في عمليات

انسياب المعلومات و إعلان المعلومات و طرق الاتصال داخل المؤسسة واحتفاظ بالسجلات الإلزامية<sup>19</sup>.

ثانياً : مستوى التسيير الإجرائي: يقع في المنتصف ما بين التدقيق الوظيفي و التدقيق القيادي ويلعب دور هام في السهر

على احترام تطبيق الإجراءات في مجال تسيير الموارد البشرية و متابعة السياسات و الإجراءات في المدى المتوسط و

الطويل ، بإضافة إلى السهر على تطبيق التوصيات التي يتوصل إليها التدقيق الوظيفي.

<sup>18</sup>أمنة تونسي، ابراهيم بورنان(2016 ص344)، المراجعة الاجتماعية ودورها في تضييق فجوة التوقعات عن المسؤولية الاجتماعية من خلال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد: 7 العدد: 3 ، سبتمبر 2016 جامعة الأغواط.

<sup>19</sup> رزين عكاشة، بورقعة فاطمة،(2020 ص27)، أهمية التدقيق الاجتماعي لتفعيل حوكمة الشركات حسب معايير المؤسسات الدولية.مجلة إقتصاد و المال والأعمال .المجلد03،العدد04.جانفي 2020.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

ويراقب تنفيذ البرامج الاجتماعية ، بإضافة إلى معرفة صحة تطبيق الإجراءات الاجتماعية و مدى ملاءمتها مع

الأهداف المسطرة ودرجة قدرة الأفراد للوصول إلى النتائج المحددة.

يهدف التدقيق الإجرائي إلى إعطاء حركية و ديناميكية لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تحقيق القيادة المثلى من خلال

قياس التأثيرات الممكنة و تقييم آثارها على المؤسسة فهو حقا يشكل تدقيق الفعالية الاجتماعية للمؤسسة

ثالثا : المستوى الاستراتيجي القيادي: يهدف إلى المساهمة في وضع السياسات في المجال الاجتماعي و تحديد البرامج

المتوسطة والطويلة الأجل، كما أنه يسمح بالاندماج ضمن مراحل التخطيط العام للمؤسسة<sup>20</sup>

**2-مبادئ التدقيق الاجتماعي:** أصبح التدقيق الاجتماعي أداة إدارية أساسية في المؤسسة<sup>21</sup> بإضافة إلى مساعدة

المنظمات وتشجيعها على استمرار في الاشراف على أدائها الاجتماعي وتحسينه باستمرار ، وهناك ستة مبادئ تشكل

الاساس للتدقيق الجيد

-نظرة شمولية و متعددة: ويعني أنه يجب ان يكون التدقيق الاجتماعي كالمراة لوجهات نظر كل المعنيين والمتأثرين

بالمنظمة.

-شامل: معنى ذلك ان يركز التدقيق الاجتماعي ليشمل في النهاية قياس مدى تحسن الاداء من النواحي الاجتماعية

والبئية والثقافية والمجتمع.

---

<sup>20</sup>مراد سكاك ، فارس هباش ، " دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي"،  
جامعة فرحات عباس ،الملتقى العلمي الدولي حول المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية،أيام 20-20أكتوبر  
سطيف،2009،ص11-12.

<sup>21</sup> Mouna EL MOUSADIK, Fatima EL KANDOUSSI, L'audit social : quel apport à la  
Fonction Ressources Humaines ? Cas du secteur touristique d'Agadir, Revue du Contrôle  
de la Comptabilité et de l'Audit Agadir Maroc -Numéro 3 : Décembre 2017 p122.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

-منتظم: يجب ان يتم تنفيذ التدقيق الاجتماعي بشكل منتظم ، وليس مؤقتا او لمرة واحدة في العمر؛

-مراجعة (فحص) : يجب ان تفحص الحسابات الاجتماعية سنويا بواسطة شخص او اكثر ممن ليس لهم مصلحة

في تزييف النتائج ( محايدين ).<sup>22</sup>

-الافصاح : يجب ان تكون نتائج التدقيق الاجتماعي متاحة لكل المعنيين في المنظمة والمجتمع بشكل عام .

-مقارن: يجب أن يوفر للتدقيق الاجتماعي وسائل تمكن من مقارنة أداء المنظمة عبر السنوات ، وبأداء المنظمات

المماثلة وبالأداء المعياري للصناعة؛<sup>23</sup>

-مزايا التدقيق الاجتماعي : يمكن تلخيص المزايا التي تعود من التدقيق الاجتماعي فيما يلي:

- تشجيع الاهتمام بالأنشطة ذات المضمون الاجتماعي، فمن المعروف أن كل فرد داخل الشركة سيوجه اهتمامه إلى

تلك الأنشطة التي تقيمها والتقرير عنها بغض النظر عن الجهة التي ترفع إليها تلك التقرير؛

-اكتشاف أية أخطاء في التنفيذ، والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والعمل على تلقيها

مستقبلا.<sup>24</sup>

-إنشاء نظام متكامل للتدقيق الأنشطة التي تراوھا المنظمة. فعن طريق التدقيق المالي التقليدي يتم فحص الجانب المالي

لتلك الأنشطة كما يظهر في قوائم الدخل والمركز المالي، بينما يهدف التدقيق الإداري إلى إجراء تقييم مستقل لأداء إدارة

المنظمة فضلا فيما تصغه من سياسات وما يرتبط بها من إجراءات ونظم للمعلومات وأنظمة الرقابة الداخلية بنوعها المالي

---

<sup>22</sup>معراج هواري، قياس ادارك و اتجاه مراجعي الحسابات نحو تطبيق مفهوم التدقيق الاجتماعي دراسة عينة من مراجعي

الحسابات بالجزائر- ورقة مشاركة في: الملتقى الدولي حول " منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية "الذي نظّمته: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بشار خلال الفترة:14-15فيفري 2012 ،ص 6.

<sup>23</sup>صابر شراد ، فارس صحراوي،(2020 ص36)، متطلبات التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال،مجلة نماء للاقتصاد والتجارة. المجلد 04.العدد01.جوان 2020.

<sup>24</sup>سمير صبان ص 437.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

والإداري، وأخيرا سيتولى التدقيق الاجتماعي عملية تقييم الجانب الاجتماعي لأداء المشروع، والتقارير الصادرة من طرف الإدارة في هذا الشأن؛

-القدرة على تحديد مدى التقدم الذي أحرزته المؤسسة في مجال الأداء الاجتماعي وتنفيذ مسؤولياتها الاجتماعية، وما يجب عليها القيام به في المستقبل لغرض تحقيق الأهداف الاجتماعية المنشودة.

-الاستجابة للطالبات المتزايدة من أطراف المجتمع للحصول على معلومات دقيقة وموثوقة عن الأداء الاجتماعي المؤسسة.

-يساعد في تحديد التكاليف والمنافع الاجتماعية بدرجة عالية من الدقة مما يساعد على تحديد نتيجة الأداء لأي نشاط تراوله المنظمة. ويراعى في هذه الحالة تحديد تكلفة الفرصة البديلة.<sup>25</sup>

### 3-أهمية التدقيق الاجتماعي:

تنبع أهمية التدقيق الاجتماعي من استجابة وضرورة كثير من المشروعات الأعمال في الدول المتقدمة لمطالب الهيئات العلمية والمهنية بضرورة الإفصاح المحاسبي عن البيانات ذات المضمون الاجتماعي:<sup>26</sup>

يمكن تحديد أهمية التدقيق الاجتماعي بعدد من المبررات هي:

1-المبرر المحاسبي: يشمل ذلك زيادة المنفعة النسبية للمعلومات المقدمة من خلال قوائم المشروعات.

2-المبرر الاجتماعي: يتمثل في المساهمة الفعلية لمشروعات الأعمال في تنفيذ الأنشطة الاجتماعية.

---

<sup>25</sup>هاشم علي هاشم الموسوي، جمانة حنظل التميمي، المراجعة الاجتماعية: دراسة تحليلية في شركة نفط الجنوب، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد14، جامعة البصرة، 2004، ص 104.

<sup>26</sup>خلادي راضية، على عبد الصمد عمر، (2019ص78)، بعنوان متطلبات التدقيق الاجتماعي في بيئة الأعمال الجزائرية حسب آراء المدققين الخارجيين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد11.العدد1.الجزء1. 2019.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

3-المبرر الاقتصادي: يشمل معرفة مدى مساهمة المشروعات في تحقيق الرفاهية الاجتماعية لأفراد المجتمع.

كما تنشأ أهمية التدقيق الاجتماعي في كونه مصدر أساسي للمعلومات المعتمدة للمساهمين وحملة السندات وغيرهم من أصحاب الحقوق الملكية والعاملين من خلال ملحقات شاملة للأرباح والخسائر والوضع المالي التي تعرض عليهم في فترات منظمة من طرف محايد.

يعتبر التدقيق الاجتماعي ذو أهمية بالغة وذلك لعدة أسباب منها:

أنه يمكن من دراسة مدى مساهمة المشروع في تقديم السلع والخدمات اللازمة للمجتمع.

يقيس المساهمة الاجتماعية الدورية للمؤسسة في تحقق الرفاهية الاجتماعية التي تعتمد على مدى مساهمة المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية.

يساعد إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات مع مراعاة الجانب الاجتماعي.

هناك من أظهروا أهمية التدقيق الاجتماعي في كونه يمكن من تأكد من تحديد الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة تحديدا دقيقا وأيضا التأكد من مدى دقة المعلومات التي تتضمنها تقارير محاسبة المسؤولية الاجتماعية.

التدقيق الاجتماعي باعتباره نظام للمعلومات يقوم على مدخلات عن الأنشطة الاجتماعية وأخيرا مخرجات في صورة

تقارير التدقيق الاجتماعي على كفاءة المؤسسة وإطلاعها بمسؤوليتها الاجتماعية.<sup>27</sup>

متطلبات التدقيق الاجتماعي: هناك متطلبات تعتبر حجر الزاوية للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة من تنفيذ التدقيق

الاجتماعي يمكن تلخيصها في الآتي:

---

<sup>27</sup>بابو عبد الباقي حسين باشير، دور المراجعة الاجتماعية في تقويم الاداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير جامعة النيلين، الخرطوم 2016 نص35.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

-ضرورة توفر مجموعة ممن الأنشطة الاجتماعية التي تمارسها المنظمة من أجل تحقيق أهداف الأداء الاجتماعي.

-الحاجة إلى توفر نظام للمحاسبة الاجتماعية يهدف بشكل أساسي إلى قياس وتوصيل البيانات الخاصة بالنشاط

الاجتماعي للمنظمة لمختلف الطوائف الاجتماعية.

-الحاجة إلى توفير معايير محددة لقياس الأداء الاجتماعي وتشريعات ملزمة للقياس والتقرير عن النتائج الأداء

الاجتماعي.<sup>28</sup>

-الحاجة إلى وجود أشخاص مؤهلين للقيام بالتدقيق الاجتماعي يتمتعون بالاستقلالية والخبرة اللازمة.

-أهمية وجود معايير وإجراءات لقياس ومراجعة تلك الأنشطة الاجتماعية، بالإضافة إلى ضرورة وجود معايير متفق عليها

يمكن على أساسها تقييم تلك الأنشطة للحكم على فعاليتها وكفاءتها.

-ضرورة الاهتمام بمصالح المجتمع والأطراف المستفيدة الذين يمثلون كافة أطراف بيئة الأداء الاجتماعي مما يدل على

حتمية التدقيق الاجتماعي، وتتمثل تلك الأطراف محل الأداء الاجتماعي في المجموعات الأربعة التالية:

-العاملين بالمنظمة بغض النظر عن منصبهم ونوع وطبيعة عملهم.

-العملاء أو الأفراد المستهلكين أو المستهدفين مما تقدمه المنظمة.

-أفراد مجتمع المنظمة التي تعمل من خلاله.

### الفرع الرابع نطاق ومعايير وأنواع التدقيق الاجتماعي

**1- نطاق التدقيق الاجتماعي:** تعتمد عملية التدقيق الاجتماعي في تحقيقه لأهدافه على مجموعة من الأدوات تمثل

نطاق عمل هذه العملية، وبرز فيما يلي أهم الأدوات التي يتضمنها نطاق عمل التدقيق الاجتماعي.

<sup>28</sup>طالب حسين سهام،(2019ص 79) مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- والسجلات و المستندات والدفاتر والوثائق المتعلقة بالأداء الاجتماعي.
  - العمليات التي تخص المسؤولية الاجتماعية والمستندات الداعمة لها.
  - الأهداف والسياسات والأنظمة والقوائم التي تنظم المسؤولية الاجتماعية.
  - البرامج الاجتماعية على مستوى المنظمة والوحدة.
  - قوائم الجرد الاجتماعي التي تقوم به المؤسسة لإجراء مسح شامل لجميع الأنشطة الاجتماعية داخل المؤسسة.
  - القوائم الاجتماعية الجاهزة والمعدة للنشر (قائمة الدخل الاجتماعي، والميزانية العمومية الاجتماعية مثلاً) وما يرفق بها من ملاحق أو كشوف تفسيرية.
  - الموازنات التخطيطية الاجتماعية المجمع تنفيذها.
  - المجموعة المستندية والدفترية وما يرتبط بها من سجلات محاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي.
  - النظام الاجتماعي للرقابة الداخلية.<sup>29</sup>
- 2-معايير التدقيق الاجتماعي:** بسبب حداثة موضوع التدقيق الاجتماعي لم تكن معايير متعارف عليها لهذا الفرع من فروع التدقيق، ولذلك ظهرت بعض الكتابات التي تحاول استنباط مجموعة من المعايير التي تخدم التدقيق الاجتماعي<sup>30</sup>، وهي لا تختلف إلا في التفاصيل عن معايير إنجاز مهمة التدقيق المالي.
- المجموعة الأولى:

معايير التدقيق العامة (الشخصية):

---

<sup>29</sup>عبد المجيد الطيب شعبان، نزار عبد الغني دراء،(2014ص243،242). المراجعة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، المجلة الليبية للدراسات، دار الزاوية للكتاب.  
<sup>30</sup>هاشم علي هاشم الموسوي،(2004 ص100) جمانة حنظل التميمي، المراجعة الاجتماعية، مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- 1- معايير التأهيل: أن يكون مؤهلاً للقيام بمهمة التدقيق الاجتماعي،<sup>31</sup> وهي ليست بعيدة عن المؤهلات اللازمة لإجراء التدقيق المالي بالإضافة إلى وجود إمكانات لدى المدقق على الاستعانة بخبير في الأمور الاجتماعية للعملية إذا لزم الأمر.
- 2- الحياد: يجب أن يكون المدقق الاجتماعي محايداً بين الإدارة من جهة والعاملين والمستهلكين والمجتمع من جهة أخرى.
- 3- المسؤولية المهنية: هي من أهم معايير التدقيق الاجتماعي

المجموعة الثانية: معايير العمل الميداني:

- 1- معيار التخطيط لمهمة التدقيق: من المهم شمول التخطيط على قيام المدقق برسم خطة التدقيق ويتضمنها جزء مخصص لفحص الجوانب الاجتماعية للمؤسسة ومسك الملفات الخاصة بالتدقيق الاجتماعي، وأن من بين عناصر ضبط جودة عملية التدقيق قيام المدقق بفحص الأداء الاجتماعي للمؤسسة وأن لا يرتكب أية مخالفة مهنية للاشتراطات والالتزامات الاجتماعية.

فحص نظام الرقابة الداخلية: يشمل فحص المدقق لنظام الرقابة الداخلية على مدى عنايتها بالتدقيق الاجتماعي، ومدى قيام المدقق الداخلي بمهمة فحص نظام الرقابة الداخلية وشمولها للمساهمات الاجتماعية للعميل.

- أدلة الإثبات: جمع وسائل الإثبات المناسبة والكافية لتكون أساساً للرأي الذي يبديه المدقق الاجتماعي حول النشاط الاجتماعي للمؤسسة، وستكون وسائل الإثبات وفيرة لكثرة الأطراف التي يمكن الحصول منها على وسائل إثبات مادية، مثل المساهمين والمستهلكين والجمهور والملاك والمجتمع بصفة عامة، وكثرة إجراءات التدقيق التي يمكن تطبيقها، وسيشمل ذلك المصادقات والفحوص الجوهرية والتحليلية، وكذلك عملية التحقق من الإمتثال، التي تشمل التزام الموظفين بالمهام الاجتماعية والتزام المدقق بفحصها.

---

<sup>31</sup>سمير صبان ص 450.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المجموعة الثالثة: معايير التقرير والإفصاح

يلزم المدقق الاجتماعي بكتابة تقرير عن فحصه للنشاط الاجتماعي للعميل ، وتقدمه لكل المهتمين، مثل المساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع. كما أن التدقيق الاجتماعي مسؤولية إضافية على عاتق المدقق، هدفها التأكد من أن المؤسسات التي يتم تدقيق حساباتها لديها الخطط اللازمة لحماية البيئة والمحافظة عليها ومنعها من التلوث، وحماية حقوق موظفيها، وعمالها، والمجتمع بشكل عام، من خلال دراسة أنظمة الشركة والتأكد من فعاليتها<sup>32</sup>.

كما يمكن القول بأن معايير التدقيق الاجتماعي لإعداد تقرير التدقيق تشتمل على:

- مجموعة من المعايير تبين ما يجب أن يتضمنه تقرير المدقق من حيث نطاق الفحص والعمليات والأنشطة التي تم تقييمه ودراستها، هذا بالإضافة إلى إبراز النتائج التي توصل إليها المدقق خلال عملية الفحص، وهنا يمكن الاسترشاد بما تم الاتفاق عليه كمعيار لإعداد التقرير في التدقيق الإداري
- مجموعة من المعايير تبين بما يجب أن يتضمنه تقرير المدقق عن القوائم والتقارير الاجتماعية، وهنا يمكن الاسترشاد بمعايير إعداد التقرير في حالة المراجعة المالية التقليدية فعلى سبيل المثال.
- يجب أن يشير التقرير ما إذا كانت القوائم والتقارير الاجتماعية قد أعدت وفقا للمعايير المتفق عليها.
- يجب أن يشير التقرير ما إذا كانت هذه المعايير قد طبقت في الفترة الحالية بنفس طريقة تطبيقها في الفترة السابقة.
- يجب أن يحوي التقرير على رأي المدقق في القوائم و التقارير الاجتماعية؛

<sup>32</sup> ميلاد رجب اشميلا، إدراك وتطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الاجتماعية دراسة استطلاعية للمراجعين الخارجيين في المنطقة الشرقية لليبييا، المجلة الجامعة - العدد السادس عشر- المجلد الثالث- يوليو- 2014، ص143، 142، 144.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

-تعتبر البيانات الواردة في القوام والتقارير الاجتماعية معبرة بشكل كافيا عما تتضمنه هذه القوائم من معلومات طالما لم يشير في التقرير إلى عكس ذلك.<sup>33</sup>

### 3-أنواع التدقيق الاجتماعي:

أولا-تدقيق الأداء: هو تحقيق الرقابة الفعالة على ما أنجز من أهداف قياسا بالغايات المرجوة ودرجة التوافق بين الموارد المستخدمة لترشيد الإنفاق العام بطريقة عقلانية وتجنب كل مظاهر التبذير والضياع ومحاربة الفساد بجميع أشكاله واستبعاد تأثيراتها للنهوض بمسؤوليتها، إذ أنه هو تقويم أنشطة الوحدة للتحقق ما إذا كانت مواردها تدار وفق جوانب الاقتصاد والكفاءة والفاعلية، ويعد تدقيق الاداء نوعا من أنواع الرقابة لتحديد مواطن القوة والضعف من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما حدد مسبقا من خطط ومعايير ومختلف أنشطتها المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والبيئية واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على هذه الاخفاقات للوصول إلى الأداء المطلوب، ويهدف إلى تحقق من فعالية وكفاءة الادارة في استغلال الموارد الموجودة تحت تصرفها على أكمل وجه وتقديم المشورة لمعالجة نقاط الضعف في النظام الإداري المطبق وهو يعتبر أداة من أدوات الإدارة إذ يهتم بخطط الإدارة وأهدافها وطاقاتها الانتاجية وأعبائها الإدارية وتحسين أداء الإدارة من جهة والحفاظ على البيئة والمجتمع من جهة أخرى من خلال تقديم مؤشرات اجتماعية عن الأداء.

ومما سبق يفهم أن للأداء الاجتماعي هو ارتباط بين وحدة والمجتمع ومدى إنجاز هذا الأداء بصورة ينتج عنها منافع اجتماعية تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية وتقديم صورة جيدة عن المؤسسة على أنها تساهم في الحفاظ على المؤسسة والبيئة والارتقاء بالمجتمع وهذا التفاعل له تأثير على إنتاجية الأفراد.<sup>34</sup>

هو التدقيق أكثر تعقيداً ، فهو يدرس جودة إدارة الموارد البشرية وفقاً لمارتين كومباليم وجاك إيغالنس "له عدة جوانب: إصدار حكم على اتساق سياسات وعمليات الموارد البشرية لتقييم جودة المنظمة وكفاءة وظيفة الموارد البشرية (بما في

<sup>33</sup> سمير صبان ص 455

<sup>34</sup>خولة حسين حمدان دور المدقق الخارجي في التدقيق الاجتماعي ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، المجلد 01 ، العدد 04، 2011، العراق.مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

ذلك إدارة الموارد البشرية) ، والتأكد من أن إدارة الموارد البشرية في خدمة الشركة ، أي أنها تساعد الإدارات التشغيلية على تحقيق أهدافها " .

ومن مهام التدقيق الأداء نجد تدقيق العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي، وهو يعمل على اختيار الهياكل التنظيمية لوظيفة الموارد البشرية من خلال مراجعة الاختيارات من حيث الاستعانة بمصادر خارجية لبعض وظائف الموارد البشرية.

وتتم عملية تدقيق الأداء كالاتي: التدقيق قبل عملية الدمج أو الاستحواذ ، وتدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات وتدقيق GPEC أثناء خطط حماية الوظيفة لتجنب تسرب المهارات من الشركة والخسائر في رأس المال البشري.<sup>35</sup>

2-تدقيق الالتزام: هو مطابقة النصوص وعمليات المؤسسة لعدد معين من المعايير، هذه المعايير مستمدة من التشريعات المعمول بها، سواء تم سنها على مستوى الدولة أو السلطات المحلية أو الاتحاد الأوروبي أو المنظمات الدولية.

هي أيضاً القواعد والإجراءات والمعايير الداخلية الموضوعة داخل المؤسسة أو التي يفرضها العميل أو المدير أو المورد، كمثل على تدقيق الامتثال: أثناء التدقيق الذي يهدف إلى تقليل عدد حوادث العمل (تدقيق السلامة)، يجب التأكد من أن الموظفون المسؤولون عن المهام الخطرة على علم بشكل صحيح بوضع التشغيل المحدد وبالتعليمات لإتباعها في حالة حدوث حادث ثم التأكد من أنهم يستخدمون معدات حماية.

وعليه فإن تدقيق التقرير الاجتماعي هو بشكل عام مراجعة للامتثال لأحكام قانون العمل مع الحقائق (هل التقرير

الاجتماعي دقيق بما فيه الكفاية في المعلومات المقدمة، هل تم التحقق من صحة الخيارات الإستراتيجية؟)<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Claude blanche allégre, anne élisabeth andréassian,(2008p77).gestion des ressources humaines.1er edition.éditions de boeck université bruxelles.belgique

<sup>36</sup> Claude blanche allégre, anne élisabeth andréassian,(2008p77).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

3- تدقيق الكفاءة: هو الذي يقارن بين الرؤى المحددة والنتائج العملية.<sup>37</sup> وهو التحقق مما إذا كانت الإجراءات المتخذة

قد تمت متابعتها وإلى أي مدى قد حققت هدفها أي تحديد حجم الفجوة بين الهدف والإنجاز، ومن تم اقتراح

الإجراءات التصحيحية. على سبيل المثال عندما نلاحظ بعد تطبيق خطة التوظيف مغادرة الموظفين الجدد والذي ينتج

عنه تكاليف مالية واستنزاف المهارات، سوف يسלט المدقق الاجتماعي الضوء على أسباب هذا المغادرة ويقترح حلول

لتحسين تقنيات التصميم والتوظيف وكذلك إجراءات مراقبة الموظفين الجدد.<sup>38</sup>

### الفرع الخامس: مجالات وأبعاد وخطوات التدقيق الاجتماعي

#### 1- مجالات التدقيق الاجتماعي: يشمل نطاق التدقيق الاجتماعي عدة أمور هي:

1- الموازنة التقديرية لتقييم الأداء الاجتماعي.

2- التقارير والدراسات الخاصة بالبرامج والخطط الاجتماعية.

3- العمليات الخاصة بالأنشطة والمسؤولية الاجتماعية.

4- السجلات و التقارير والدراسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية.

5- السجلات والدفاتر والقوائم المالية التي تتضمن البيانات الخاصة بالأنشطة الاجتماعية للمؤسسة.

6- أية قوائم أخرى تتضمن بيانات عن الأنشطة والمسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة.

كما أن مجالات التدقيق الاجتماعي تكون بتقييم نظام الرقابة الداخلية على تنفيذ مجالات الأداء الاجتماعي ومراجعة

الخطط والسياسات الاجتماعية للمؤسسة، إضافة إلى تحقق من التزام المؤسسة بالتشريعات الاجتماعية وفحص التقارير

<sup>37</sup>نجوي بوزيد، (2013 ص 443) *audit social et clima organisation*، الملتقى الدولي حول ظاهرة المعاناة بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي. 2013/16/15. كلية العوم الاجتماعية والإنسانية جامعة بجاية.

<sup>38</sup> Claude blanche allégre, anne élisabeth andréassian,(2008p77).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الاجتماعية وتقييم الكفاءة وفاعلية البرامج والأنشطة الاجتماعية، و عليه يمكن ذكر مجالات التدقيق الاجتماعي فيما يلي:

- بالنسبة لتدقيق الأداء الاجتماعي نحو العاملين: يجب على المدقق التحقق من مبالغ الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز والمنح والإعانات لضمان من دفعها بشكل عادل وفي الوقت المناسب والمكان الصحيح ، والتأكد من أن ما يتلقاه العاملون من هذه العناصر هو مستوى مناسب ومقبول ويتقارب مع ما يحصل عليه أقرانهم في المؤسسات مماثلة ، وكذلك التحقق من إجراءات إعانات الوفاة والعجز الكلي والعجز الجزئي ومكافآت التقاعد وإجراءات الرواتب الإضافية للتأكد من كفايتها وسلامتها، وملائمتها ومراجعة إحصائيات العمل وإحصائيات الأمراض المهنية والمبالغ التي تنفقها المؤسسة على المراكز الطبية ووحدات الإسعاف ونظم العلاج والتحقق من سلامة بيئة العمل ، وتوفير جميع وسائل الوقاية والعلاج المناسبة.

كما يوضح دور التدقيق الاجتماعي نحو العاملين في تقييم نظام التدريب وإجراءاته ومراجعة إحصائيات المتدربين داخل المؤسسة وخارجها والمبالغ التي أنفقت على التدريب ومتوسط نصيب الفرد من هذه المبالغ ثم التحقق من مدى اكتساب المتدربين للمهارات والمعارف اللازمة تمهيدا لإتاحة الفرص للتدرج الوظيفي وتحسين الأداء.<sup>39</sup>

### 2- أبعاد التدقيق الاجتماعي:

يمكن تحديد أبعاد التدقيق الاجتماعي من خلال ما يلي:

المقارن: يعد طريقة مقارنة تستخدمه المؤسسة من خلال مقارنة السنة الحالية مع الأداء السابق (السنة الماضية ضمن المعايير المناسبة، وتمثل عملية المقارنة في إعداد قوائم تشرح السلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم

<sup>39</sup> غسان فلاح المطارنة، جمال عادل الشرايري(2001ص48)، مدي إلتزام مدققي الحسابات الأردنيين بتدقيق الاداء الاجتماعي في شكرات المساهمة العامة الأردنية، المجلة العربية للإدارة المجلد 33 العدد 2.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

ويتم ذلك بالتعاون بين الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، ويشار أيضا على أن المقارنة تعد من معايير التدقيق وفقا لأفضل المؤسسات المنافسة ويجعلها كنموذج يحتذى به.

التكاملية: يهدف التدقيق الاجتماعي إلى إنتاج الحسابات الاجتماعية بشكل منظم بحيث يصبح المفهوم والممارسة جزء لا يتجزء من ثقافة المؤسسة، ويقصد بالتكاملية في التدقيق الاجتماعي بأنه تكامل مجموعة من الجهود لجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة على سبيل المثال، الإدارة، الموظفين، العملاء، أفراد المجتمع وواضعي السياسات.

المصدقية: تشير إلى تأكد من أن الحسابات الاجتماعية يتم تدقيقها من قبل مدقق مختص وذات مهارة وهو تتمتع بالمصدقية والثقة ومستقل عن إدارة المؤسسة، وتشير المصدقية إلى معايينة الدقيقة لتحصيل المعلومات الصادقة حول الأهداف الموضوعية الخاصة للأفراد مثل التوظيف عن طريق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ورفع الروح المعنوية وتحسين الظروف.

يجب أن يكون المدقق الاجتماعي نزيها ومؤهلا وذو كفاءة ومهارة في عملية التدقيق ولا تمارس عليه ضغوطات. الشفافية: يسعى التدقيق الاجتماعي على أن تكون عملية الإفصاح عن الحسابات إلى الجهات المعنية والمجتمع واضحة ، كما أن الشفافية تحقق العدالة وإعطاء الحق في اتخاذ القرار ويشار أيضا للشفافية على أنه التقارير الواضح للبيانات الحكومية والإدارية من خلال وسائل الإعلام والرقابة بهدف إتاحة المعلومة للمجتمع المدني وكافة المواطنين.<sup>40</sup>

### 3- إجراءات وخطوات التدقيق الاجتماعي:

يستخدم المدقق الاجتماعي عند فحصه وتدقيقه نفس الأساليب الفنية الي يستخدمها المدقق المالي تقريبا، بإضافة إلى إستخدام بعض الأساليب الأخرى التي تتفق مع طبيعة أهداف التدقيق الاجتماعي، إذن التدقيق الاجتماعي في حقيقة

<sup>40</sup>صالح مهدي الحسنائي، بصير خلف خزعل، أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات كلية الإدارة والإقتصاد جامعة كربلاء العراق، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد 22 المجلد 2017، 6ص 111.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الأمر سوى عمل منظم لجمع أكبر وأفضل قدر من الأدلة والبراهين والقرائن التي تمكن المدقق من أداء مهمته بشكل أفضل.

وعليه يمكن القول أن عملية التدقيق الاجتماعي قد أضحى من الممكن تحديد أبعادها حيث تم تحديد الفئات المعنية بالأداء الاجتماعي أو هي محل الأداء الاجتماعي، والأهداف التي تسعى إليها المنظمة إلى تحقيقها تجاه كل فئة من تلك الفئات، كذلك أن صيغ الأداء الاجتماعي التي يمكن أن تلتزم بها المنظمة تحقيقاً لهذه الأهداف محددة أيضاً.

كما يمكن للمدقق الاجتماعي أن يستخدم أسلوب الاستفسارات للحصول على إيضاحات لأي أمر يصادف عمله أو لتحديد آثار بعض الأنشطة الاجتماعية كالأستفسار الذي يقوم به بين العاملين ليعرف مدى استفادتهم من بعض الأنشطة الاجتماعية.<sup>41</sup>

يمكن تحديد خطوات التدقيق الاجتماعي فيما يلي:

تحديد الأنشطة التي تتعلق بمجالات الأداء الاجتماعي: تنقسم هذه الأنشطة إلى مايلي:

أنشطة تخص مجال الأداء الاجتماعي الداخلي والمستفيد الأساسي منه هو عمال الشركة والمجتمع بصورة غير مباشرة: وتشمل هذه الأنشطة: تدريب العمال، توفير الخدمات الاجتماعية والرياضية للعاملين، توفير دار حضانه للعاملات، تشغيل المعوقين.

الأنشطة التي تنتمي إلى مجالات الأداء الاجتماعي البيئي الخارجي: وتضم: حماية البيئة من الأضرار المختلفة الناتجة عن الضوضاء والتلوث والمخلفات الصناعية الصلبة والسائلة وحتى الغازية.

الأنشطة التي تنتمي إلى مجال الأداء الاجتماعي المتعلقة بالمنتج: وتشمل مايلي:

<sup>41</sup>صادق الحسني، دراسات متقدمة في المراجعة نجو المراجعة الاجتماعية، مجلة البصائر الأردن، العدد الأول سبتمبر 1996، ص142، 141.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- الرقابة على المواصفات القياسية لجودة الوسائل التي تتعلق بضمان الأمان من أضرار المنتج مثل تقييم المنتج بطريقة تقلل من احتمال التعرض لإصابة عند استخدامه.

توفير البيانات التي تتعلق بالمنتج، مثل تاريخ الإنتاج والصلاحية وكيفية الاستعمال والتأثيرات السلبية وما إلى ذلك

فحص وتدقيق الأنشطة الاجتماعية: يستخدم التدقيق الاجتماعي بعض الأساليب التي يستخدمها المدقق المالي بالإضافة

إلى بعض الأساليب الفنية والأخرى التي تتلاءم مع طبيعة النشاطات الاجتماعية، مثل الأساليب الهندسية والكيميائية

والفحص الطبي، ومن أهم هذه الأساليب مايلي: المعاينة والجرد الفعلي والشهادات والإقرارات

-تدقيق المستندات والتدقيق المحاسبي

-الفحص التقني سواء كان هندسي، كيميائي أو طبي

-الاستفسارات الشفوية بالإضافة إلى أساليب أخرى تحتاجها عملية التدقيق الاجتماعي.<sup>42</sup>

-فحص الاداء الاجتماعي اتجاه المجتمع والبيئة: فحص مبالغ التبرعات التي قدمتها المؤسسة للمؤسسات التعليمية

والثقافية والرياضية والاجتماعية بالمجتمع. فحص ودراسة مبالغ ونوعيات الغرامات والمخالفات التي وقعت على المؤسسة

كنتيجة للتخلص من نفايات ومخلفات الانتاج بطريقة غير سليمة أو تلويث الهواء أو الماء للتحقق من التزام المؤسسة

بنصوص القوانين في المحافظة على البيئة.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للميزانية الاجتماعية

الفرع الأول تعريف الميزانية الاجتماعية وأهدافها ومستخدميها:

<sup>42</sup>نور الدين أحمد قايد ، دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الشركات، الملتقى الوطني نحو حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي الإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2012، ص11،12.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

**1-تعريف الميزانية الاجتماعية:** تعرف الميزانية الاجتماعية: بأنها وثيقة توضح حالة المؤسسة من وجهة نظر إجتماعية،

حيث تلخص في مجموعة محددة سلفا من المؤشرات والبيانات الرقمية المتعلقة بالتخصيصات المالية المختلفة للموارد

البشرية وظروف عملهم وإيجاد حلول لمشاكلهم، لوضع إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية.

الفرق بين الميزانية الاجتماعية والمحاسبية فيما ما يلي:

- عدم توازن بين الأصول والخصوم.
- بيانات مختلفة: نسب، مؤشرات، أرقام.
- عدم وجوب المصادقة الخارجية عليها.
- بيانات متعلقة بثلاث سنوات الأخيرة.
- إختلاف وحدات القياس، نظرا لإندام وحدات للقيم المشتركة.<sup>43</sup>

**2-أهداف وضع الميزانية الاجتماعية:** أهدافها تتمثل فيما يلي:

المعلومات: <sup>44</sup>تنشر معلومات للشركاء الاجتماعيين<sup>45</sup> والأطراف الفاعلة حول النتائج الاجتماعية والاقتصادية المميزة للمؤسسة.

التشاور: تقترح تلبية الحاجة للحصول على المعلومات لتعزيز الحوار الاجتماعي خاصة في حالة المنازعات.

<sup>43</sup> ويلية فريدة، (2011، ص43،44)، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.

<sup>44</sup> GAVINO, Karine et Adrieu ZAMBEAU, Bilan social et tableau de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines, in collection les diagnostics de l'emploi territorial, n° 9, France, 2005,p10.

<sup>45</sup> Melle BOUHADID Leila, AICHI Kamel,(2015,p272), Le rôle du bilan social dans l'élaboration du tableau de bord social au sein de l'entreprise industrielle: Etude de cas de l'entreprise du ciment Batna, DIRASSAT Journal Economic, Vol 6. N 0 01 - January 2015

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

التخطيط: توفر قاعدة معلومات تساهم في التخطيط المسبق وكذلك العمل على تحضير نماذج للتسيير التنبؤي للعمالة وإجراء مقارنات في الزمن المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة.

التسيير: تهدف إلى تطوير التسيير الاجتماعي في المؤسسة عن طرق جمع البيانات والمعلومات الاجتماعية ومقارنتها بالهدف المسطر، تم تحديد الانحرافات وتحليلها وتصحيحها.<sup>46</sup>

### 3- مستخدمي الميزانية الاجتماعية: مستخدمي الميزانية الاجتماعية هم:

➤ الأجراء

➤ لجنة المؤسسة

➤ لجنة فروع المؤسسة الأم

➤ مفتشية العمال

➤ المساهمين

➤ المنظمات النقابية، رؤساء المصالح، الرأي العام.<sup>47</sup>

الفرع الثاني: أسباب وضع الميزانية الاجتماعية وعناصرها ومؤشراتها:

### 1- أسباب وضع الميزانية الاجتماعية: تتمثل فيما يلي

- الفكر الاقتصادي الموجه نحو ضرورة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للمؤسسة.

- الحاجة إلى إيجاد طرق لقياس تأثير النتائج الاجتماعية للنشاطات الاقتصادية على المستويين الكلي والجزئي

<sup>46</sup> ويلية فريدة، (2011 ص45)، مرجع سابق.  
<sup>47</sup> بسياسة عبد الله، بلخضر محمد (2017 ص 82)، الميزانية الاجتماعية كأداة لتشخيص الوضع الاجتماعي في المؤسسات، مجلة البديل الإقتصادي، المجلد 01/العدد 01

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- تزايد الإضرابات العمالية والتراعات داخل المؤسسة، السبب الذي أدى إلى ضرورة إيجاد أداة لتشخص الخلل الوظيفي

فيها

- الحاجة إلى إيجاد وثيقة شاملة تلخص وتربط المعلومات الاجتماعية داخل المؤسسة

- تعزيز الحوار الاجتماعي بين المؤسسة وشركائها في الداخل والخارج<sup>48</sup>.

**2-عناصر الميزانية الاجتماعية:** تتكون الميزانية الاجتماعية من 7 فصول:

- التوظيف
- الأجور والتكاليف الإضافية
- الصحة والسلامة
- ظروف العمل الأخرى والتدريب
- العلاقات المهنية
- ظروف المعيشية أخرى متعلقة بالشركة<sup>49</sup>.

**2-مؤشرات الميزانية الاجتماعية:**

ويعرف المؤشر بأنه عملية جمع المعلومات التي تساهم في تقييم وضعية معينة من قبل صاحب القرار أي أنه عنصر قابل

للملاحظة ويشمل العناصر التالية:

- وضع الأهداف
- قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها

<sup>48</sup> ويلية فريدة، (2011 ص 46)، مرجع سابق.

<sup>49</sup> ALLEGRE, Claude Blanche(2008p 56), Gestion de ressource humaine.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

➤ تقييم النتائج<sup>50</sup>.

### الجدول 01: مؤشرات الميزانية الاجتماعية:

عناصر الميزانية الاجتماعية	طريقة حساب المؤشر
<u>الأعمار</u>	الإجمالي العمالة حسب الفئات
هرم الأعمار	الإجمالي الانتقالات / متوسط العمالة الشهرية
معدل دوران العمل الاختياري	الإجمالي تسريحات / متوسط العمالة الشهري
معدل التسريح	الإجمالي ساعات الغياب / عدد الساعات النظرية للعمل عدد العمالة المرقاة
معدل الغياب	إلى صنف مهني أعلى / العمالة الدائمة
- نسبة الترقية	
الأجور	الكتلة الأجرية السنوية / متوسط الشهري للعمالة
متوسط الشهري الخام للأجور	متوسط أجر أعلى / متوسط أجر الأدنى
سلمية الأجور	
ظروف الصحة والسلامة المهنية	عدد الحوادث = ( عدد الحوادث مع التوقف عن العمل / عدد ساعات العمل) * 1000000
- معدل حوادث العمل	
معدل خطورة الحوادث	= ( عدد الأيام الضائعة بسبب حادث / عدد ساعات العمل) * 1000
- الأمراض المهنية	عدد العمالة المصابة بمرض مهني / متوسط العمالة
ظروف أخرى للعمل	عدد العمالة التي تعمل في الليل / متوسط العمالة
العمل الليلي	عدد العمالة التي تعمل في ظروف خطيرة / متوسط العمالة

<sup>50</sup> بسياسة عيد الله، بلخضر محمد (2017 ص 88)، الميزانية الاجتماعية كأداة لتشخيص الوضع الاجتماعي في المؤسسات، مجلة البديل الإقتصادي، المجلد 01/العدد 01.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

	العمل الشاق
إجمالي تكاليف التكوين الكتلة الأجرية	التكوين نسبة الكتلة الأجرية الموجهة للتكوين
إجمالي الساعات الضائعة الناتجة عن الإضراب/ساعات النظرية للعمل	العلاقات المهنية /شدة النزاعات

المصدر: بسياسة عبد الله، بلخضر محمد (2017 ص 87)، الميزانية الاجتماعية كأداة لتشخيص الوضع الاجتماعي في المؤسسات، مجلة البديل الاقتصادي

### الفرع الثالث: مفهوم وخصائص وأنواع لوحة القيادة الاجتماعية:

1-تعريف لوحة القيادة الاجتماعية: يعرفها (Taieb Pierre-Jean) <sup>51</sup> مجموعة من المعلومات الاجتماعية<sup>52</sup>

على شكل مؤشرات، حيث تسمح بمتابعة تطور السياسات الاجتماعية مع مقارنتها بالأهداف محددة مسبقا<sup>53</sup> فهي جمع وعرض للمعلومات<sup>54</sup>.

### 2-خصائص وأهمية لوحة القيادة الاجتماعية

تتمثل أهمية لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- القياس الداخلي الذي يسمح برصد المتغيرات الاجتماعية، وتعلق هذه القياسات بعدد العمال، الأجور، زمن العمل السلوكات

51 Jean-Pierre Taïeb, Les tableaux de bord de la gestion sociale, Dunod, paris, 4ème édition, 2006, p 01

52 ليلي بوحديد، كمال عياش، (2011، ص 211)، دور نظام المعومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الصناعية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 19، العدد 7

53 ويلية فريدة، (2011 ص 85)، مرجع سابق.

54 ليلي بوحديد، كمال عياش، (2011، ص 210)، مرجع سابق

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- الرصد: أي مراقبة التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى تعطيل أو اضطراب قيادة وتوجيه

الموارد البشرية للمؤسسة

- التقدير المسبق: من خلال لوحة القيادة الاجتماعية ي مكن إعداد خطط حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور

الكفاءات

ويمكنه أيضا دراسة سوق العمل وسلوك الموظفين ومختلف التطورات التنظيمية.

ومن بين الأسباب التي تدفع بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية كونها تقدم مجموعة من الخصائص التي تميزها

عن بقية الأدوات وهي كالتالي: تماثل العمليات ، ديناميكية وسرعة الإنتاج ، الوضوح و إمكانية القراءة والاختيار ، الدقة

وسهلة للقيادة وأساس لاتخاذ القرار.<sup>55</sup>

3-أنواع لوحة القيادة الاجتماعية: تقسم لوحة القيادة الاجتماعية<sup>56</sup> حسب المدة الزمنية لإعدادها إلى:

1-لوحة القيادة بتواتر شهري: يعد وضع لوحة القيادة بتواتر شهري يعد أكثر ملائمة بما تماشيا مع أهداف إدارة الموارد

البشرية، لا سيما فيما يتعلق بمراقبة تطور الكتلة الأجرية، أنشطة والتكاليف التكويت، وتتخذ لوحة القيادة بتواتر شهري

الشكلين التاليين:

أ-لوحة القيادة الاجتماعية بنتائج تحليلية مفصلة: تتجه لوحة القيادة الاجتماعية في البداية بقيم تفصيلية لنتائج الشهر

المعني والمؤشرات تبدو مفصلة بأعلى الدرجات من أجل القيام بتحليل دقيق، حيث تضم من 10 إلى 15 مؤشر بالقيم

المحققة و المعيارية.

55 ليلي بوحديد، كمال عياش، (2011)، ص 211، مرجع سابق.

56 Melle BOUHADID Leila, AICHI Kamel,(2015,p278).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تتيح لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر الشهري القيام بأنشطة مهمة لتحقيق الأهداف السنوية المتوقعة، بحيث يقيم كل مؤشر شهريا و يقارن بالشهرين السابقين، وتجمع كلها في بداية السنة.

ب- لوحة القيادة الاجتماعية التدريجية: تتيح لوحة القيادة الاجتماعية التدريجية عرض المؤشرات الشهرية ، من أجل إظهار التطورات الحاصلة خلال السنة ، وهي تستخدم عادة في متابعة تطورات عدد العمالة ، حركية العمالة، الغياب.

2- لوحة القيادة بتواتر سنوي: تختص بالمستويات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة، ومديرية الموارد البشرية التي تمكن من مراقبة الأهداف المتوقعة على المدى الطويل، ومن خلال المقارنة بعدة سنوات، يمكن قياس المؤشرات وتوضيح الاتجاهات العامة لتطورها.<sup>57</sup>

### المطلب الثاني: العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية

#### الفرع الأول: منهج التدقيق الاجتماعي وآليات تدقيق الأنشطة الاجتماعية:

#### 1- منهج التدقيق الاجتماعي لأداء إدارة الموارد البشرية: إن أبسط تعريف للتدقيق الاجتماعي هو تطبيق العملية

التقليدية للتدقيق التشغيلي على إدارة الموارد البشرية ويتم تنفيذ التدقيق الاجتماعي على أساس 04 مراحل:58

ويخلص بيير كاندو المراحل المختلفة لعملية التدقيق الاجتماعي في الرسم التوضيحي التالي:

جمع المعلومات ← تحليل ← التقييم (التحقق) ← التوصيات.59

#### 1- الإلتزام بالمهمة:

إعداد مهمة التدقيق الاجتماعي يتضمن بعدا مفاهيميا وجوانب عملية، أما فيما يخص الناحية المفاهيمية يتعلق الأمر بتحديد الأسباب والتوقعات مع مختلف المديرين، بإضافة إلى تحديد المشاكل والمخاطر، ثم تحديد أهداف واقعية ودقيقة،

57 وبلية فريدة، (2011 ص 86، 87)، مرجع سابق

58 Réda khelassi,(2014p213).audit social audit GRH.editions houma.alger.

59 Claude blaanche allégre, anne élisabeth andréassian,(2008p78).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

أما على الصعيد العملي، يتعلق الأمر بتحديد مواعيد البعثة مع المسؤولين المعنيين، وتشكيل الفريق، ووضع رزنامة البعثة قبل التدخل في الشركة<sup>60</sup>.

### 2- التحضير للمهمة:

قبل بداية المهمة يجب التحقق من صحة النقاط التالية مع الجهة الخاضعة للتدقيق: الطرق المستخدمة، وإجراءات إبلاغ الجهة الخاضعة للمراجعة أثناء تقدم التدقيق، وتحديد محاور التدقيق.

أيضاً مسألة تحديد الوثائق اللازمة لتنفيذ المهمة في حالة وجود بعض المستندات التي تتعلق بحجم الشركة (الاتفاقيات الجماعية المعمول بها، كشوف المرتبات، وعقود العمل) والبعض الآخر مرتبط بالقوى العاملة، ويتطلب من المدقق الاجتماعي قدرات عالية من التركيز والاهتمام والفهم، كما يتطلب معرفة جيدة بالشركة ووظيفة الموارد البشرية لأنه من الضروري معرفة مكان العثور على المعلومات الصحيحة.

يمكن تعريفها على أنها المدة التي سيتم خلالها تنفيذ جميع الأعمال التحضيرية قبل اتخاذ الإجراءات<sup>61</sup>.

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

### جمع المعلومات:

يقوم المدقق الاجتماعي بجمع المعلومات عن الشركة والتي تتمثل في مجموعة بيانات كمية أو نوعية موثوقة وشاملة.

ويقترح L. Sawyer تصنيف "الأدلة" التي جمعها المدقق: إلى أدلة مادية (الملاحظة البصرية على سبيل المثال)، وأدلة

تستند على شهادة الأشخاص، الأدلة المستندية، الأدلة التحليلية التي أجريت باستخدام الحسابات، ويتم جمع المعلومات

<sup>60</sup>Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti,( 2007,p42,43)

<sup>61</sup>Réda khelassi,(2014p213,214).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

من خلال مراحل متتالية تبدأ من الاتصال الأولي مع الشركة للحصول على البيانات التي من شأنها أن تعطيها نظرة معمقة للمشكلة.

- في المقام الأول الوثائق المكتوبة الموجودة في الشركة، التي تفرضها القواعد القانونية والتقليدية (الميزانية العمومية، الميزانية الاجتماعية، التنظيم الداخلي)، مقالات أو كتب ربما نشرت على الشركة، ووثائق الشركة المخصصة للاستخدام الخارجي (كتيبات، ووثائق والإعلان) أو للاستخدام الداخلي (مجلة داخلية، كتيب ترحيب للمستأجرين الجدد).

كما يستخدم بيانات عن الهيكل الداخلي للشركة ووظيفتها (المخططات والمذكرات والمحاضر والتقارير من الشركة ولجان التأسيس)<sup>62</sup> بالإضافة إلى عمليات التدقيق السابقة (ضرورة في حالة التدقيق الداخلي) المخططات التنظيمية أو وصف الوظائف وأدوات التفويض نتائج عمليات التحقق أو قوائم الموظفين الرئيسيين؛ مخططات العمليات والأنظمة؛ البيانات والتقارير التشغيلية والمالية محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، إلخ، كما لديه حق الوصول إلى قواعد بيانات الشركة الحاسوبية مع احترام القواعد السرية المفروضة عليه.

من أجل تأكيد فهم الكيان الخاضع للرقابة، يوصى في حالة التدقيق الاجتماعي بإعداد ملخص للوحدة أو النشاط الذي يتم تدقيقه وتقديمه في شكل ملف تعريف، حيث يحتوي الملف التعريفي على معلومات أساسية مفيدة لإعداد ووثائق تخطيط المهمة.<sup>63</sup>

### 3- إنجاز المهمة:

التدقيق مبني على ما يراه المدقق ويلاحظه ويتم استخدام وسائل مختلفة للإثبات: إثبات مستندي ، إثبات شهادة ، إثبات تحليلي وتتطلب هذه المرحلة المزيد من مهارات الملاحظة والحوار والاتصال.

<sup>62</sup>Claude blaanche allégre, anne élisabeth andréassian,(2008p78).

<sup>63</sup>Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti,(2007p42 ,43).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

في هذه المرحلة نستخدم أكثر المهارات التحليلية، إضافة إلى ذلك يشرع المدقق في الملاحظات ويمكننا القول إن نتائج

مهمة التدقيق يتحقق بعد ذلك.<sup>64</sup>

وفي هذه المرحلة تتم عملية التحليل والتحقق من المعلومات إضافة إلى عملية التقييم

يسمح تحليل المعلومات بإضفاء الطابع الرسمي على عناصر المعلومات التي تم جمعها وترتيبها باستخدام التقنيات المناسبة

ويسير جنباً إلى جنب مع التحقق من المعلومات.

التقييم: بمجرد التأكد من أن المدقق يعمل على معلومات موثقة، وأنه قادر على أخذ وتقييم بيانات المشكلة المطروحة

وتحديد أولويات وقياس التناقضات وتبسيط الضوء على أسبابها ويجب ألا يقتصر الأمر على تحديد نقاط الضعف، بل

أيضا على الجوانب الأكثر ملائمة للوضع المدروس وذلك لتقديم المشكلة في ديناميكية إيجابية للجهات الخاضعة

للتدقيق.<sup>65</sup>

4- اختتام التدقيق وتقديم التقرير: تتجسد نتيجة تدقيق بتقديم تقرير مكتوب.<sup>66</sup>

التقرير: يتضمن الرأي الفني المحايد عن مدى صحة ودقة المعلومات الخاصة بالنشاط الاجتماعي من طرف المدقق

الاجتماعي، ويعبر عن صدق وأهمية التقارير والبيانات سواء المالية أو الاجتماعية في التعبير عن الأداء الاجتماعي

للمنظمة، وهناك خياران أمام المدقق لتقديم تقريره هما: الخيار الأول أن يقوم المدقق بتقديم تقريره عن نتائج

التدقيق الاجتماعي منفصلا عن تقرير التدقيق المالي التقليدي. أما الخيار الثاني أن يبدي المدقق رأيه في الأداء

الاجتماعي للمؤسسة في التقرير التقليدي الخاص بالتدقيق المالي. وتنقسم تقارير التدقيق الاجتماعي نوعين: تقرير

---

<sup>64</sup>Réda khelassi,(2014p214).

<sup>65</sup>Claude blaanche allégre, anne élisabeth andréassian,(2008p79).

<sup>66</sup>Réda khelassi,(2014p214).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

نظيف/غير مقيد أو غير متحفظ؛ تقرير مقيد أو متحفظ<sup>67</sup>. والذي يتكون بشكل عام من خمسة أجزاء ملخص، تذكير بالمهمة، تذكير بالعمل، الآراء، التوصيات.<sup>68</sup>

وأبرز ما يقوم به المدقق الاجتماعي في هذه المرحلة هو تقديم توصيات: وهي تتألف من اقتراح حلول لتصحيح الخلل الوظيفي، وتعزيز الضوابط، واتخاذ القرارات المناسبة، وتركز كل توصية على نقطة محددة وهي خطوة نهائية.<sup>69</sup>

الجدول 02: المراحل 04 للتدقيق الاجتماعي

الأدوات	المرحلة	
دليل المقابلة - التحليل الوثائقي	جمع المعلومات	1
التحليلات الإحصائية	تحليل المعلومات	2
المقارنة بالمعايير - تقديم النتائج للزبون	التحقق من المعلومات	3
التقرير النهائي	التوصيات	4

La source :sylvie guerrero les outils de laudit social.dunod paris(2008 p12).

## 2- أليات تدقيق الأنشطة الاجتماعية:

يملك المدقق الاجتماعي أدوات التدقيق التقليدية، لكن تخصصه في الإدارة الاجتماعية يقوده أيضاً للتعرف على أدوات إدارة الموارد البشرية، يبدو من المستحيل تدقيق وظيفة أو عمليات إذا لم يتقن المرء تقنيات الإدارة التي تتكون منها. وعليه يجب أن يعرف المدقق الاجتماعي العديد من الأدوات الاستقصائية أو التحليلية التي تم تصميمها من خلال

الأساليب المتعلقة بالجودة وتمثل في ما يلي: QPC و QCI و TAR

<sup>67</sup>بن شريف مبروكة ،هيري أسيا، د.ساوس الشيخ،(2017 ص934)، التدقيق الاجتماعي كآلية لتحسين الاداء الاجتماعي من وجهة نظر موظفي القطاع الصحي لولاية أدرار. مجلة الحقيقة العدد41.

<sup>68</sup>Jean-Marie Peretti.(1998 p210).ressource humaines et gasion du personnel.2eme édition.librairie vuibert paris.

<sup>69</sup>Claude blaanche allégre, anne élisabeth andréassian,(2008p79).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

**1-الأدوات السابقة للعمل الميداني :** من بين أدوات التدقيق المستخدمة في بداية المهمة ، الأكثر شيوعاً هي QPC

(استبيان) ، QCI (استبيان الرقابة الداخلية) ، TAR (جدول تخصيص المسؤولية) ، وخطط أخذ العينات كل هذه

الأدوات مجسدة في وسائط ورقية أو إلكترونية تتيح تصنيفها وإيجادها بسرعة.

فعادة تشير إلى: نوع المهمة ، مرجع أصل المهمة (على سبيل المثال ، تلك الواردة في أمر المهمة) ، النشاط أو الكيان

الخاضع للرقابة ، المرجع أو رقم ترتيب الحالة ، اسم المدقق المسؤول عن المستند ، وتاريخ مهمة التدقيق المحددة، واسم

مدير أو مشرف المراجع ، وتاريخ الإشراف على القضية. يمكن تقديم QPC في شكل بسيط من خلال جدول مقسم

إلى ثلاثة أو أربعة أعمدة: الأول مخصص لرقم سؤال ، والثاني السؤال الذي أعده المدقق ، والثالث للإجابة الدقيقة التي

كتبها المدقق وفي حالة وجود الخانة الرابعة يخصصها للملاحظات.

يتم تعميم هذه الوثيقة بين المدقق والجهة الخاضعة للرقابة قبل العمل الميداني.

**2-جدول استبيان الرقابة الداخلية:** يعتبر QCI أكثر تعقيداً لأنه يفرض بالفعل على المدقق الاجتماعي المعرفة الجيدة

بالعملية التي تم تدقيقها.<sup>70</sup>

ويحتوي QCI على خمسة أسئلة أساسية تسمح بجمع كل المعلومات المتعلقة بنقاط الرقابة وهي على النحو التالي:

ماذا؟ الأسئلة المتعلقة بموضوع العملية، ما هي طبيعة المهمة.

أين؟ سؤال يتعلق بالأماكن التي تجري فيها العملية.<sup>71</sup>

متى؟ أسئلة متعلقة بالوقت: البداية، النهاية، المدة.

كيف؟ أسئلة تتعلق بوصف وضع التشغيل وكيفية تنفيذ المهمة.

<sup>70</sup>Martine combemale, jacquesilgalens,(2012 p41,42).audit social.deuxieme edition.press universitaire de france.

<sup>71</sup>Réda khelassi,(2014p260).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

من؟ الأسئلة المتعلقة بالمشغل.<sup>72</sup>

**3- الاستبيان:** هو مصمم حسب حجم وتعقد الوظائف المراد تدقيقها، ويضم الآتي:

أ. نظام الوظائف: يشمل تخطيط الموارد البشرية، التعيين، تقييم الوظائف، الترقيات.

ب. نظام الأهداف: يشمل تحليل الأهداف وتحليل الأدوار وتقييم الأداء.

ت. نظام تطوير وتنمية الموارد البشرية: ويشمل التدريب والتعليم والقيادة والاستشارة وتداول العاملين في الوظائف.

ث. نظام التجديد الذاتي: يشمل الكفاءة والفاعلية والتطوير الوظيفي ونظم البحث والمعلومات.

ج. النظم الثقافية: ويضم مناخ الموارد البشرية، والقيم، وفرق العمل والجودة، والمعلومات، والاتصالات، والتمكين.

وتعد هذه الأدوات وسيلة مهمة يعتمد عليها المدقق الاجتماعي في جمع المعلومات الضرورية والموثوقة حول كل ما

بتعلق بعملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة<sup>73</sup>.

- الأدوات المستخدمة في الميدان بعد التحضير لمهمته:

يعتمد المدقق الاجتماعي في الميدان على مجموعة جديدة من الأدوات أهمها المقابلة، ولكنها ستشمل أيضاً الملاحظة

بجميع أشكالها.

وتعتبر المقابلة مصطلح هام للغاية ويجب أن يتبعه مجموعة من المؤهلات المناسبة.<sup>74</sup>

ويمكن التمييز نوعين من المقابلات: المقابلات الفردية<sup>75</sup> والمقابلات الجماعية.

---

<sup>72</sup>Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti,(2007p55).

<sup>73</sup> طالب حسين سهام،(2019ص 81) مرجع سابق

<sup>74</sup> Martine combemale, jacquesilgalens,(2012 p48).

<sup>75</sup> Geneviève krebs,(2007p144).ressources humaines nouvelles pratique selon liso 9001,2eme tirage.afnor.saint-denis. France

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المقابلات الفردية: تجري المقابلة بشكل فردي مع العاملين بالإدارة والخاصة ذوي المستوى الإداري الأعلى وهذا معرفة

مخططات المؤسسة في المستقبل ونظرتهم تجاه العاملين فيها، كما يتم إجراء مقابلات مع العاملين في المستويات الإدارية

الدنيا لجمع المعلومات اللازمة حول فعالية وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية.

لقاءات جماعية: عادة ما يتم إجراء مقابلات جماعية لمجموعات كبيرة من العاملين، حيث يناقش فيها المدقق الاجتماعي

مع الموظفين فعالية وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها المختلفة<sup>76</sup>.

في حالة مراجعة نوع "المناسخ الاجتماعي سيتعين على المدقق ممارسة المقابلات غير التوجيهية والمركزة ويقصد بعبارة "غير

التوجيهية" المقابلة التي ليست استجواباً ولا مقابلة مفتوحة من خلال ارتباط الأفكار، ونعني بكلمة "مركز" أن موضوع

المقابلة محدد؛ على سبيل المثال، الرضا الوظيفي، ظروف العمل، العلاقات الشخصية، إلخ.

ولكن ليست كل المقابلات من هذا النوع خلال مهمة التدقيق الاجتماعي، وقد يمارس المدقق أيضاً المقابلات من

الاستبيانات المغلقة الاعتماد على روايات الخاضع للتدقيق والوثائق التي بحوزته.

مهما كان نوع المقابلة، يجب على المدقق أن يسعى جاهداً للالتزام بقواعد التدقيق الاجتماعي<sup>77</sup>.

### مخطط تدفق المستندات أو "مخطط التدفق":

المخطط هو جدول يسمح لك بتصوير تدفق المعلومات ومعالجة المستندات؛ كما يسمح للمدقق الاجتماعي بمعرفة مصدر

الوثائق ومن هو المسؤول عن إدخالها ومعالجتها وفحصها وتخزينها.

بالإضافة إلى ميزة القدرة على مشاهدة العديد من العمليات على نفس الوثيقة، كما يسمح الرسم التخطيطي بالتحقق،

على سبيل المثال: هل جميع النسخ لها مستلم؟ هل المستندات والمعلومات متطابقة؟ هل يتم التحقق في المكان الصحيح؟

إلخ.<sup>78</sup>

<sup>76</sup> طالب حسين سهام، (2019 ص 80) مرجع سابق

<sup>77</sup> Martine combemale, jacquesilgalens, (2012p49).

<sup>78</sup> Réda khelassi, (2014p266,267).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### العينة الاحصائية:

يستخدم المدقق الاجتماعي تقنيات أخذ العينات الإحصائية عندما لا يكون لديه الوقت أو الوسائل اللازمة لاستكمال تحليل شامل للمعلومات المتاحة له.

الخطوة الأولى في منهجه هي اختيار طريقة أخذ العينات على أساس المشكلة المدروسة والمعلومات الموجودة تحت تصرفه بعد تجميع العينة، يقوم بتحليل وتقييم النتائج التي تم الحصول عليها.<sup>79</sup>

3-الأدوات بعد العمل الميداني بعد انتهاء المدقق الاجتماعي من عملية جمع المعلومات فمن الطبيعي أن يقوم بعد ذلك بتحليل هذه المعلومات. وللقيام بذلك، يستخدم العديد من الأدوات الإحصائية، بما في ذلك الإحصاءات الوصفية. وبإمكانه إجراء تحليلات لمحتوى المقابلات التي أجراها.<sup>80</sup>

1-المؤشرات: يمتلك المدققين الاجتماعيين عدد كبير من المؤشرات، يتم استخدام كل منها حسب الظروف والأهداف الظواهر، لذلك كان من الضروري فهم طبيعة وشروط عمل المؤشرات لإعطائها التفسير اللائقة والصحيحة)، ويجب أن يعكس المؤشر الهدف المحدد من مهمة التدقيق. الاجتماعي.

وتستعمل المؤشرات في جميع ميادين تسيير الموارد البشرية وتخص المجالات التالية:

\*الخصائص العامة للمؤسسة كمستوى التأطير، العدد الكلي للأفراد، الأقدمية، التوزيع حسب الجنس والسن... الخ.

\*التوظيف: هيكل الأفراد، حركة الأفراد وتطورهم، أساليب التوظيف، الوظائف الموجودة... الخ.

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

<sup>79</sup> Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti,(2007p59).

<sup>80</sup> Martine combemale, jacquesilgalens,(2012p51).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

\*التكوين والترقية: ميزانية التكوين، نوعية البرامج، المعايير المحددة في اختبار نوعية التكوين والمتكويين.

\*التصرفات والتحفيز: التدريب، دوران العمل، حوادث العمل، اللجان التأديبية، نوعية الاتصال<sup>81</sup>.

\*الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحة والسلامة المهنية.

تجدر الإشارة إلى أن هناك عددا لا متناهي من المؤشرات وعملية اختيارها تتم وفقا للأهداف المسطرة من التدقيق وكذا طبيعة المؤسسات، وفي ما يلي بعض المؤشرات التي نرى انه من الضروري عرضها في هذا البحث وذلك وفقا للمجالات

التالية:

### اولا- مجال التوظيف

تطور عدد الأفراد الإجمالي = عدد الأفراد في السنة (س+1) / عدد الأفراد في السنة س\*100

\*تطور متوسط التوظيف = متوسط عدد الأفراد في السنة (س+1) / متوسط عدد الأفراد في السنة س × 100

\*نسبة اللاأمن الوظيفي = عدد التسريحات لأسباب اقتصادية / عدد الأفراد × 100

كما يمكن حساب نسبة خاصة بنوعية عقود العمل ذات الفترة الدائمة أو محددة المدة كما يلي:

عدد الأفراد الذين تربطهم علاقة عمل دائمة في السنة س / مجموع أفراد المؤسسة في السنة س × 100

كما يمكن قياس نسبة التأطير ونسبة تشغيل المرأة ونسبة العمل الإداري بالمقارنة مع العمل في الورشات ... الخ، وفقا

للطرق النسبية وكمثال على ذلك نأخذ:

نسبة التأطير = مجموع الإطارات في السنة س / مجموع الأفراد في السنة س × 100

### ثانيا - الأجور:

نسبة تطور حجم الأجور = مبلغ الأجور المدفوعة للأفراد في سنة س+1 / مبلغ الأجور المدفوعة للأفراد في سنة س

كلما كانت قيمة العلاقة أكبر من الواحد كلما كان التطور يخدم العمال.

<sup>81</sup>سكاك مراد،(2010ص 182، 183)، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجيات المؤسسة -دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف - جامعة فرحات عباس- سطيف- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### ثالثاً- سياسة الترقية:

عدد الأفراد المستفيدين من ترقية ما في فترة س/ متوسط عدد أفراد المؤسسة لنفس الفترة  $\times 100$

● نسبة الأفراد الذين تم ترقيتهم بالاعتماد على الكفاءة

عدد الأفراد المستفيدين من ترقية للكفاءة/ العدد الإجمالي للأفراد الذين تم ترقيتهم  $\times 100$

● نسبة الأفراد الذين تم ترقيتهم بالاعتماد على مسابقات

عدد الأفراد المستفيدين من ترقية بمسابقة/ العدد الإجمالي للأفراد الذين تم ترقيتهم  $\times 100$

### رابعاً - التكوين:

● نسبة ميزانية التكوين = المبلغ المخصص للتكوين/ المبلغ الإجمالي للميزانية  $\times 100$

نسب الأفراد المستفيدين من التكوين = عدد الأفراد المكونين/ العدد الإجمالي للأفراد

و يمكن حساب نسبة التكوين لكل صنف من الأصناف المهنية بالطرق التالية:

● نسبة الإطارات الخاضعة للتكوين = عدد الإطارات المكونة/ عدد الأفراد المكونين  $\times 100$

● نسبة عمال التحكم الخاضعين للتكوين = عدد عمال التحكم المكونين/ عدد الأفراد المكونين  $\times 100$

كما يمكن تقييم مدى لجوء المؤسسة إلى التكوين الداخلي والتكوين الخارجي كما يلي:

● اللجوء إلى التكوين الداخلي = عدد الفترات التكوينية بداخل المؤسسة/ العدد الإجمالي للفترات التكوينية  $\times 100$

● اللجوء إلى التكوين الخارجي = عدد الفترات التكوينية بخارج المؤسسة/ العدد الإجمالي للفترات التكوينية عدد الأفراد

المتكونين لتحسين المستوى

كما يمكن تقييم معايير المعتمدة في اختيار الأفراد للتكوين وفقاً لما يلي:

● نسبة التكوين لتحسين المستوى = عدد الأفراد المتكونين لتحسين المستوى/ عدد الأفراد المتكونين  $\times 100$

عدد الأفراد المتكونين لاستحداث طرق جديدة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

°نسبة التكوين لاستحداث طرق جديدة = عدد الأفراد المتكونين لاستحداث طرق جديدة/ عدد الأفراد المتكونين ×

100

● نسبة الأفراد الذين استفادوا من عطل للتكوين مدفوعة الأجر

عدد العطل للتكوين مدفوعة الأجر/ مجموع الأفراد × 100

نفس الشيء بالنسبة لعطل التكوين غير مدفوعة الأجر

خامسا- التغيب:

في سنة 1652م قدم F.J.Gaudet حوالي 420 قياس لظاهرة التغيب، بالاعتماد على عدد كبير من المعايير

كتكرار التغيب، عدد الأيام المتغيبة، أسباب التغيب، خطورة التغيب... الخ لكن بصفة عامة يتم الاعتماد على ثلاث

معايير أساسية هي المدة، الخطورة، التكرار كما هو موضح فيما يلي:

● معدل الخطورة = عدد الأيام المتغيبة (الساعات) / عدد الأيام النظرية للعمل (الساعات) × 100

أي يعكس نسبة الأيام / الساعات الضائعة-

الخطورة المتوسطة = العدد الإجمالي للغيابات / متوسط عدد أفراد السنوي × 100

● المدة المتوسطة للتغيب = العدد الإجمالي للغيابات / العدد الإجمالي للمتغيبين × 100

التغيب لسبب ما = عدد الأفراد المتغيبين بسبب ما (مرض، نقل، ... الخ) / عدد الأفراد المتغيبين × 100

سادسا - تداول العمل:

معدل الافتراق = عدد الأفراد الذين غادروا المؤسسة / متوسط عدد الأفراد × 100

معدل الدخول = عدد الأفراد الجدد الموظفين / متوسط عدد الأفراد × 100

معدل البقاء = عدد الأفراد الجدد الذين لم يغادروا المؤسسة للفترة (س+1) / عدد الأفراد الجدد الذين لم يغادروا المؤسسة

للفترة س × 100

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

معدل الخسارة = مجموع الأفراد في بداية الفترة + مجموع الأفراد في نهاية الفترة / 2

كما يمكن حساب الدوران بالاعتماد على الأسباب (إدارية وغير إدارية)

عدد الأفراد المستقلين / متوسط عدد الأفراد  $\times 100$

التسريح بأسباب تأديبية / متوسط عدد الأفراد  $\times 100$

المغادرة لأسباب غير إدارية (وفاة، عجز نهائي، تقاعد)  $\times 100$

### سابعاً- المشاركة والاتصال والجو العام

● نسبة المشاركة في الاجتماعات = عدد الأفراد المشاركين في الاجتماعات / متوسط عدد الأفراد  $\times 100$

● نسبة اللجوء إلى العقوبات التأديبية = عدد الأفراد المعاقبين / متوسط عدد الأفراد  $\times 100$

● نسبة حوادث العمل = عدد الأفراد المصابين بحوادث العمل / متوسط عدد الأفراد  $\times 100$

● خطورة الإضرابات = عدد الأيام المتوقفة نتيجة للإضرابات / عدد أيام العمل النظرية  $\times 100$

● مرد ودية العمل = حجم الإنتاج / وقت العمل المخصص لهذا الإنتاج  $\times 100$

● إنتاجية العمل = قيمة الإنتاج المحصل / تكلفة العمل الموضوعة لتحقيق الإنتاج  $\times 100$ <sup>82</sup>

الفرع الثاني: التدقيق الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية ومستندات مستخدمة:

**1- التدقيق الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية:** يدرك مديرو الموارد البشرية الدور الذي يلعبه تدقيق الاجتماعي للموارد

البشرية ومساهمته في المؤسسة على هذا النحو التالي:

- تقوم ممارسة الموارد البشرية في المؤسسة للمعايير (محلي أو دولي)

- تشخيص مصادر الأعطال المحتملة

<sup>82</sup> صالح محمد يزيد، (2012 ص 129، 130، 131، 132، 133، 134، 136، 135). التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية. (ط01). دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- ضمان اتساق ممارسات الموارد البشرية مع سياسة الموارد البشرية.

- السعي لتحقيق فاعلية القرارات المتخذة في مجال الموارد البشرية.<sup>83</sup>

### تدقيق التوظيف

تنشأ متطلبات العمل داخل إدارات المستخدمين عن طرق إرسال طلب التوظيف.

يتعين دراسة ما إذا كانت الحاجة حقيقية ومبررة ولا يمكن تلبيتها عن طريق الطرد الداخلي للعمالة.

بعد اتخاذ قرار التوظيف، يتم تحديد الوظيفة والملف الشخصي للمرشح المطلوب.

يتم تحديد طريقة البحث عن المرشحين (الصحافة المحلية، الباحثين عن الكفاءات، وما إلى ذلك) وطريقة الاختيار

(المقابلات، والتحليلات الخطية، والاختبارات النفسية التقنية)؛

قرار التوظيف النهائي: يجب أن تتم الموافقة على التوظيف من قبل مدير يختلف وفقاً إلى حجم وطبيعة الوظيفة المراد

شغلها مثل المدير العام، ومدير التصنيع للعمال، وما إلى ذلك.

يجب بعد ذلك إرسال إشعار قرار التوظيف، يفضل أن يكون كتابياً إلى قسم الرواتب وينبغي أن تحدد هذه الوثيقة ما

يلي: التاريخ المتوقع للتوظيف؛ الهوية الكاملة للمرشح؛ أجر البداية والمؤهلات؛

إنشاء ملف فردي يتم تسجيله فيه: تاريخ الالتزام، والمكافآت، وعقد العمل، والتغييرات في الأجر، ونسخة من توقيع

المرشح هذه وثيقة إدارية رقابية: غالباً ما يتم مقارنة بين هذه العناصر مع تلك الموجودة في كشوف المرتبات.

---

<sup>83</sup> Bouchra BAKADIR,(2012p65),LA PRATIQUE DE L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES ENTREPRISES MAGHREBINES, 14ème de Printemps Université de l'Audit Social, , Oran, Algérie 16 & 17 mai 2012

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الملف يجب إكماله في حالة وقوع الأحداث التالية: تحركات الموظفين العاملين، والتغيرات في الأجور مثل الزيادات

الهيكلية أو الاستقطاعات الاستثنائية التي يتعين إجراؤها،

قائمة الوثائق المطلوبة لمراجعة إجراءات التوظيف، يجب على المدقق:

جمع المعلومات المتعلقة بأهداف الاختيار والسياسات والبرامج والإجراءات التعيين (اللوائح الداخلية ، لوائح الموظفين،

الداخلية المذكرات والوصف التفصيلي لإجراءات التوظيف) ،

جمع البيانات المتعلقة بتكاليف التوظيف المختلفة، ولاسيما تلك التي يتم إرسالها عن طريق الرقابة الإدارية .

\*فحص ملفات الموظفين والملفات الفردية من أجل التمكن من تقييم طرق التقييم بالنسبة للمجندين الجدد،

فحص الميزانيات المخصصة للتعينات،

فحص الهرم العمري وهرم أقدميه الموظفين،

تقييم إحصاءات التوظيف، ودوران الموظفين حسب الفئة، والتدريب الأولي، والخبرة، والمؤهلات، وتاريخ ومكان التعيين،

والمنشأ الجغرافي، والقسم الذي بدأ فيه الموظف الجديد حياتها المهنية، إلخ. في بعض الحالات من المفيد إجراء مقابلات

الخروج، لمعرفة الأسباب التي دفعت الموظفين الجدد إلى مغادرة المنظمة.

تدقيق التدريب: الغرض منه هو:

التأكد من تحديد احتياجات التدريب وأخذها بالاعتبار عند تطوير خطة التدريب،

التأكد من أن إجراءات التدريب المقدمة تتناسب مع الاحتياجات المحددة وتلبي تمامًا تطلعات الموظفين والمسؤولين

المعنيين.

التأكد من أن التدريب المقدم قد ساهم في: زيادة فعالية وكفاءة المنظمة (الأداء، الجودة، التنوع، ... ) ،

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

زيادة المعرفة والمهارات لدى الموظفين والمسؤولين على الإطلاق مستويات المنظمة،

تعزيز إمكانات الموظفين والمسؤولين في التكيف مع العمل، وأثناء التغييرات في أساليب العمل (مقدمة لتكنولوجيا

المعلومات) وكجزء من تطوير حياتهم المهنية

تقييم مخرجات التدريب وتأثير التدريب على الموظفين.

وباختصار، فإن التدقيق الاجتماعي للتدريب يحدد ما إذا كانت: سياسة التدريب والإجراءات ذات الصلة قد تم تنفيذها

وتطبيقها، ويتم تحقيق النتائج المتوقعة باستخدام الموارد بكفاءة وعقلانية.

قائمة الوثائق اللازمة لتدقيق التدريب:

الوثائق اللازمة لأداء تدقيق التدريب تهتم بشكل خاص: خطة التدريب، وخطة تنمية الموارد البشرية، وبرنامج التدريب

ميزانية التدريب (أكثر من 3 سنوات) تقرير تقييم إجراءات التدريب في حالة تنفيذ ميزانية التدريب (أكثر من 3 سنوات)

،لوائح الموظفين، مذكرات الخدمة المتعلقة بالتدريب.

قائمة الأشخاص الذين سيتم مقابلتهم في إطار تدقيق التدريب: المدير على رأس الجهة الخاضعة للرقابة، الشخص

المسؤول عن الموارد البشرية، مدير التدريب، مدير المالية.<sup>84</sup>

تدقيق هيكل الراتب : يتيح تدقيق هيكل الرواتب للمدقق الاجتماعي أن يصدر حكماً على قدرة هيكل الرواتب على

تحقيق أهداف الشركة من حيث جذب مواردها البشرية والمحافظة عليها وتحفيزها. وتتألف مهمة المدقق الاجتماعي من

---

<sup>84</sup> Réda khelassi,(2014p268,269,300,301).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

ثلاثة أجزاء: تدقيق هيكل الأجور بالنسبة لسوق العمل، ومراجعة هيكل المرتبات فيما يتعلق بمتطلبات الإنصاف

الداخلي، وتدقيق هيكل المرتبات فيما يتعلق بالتطورات الوظيفية.<sup>85</sup>

مراجعة هيكل الأجور فيما يتعلق بسوق العمل: من الضروري استخدام المعلومات المستمدة من دراسة استقصائية للأجور لإجراء هذه المراجعة، وستكون أول وظيفة لمراجع الحسابات هي رؤية الأجور الحقيقية للشركة ومقاربتها من بيانات ذات صلة بالسوق.

من خلال الإجابة عن السؤال التالي: هل منحى الأجور الخاص بالشركة بالنسبة للسوق المرجعية يتمشى مع أهداف الشركة؟ فعلى سبيل المثال، هل تحقق الشركة التي اختارت أن تكون "في السوق" أن تقترح أجوراً قريبة من متوسط أجور السوق.

- مراجعة هيكل الرواتب فيما يتعلق بمتطلبات الإنصاف الداخلي: هذا الجانب من التدقيق أساسي، حيث أن الإنصاف عنصر أساسي من عناصر الرضا.<sup>86</sup>

وينصب التدقيق في هذه الحالة على دراسة عدد الدرجات وعلى مميزاتا بغية إصدار حكم بخصوصها، وتضم الدرجات عموماً وظائف متجانسة ذات مسؤوليات متشابهة أو قريبة من بعضها البعض، ويرتبط عدد الدرجات بعدد الوظائف ومدى اختلافها من حيث المضمون، علماً وأن محدودية الدرجات تحد من إمكانيات الترقية، وتخلق صعوبات في تصور الفروق الأجرية بسبب التقارب الكبير، وبالتالي فإن المدقق في هذه الحالة يركز على الإجابة عن الأسئلة التالية:<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Jean-Marie Peretti, (2006p384,385). ressources humaines.10edition.librairie vuibert.paris France

<sup>86</sup>Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, (2007p83).

<sup>87</sup>جادلي سمير، (2008 ص 169)، تسيير الأجور في المؤسسة دراسة البنك الفرنسي، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

— هل عدد الدرجات يتوافق مع مستويات المسؤولية؟ : هل هذا العدد ليس منخفضا جدا وهل يتماشى مع إمكانيات

الترقية؟ ليست كبيرة بحيث يسمح بظهور انحرافات كبيرة<sup>88</sup>

هناك العديد من المؤشرات يمكن أن يعتمد عليها المدقق لأجل معرفة مميزات الدرجات الأجرية نذكر منها : الوسيط الذي

يعتبر طريقة مناسبة بما أنه يمثل القيمة المركزية للعينة التي تتأثر بالعدد أكثر من تأثرها بأهمية القيم المتطرفة، ويمكن أن

نستعمل لجانبها الربيعيات أو المتوسطات ،بالإضافة لما سبق هناك معيار الانحراف المعياري الذي يقارن بين تشتت القيم

في عينتين.

تدقيق الهيكل الأجرى بالمقارنة مع تطور المسار المهني : يفترض في الأنظمة الأجرية الناجحة أن تتغير عبر مكوناتها

وهيكلها بصورة مستمرة استجابة لعدة عوامل منها تطور المسار المهني للعمال، لذلك يركز المدقق عند مراجعته الهيكل

الأجرى مدى استجابته التطورات المسار الوظيفي للعمال.<sup>89</sup>

تدقيق التغيب:

تعريف ظاهرة التغيب وقياسها: التغيب هو عدم الحضور للعمل عندما يكون الأفراد مضطرين لذلك الحضور بسبب أو

بدون سبب فعدم الحضور إلى منصب العمل له تأثير سلبي على الإنتاج أي بالانخفاض، ويمكن التعبير عن تغيب بالأيام

الضائعة، مع الإشارة إلى أن الأبحاث المقدمة والمنجزة من طرف الباحثين في هذا المجال لم تتوصل إلى تحديد معدل معين

يعتبر كمعدل طوارئ تستدل به المنظمات، أي يمكن اعتباره كنقطة استدلالية ، للتغيب أهمية كبيرة نظرا لما له من أثر فيما

يخص حساب التكاليف غير المباشرة التي تتحملها المؤسسات من جراء الأيام الضائعة، وتحسب تكلفة من التغيب كما

يلي : تكلفة الغياب / الكتلة الأجرية.

<sup>88</sup>Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti,(2007p83).

<sup>89</sup> جادلي سمير،(2008 ص171)، مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

التغيب عن العمل ظاهرة معقدة جدا، حيث تؤثر فيها عوامل كثيرة على حسب الحالات، منها أسباب مباشرة أو غير مباشرة، فمن هذه العوامل يمكن أن تكون ذاتية شخصية، عائلية اجتماعية، تنظيمية إدارية أو محيطية تنحصر هذه

العوامل في غالب الأحيان يلجا الدارسون للموضوع والمدققون الاجتماعيون إلى نموذج Rhodes Strers et

حيث يمكننا هذا النموذج من معرفة هذه الظاهرة ويمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي : ١- المتغيرات الشخصية والحالة

الصحية للفرد : - المستوى التعليمي - الأقدمية - السن - المستوى التأهيلي - الرغبات الشخصية . - الرضى العام

عن العمل - المتغيرات التنظيمية : محتوى المهنة - مستوى الاستقلالية الترقية - الطرق العامة للعمل - العلاقات ما بين

الأفراد - المتغيرات المحيطة : - وضعية السوق - النقل - الظروف العائلية - الموقع وبعد المسافة على مقر العمل -

الظروف المناخية<sup>90</sup>

### 2-مستندات مستخدمة في تدقيق الإجماعي لإدارة الموارد البشرية:

يجب على المدقق الإجماعي عند إجراء تدقيق الإجماعي لإدارة الموارد البشرية من استعمال مجموعة من الوثائق التي

تشكل مرجعاً يستطيع من خلاله الحكم على أداء إدارة الموارد البشرية، ومن هذه المستندات:

1-قانون العمل.

2-قانون التأمين الاجتماعي.

3-قوانين الصحة المهنية.

4-قانون المعاملات المدنية.

5-جميع سياسات المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية ( ساعات عمل ، تعويضات، أجور، علاج، لائحة المحاسبة

والجزاءات).

<sup>90</sup> صالح محمد يزيد،(2012 ص187، 188)مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

6- تقارير دوران العمل.

7- تقارير الشكاوي والتظلمات.

8- تقارير أداء الموظفين.

9- تقارير حوادث العمل

10- نتائج المعاينات.

11- عقود العمل.

12- ملفات الموظفين.

13- دليل توجيه الموظفين.

14- إستراتيجية الموارد البشرية والمنظمة.<sup>91</sup>

### الفرع الثالث: العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية

#### 1- إسهامات التدقيق الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية:

- إن تأكيد لدور إدارة الموارد البشرية الذي يعني عدم التبذير ومحاربة التكاليف الخفية من خلال عملية ترشيد القرارات

المتخذة في هذا الشأن، ويأخذ التدقيق الاجتماعي في عين الاعتبار مختلف التعقيدات من خلال الاعتماد على برامج

وأساليب عمل، ومعايير ومرجعيات دقيقة لرصد أي الاختلالات يمكن أن تحدث وتصحيحها في الوقت المناسب ومراقبة

تنفيذها للتوصل إلى النتائج الفعالة من خلال التنسيق بين مختلف المجالات.

- ظهور نظرية الموارد والكفاءات خلال سنوات الثمانينات وتطور المنافسة على مستوى السوق المحلي والدولي جعل من

<sup>91</sup>عمر محمد ادم الإمام، الطاهر احمد محمد علي،(2013 ص 125،124). نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية السودان. Vol 14 (01). عمادة البحث العلمي.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

هذه الوظيفة إستراتيجية في المحافظة على الموارد النادرة والكفاءات المتاحة لدي المؤسسة والعمل على تعبئتها للاستفادة منها لان المورد الوحيد الذي يزيد عن استعماله هو الفكر والكفاءة.

الإنسان دائما في مركز اهتمامات التدقيق الاجتماعي، خاصة خلال العشرية الأخيرة أين لعب دور هام في مجال مراقبة المعايير المتعلقة بالعمل وبالبيئة للدول المتقدمة.<sup>92</sup>

### 2-التدقيق الاجتماعي والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعتمد معظم المنظمات اليوم على وظيفة التدقيق الاجتماعي في تقوية نظام الرقابة على مواردها البشرية وتوسع نطاقه ليشمل استراتيجية و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بحيث يساعد على إيجاد الفجوات واقتراح الحلول وتنفيذ القرارات المتخذة ويعطي ضمان لفعالية القرارات، و أدى التطور الهام لنظرية المنظمات وطرق التسيير إلى إدخال مفهوم الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة باعتباره كمصدر الرئيسي للإنتاجية وتحسين النوعية، فضلا على كونه عنصرا فاعلا في العملية الإنتاجية، أي لا يمكن فصل عملية البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة على بناء استراتيجي خاص بالموارد البشرية.<sup>93</sup>

دعى العديد من الباحثين إلى ضرورة تقييم تسيير الموارد البشرية بالنظر مع نتائج المؤسسة أي أن الهدف هو التقييم من اجل التطور المستمرة والمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وليس من أجل احترام القواعد والإجراءات .

من المفترض أن هناك تنوع في السلطة والمصلحة مما يؤدي إلى حقيقة انه في عمليات تقييم الكفاءة ، الفعالية ، القدرات

<sup>92</sup>مراد سكاك (2010ص 199)،مرجع سابق.

<sup>93</sup>صابر شراد ، فارس صحراوي،(2020 ص39). مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

في هذا الصدد يلعب التدقيق الاجتماعي في ذلك دوراً هاماً من خلال التنسيق بين مختلف القرارات التي يتخذها المسؤولين على جميع المستويات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود الانحرافات ما أجل تحسين الأداء العام للمؤسسة .

فأصبح التدقيق الاجتماعي جزءاً لا يتجزأ من أنشطة الموارد البشرية لقياس النتائج الكمية والنوعية باستخدام مختلف المؤشرات والتشخيصات مما يساعد على تلبية رغبات مختلف الأطراف ذات المصلحة<sup>94</sup>.

### 3- إطار التدخل التدقيق الاجتماعي:

لاحظنا أن التدقيق الاجتماعي يحلل جميع الإجراءات التي تعمل على إرساء مبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب فهو يتعلق بالتوظيف، ومراقبة تطور الأفراد والتوازن والتنظيم الديموغرافي للمؤسسة، والتسيير التنبؤي للموارد البشرية GPRH كما يقوم بإحصاء الكفاءات المتاحة والأخطار المرتبطة بتطور المهن، وأكثر من ذلك فهو يحلل الاختلالات المرتبطة بالتغيرات في المناخ الاجتماعي العام، التي يمكن أن تنشأ في بيئة المؤسسة من خلال مختلف المؤشرات المتاحة له.

أصبح يكلف للمدققين الاجتماعيين بمهام إضافية في ما يتعلق بالتأكد من درجة تطابق والفعالية الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية تسيير الموارد البشرية GRHS من ناحية والاستراتيجيات الوظيفية واستراتيجية الموارد البشرية من ناحية أخرى.<sup>95</sup>

ويساعد التدقيق الاجتماعي لأداء الموارد البشرية المنظمة في اكتساب مزايا تنافسية من خلال زيادة القدرات وتنمية، والذي من خلاله تحدد إدارة المنظمة قراراتها بشأن الموارد البشرية العاملة لديها.

<sup>94</sup>صالح محمد يزيد، (2012 ص158، 157، 156، 155) مرجع سابق.

<sup>95</sup>مراد سكاك (2010 ص199)، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة -دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف - جامعة فرحات عباس- سطيف- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

و تعتبر عملية تدقيق الاجتماعي لأداء الموارد البشرية إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل وذلك لما تلعبه المورد البشري في تأثير على الأداء العام للمؤسسة، ويتيح هذا التقييم معرفة أي نشاط من أنشطة الموارد البشرية الذي يساهم في تحقيق الإستراتيجية.

و تستهدف عملية التدقيق الاجتماعي لأداء إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- قياس درجة فعالية إدارة الموارد البشرية في علاقاتها واستجابتها لحاجات وانطباعات الأقسام الأخرى.
  - فعالية العلاقة بين الوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة وقسم الموارد البشرية.
  - قياس درجة مساهمة إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
  - تحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى فيما يخص الموارد البشرية.
  - الرقابة وتحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة في الإستراتيجية واتخاذ القرارات التصحيحية.
- وتشمل عملية تحديد أسباب الانحرافات توضيح ما إذا كانت الانحرافات مرتبطة بأخطاء في تنفيذ الإستراتيجية أو بظهور حدث غير متوقع في البيئة الخارجية، وبالتالي تغيير في الإستراتيجية أو تغيير في المعيار المستخدم.<sup>96</sup>
- يقوم المدقق الاجتماعي بتحليل جميع العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية وعملها بكل تفاصيله، حيث يفحص المدقق جميع أنشطة الموارد البشرية المتعددة ويرى ترابطها مع الوظائف الأخرى بالمؤسسة مع تقديم تقرير تصحيحي للأخطاء التي يجب تجنبها، حيث يحدد المدقق من خلال تقييمه لجميع الوظائف التي يمارسها قسم إدارة الموارد البشرية الفجوات الموجودة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة في الإستراتيجية ويقترح الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتتضمن عملية تحديد أسباب الانحرافات توضيح ما إذا كانت الانحرافات مرتبطة بأخطاء في تنفيذ الإستراتيجية أو بظهور أمر طارئ غير متوقع في البيئة الخارجية.

<sup>96</sup> عمر محمد ادم الإمام، الطاهر احمد محمد علي، (2013 ص119). مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

يسعى المدقق الاجتماعي إلى الاستفادة بقدر كبير من الممارسات الجيدة وتصحيح الممارسات الخاطئة لمقابلة التحديات

التي تواجه المؤسسة وإدارة مواردها البشرية.<sup>97</sup>

المتطلبات أساسية من أجل التدقيق الاجتماعي الفعال للموارد البشرية: تدرك العديد من المؤسسات أن مواردها البشرية هي أهم أصولها، لذا فهي مهتمة بتنظيم ممارسة جيدة للتحكم في هذا الأصل من أجل الحفاظ عليه والحصول على أفضل عائد من الاستثمار فيه. لذلك يتم استخدام تدقيق أداء إدارة الموارد البشرية للتأكد من أن أدائها يتوافق مع الأداء كلى أداء للمنظمة، ولكي تكون عملية التدقيق فعالة وتحقق هدفها المنشود يجب من توفر شروط الأساسية التالية:

التزام ودعم الإدارة العامة للتدقيق الاجتماعي: يعتبر دعم الإدارة العامة لعملية التدقيق الاجتماعي أمر ضروري لنجاحها، ويجب أن يتجلى هذا الالتزام من خلال مهمة المؤسسة، ولا بد من ترجمة هذا الالتزام عن طرق العمل بتوصيات التقرير الناتج عن التدقيق الاجتماعي، وخلاف ذلك سيفقد العمال الثقة في عملية التدقيق الاجتماعي.

وضوح أهداف التدقيق: نظراً لأن أهداف التدقيق الاجتماعي للأداء إدارة الموارد البشرية هو الذي يوجه المدققين

الاجتماعيين خلال عملية وخطة التدقيق، فإنه يصبح وضوح الهدف من التدقيق أمراً ضرورياً.

نزاهة وكفاءة المدقق: يجب المدقق أن يثبت النزاهة والاخلاق والقيم العالية والمعرفة بعملية التدقيق. وأن تتميز توصياته

بالحيادية والاحترافية لكسب الاحترام جميع اصحاب المصلحة من تقرير التدقيق الاجتماعي.

وضوح سلطة ومسؤوليات العاملين: يحتاج العاملون إلى معرفة أهمية عملهم الذي يقومون به وحدود سلطاتهم

ومسؤولياتهم.<sup>98</sup>

<sup>97</sup>طالب سهام، (2019 ص82)، مرجع سابق.

<sup>98</sup>عمر محمد ادم الإمام، الظاهر احمد محمد علي،(2013 ص126). مرجع سابق

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الجدول 03: مؤشرات متابعة التدقيق الاجتماعي لأداء إدارة الموارد البشرية:

مهام	مجموعة المؤشرات	الفروع	أمثلة المؤشرات
إدارة	تسيير وقت العمل	وقت العمل	معدل الساعات الإضافية
			$\sum \text{أيام العمل} / \sum \text{أيام النشاط}$
			$\sum \text{أيام التوقف عن العمل} / \sum \text{أيام النشاط}$
		حجم وأسباب الغياب	-معدل الغياب
			-معدل الغياب مدفوع الأجر
			-معدل الغياب غير مدفوع الأجر
		دخول/خروج	دوران العمل
تسيير	تسيير النفقات	التوظيف	عدد التوظيفات محدد المدة/ $\sum$ التوظيفات
			عدد نهاية فترة التدريب / $\sum$ التوظيفات
			عدد التوظيفات الخارجية / $\sum$ التوظيفات
		الحركة الداخلية	عدد المقابلات
			عدد توظيفات البكالوريا+4/ $\sum$ التوظيفات
			عدد الحركة نحو مهن جديدة
			عدد الحركة عن طريق الترقية
	الأجور والتكاليف	مستويات الأجر	متوسط الأجر الشهري
			الأجورية
			أجر وسيط الصنف المهني

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

متغيرات الكتلة الشهرية	تطور الكتلة الشهرية	
توزيع العمالة (حسب المصلحة الجنس، العمر، الدرجة) هرم أعمار المؤسسة هرم الأعمار حسب الأصناف المهنية متوسط الأقدمية متوسط الأجر	هيكل العمالة	العمالة
معدل تطور العمالة التنبؤ بالخروج تغيرات هرم الأعمار	تطور العمالة	
رقم الأعمال / $\sum$ العمالة	النتائج المحققة	الإنتاجية
معدل العمل المؤقت	تكاليف الاختلال الوظيفي	الإدارة
المقابلات غير المحققة	متابعة المقابلات الفردية	
تقييم مستوى النتائج من خلال المقابلات السنوية	التقييم	المسارات المهنية
دوران العمل للعمالة الموظفة	الادماج / الاستقرار	
عدد الترقيات / $\sum$ العمالة	الترقية	
	طبيعة احتياجات الترقية	الكفاءات
	حجم حسابات الكفاءة	
عدد ساعات التكوين حسب الصنف المهني	طبيعة حجم التكوين	التكوين

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

معدل التكوين	العمالة المكونة		التطور
تطور تكاليف التكوين	تكاليف التكوين	تسيير التكوين	
معدل التكوين الداخلي/متوسط مدة التربص			
معدل التدريب في المؤسسة	فعالية التكوين		
معدل الانسحاب			
تطور عدد العقوبات	متابعة عدد احترام	احترام التنظيمات	التنظيم
تطور عدد العقوبات التأديبية	التنظيمات		
عدد الخروجات ضمن المخطط الاجتماعي	العمالة	المخطط	
تكاليف المخطط الاجتماعي	التكاليف	الاجتماعي	
معدل الغياب		المناخ الاجتماعي	
معدل الغياب لفترة قصيرة		تحفيز العمال	
عدد أيام الإضراب		النزاع في العمل	
معدل التكرار	عدد حوادث العمل	حوادث العمل	
معدل درجة الخطورة			

المصدر: ويلية فريدة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية، مذكرو مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة

قسنطينة 2011 ص 114.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الخاتمة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالأساسيات النظرية للتدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشري ودراسة العلاقة بينهما، حيث عرفنا التدقيق الاجتماعي على أنه إحدى وسائل تسيير إدارة الموارد البشرية.

إن الغرض من التدقيق الاجتماعي هو تحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد الاحتياجات لتحسين وظيفة إدارة الموارد

البشرية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية حول إدارة الموارد البشرية.

تمهيد:

أخذت إدارة الموارد البشرية النسيب في السنوات الأخيرة، حيث مسها العديد من التغيرات نتيجة التحولات التي مرت بها المؤسسات من تطور تكنولوجي وتشعب الشركات وغيرها وأحدث تغير جذري في مفاهيم الإدارة الجديدة.

ولقد حولنا من خلال هذا المبحث تقديم إطار النظري حول إدارة الموارد البشرية إلى قسمين إلى مطلبين:

المطلب الأول: تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تطرقنا فيه إلى أداء إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي حول إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: نشأت وتعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها:

**1- نشأة إدارة الموارد البشرية:** برز مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من تطورات

الفكر في الإداري، والتي بدأت بحركة الإدارة العلمية التي يعتبر فردريك تايلور رائدها الأول، حيث ركزت هذه الحركة اهتمامها على الإنتاجية مع إعطاء أهمية قليلة لرضاء العاملين، كما ساد مفهوم الرجل الاقتصادي والذي تبناه العديد من المديرين وهو مفهوم يقوم على أساس تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال الحافز المالية والعائد الاقتصادي.

خلال الثلاثينيات والأربعينيات ومع تأثير دراسة هوثورن تحول اهتمام الإدارة من الهندسة البشرية إلى العلاقات الإنسانية بعد أن أظهرت هذه الدراسات أن إنتاجية الموظف تتأثر بفعل عوامل الاجتماعية والنفسية وليس فقط بالعامل المادية المرتبطة بتصميم العمل والمكافآت وغيرها، وأن مشاعر وعواطف وأحاسيس العاملين تتأثر بظروف معينة، مثل علاقات الجماعية ونماذج القيادة والدعم الإداري وغيرها من الظروف التي تؤثر على إنتاجيتهم.

وخلال السبعينيات والثمانينات أصبح الاستخدام لمصطلح الموارد البشرية شائعاً، بما يكفل زيادة فعالية المنظمة واشباع حاجات العاملين في نفس الوقت، مع أخذ بعين الاعتبار أن احتياجات المنظمة وحاجات العاملين هي احتياجات

مشتركة.<sup>99</sup>

وظهر مصطلح الموارد البشرية في أواسط الثمانينات 1985 عندما نشر بعض الأكاديميين الأمريكيين نموذجي لإدارة الموارد البشرية، وكان بير وزملائه من أوائل الذين أشاروا إلى أن الموارد البشرية هي من إختصاص المديرين التنفيذيين كما شددوا إلى أهمية الحاجة إلى تناسق والترابط في سياسات إدارة الموارد البشرية، والتي قد تكون بعض جوانبها أكثر صعوبة عند التطبيق العملي لمفهوم المورد البشري، وقد أشار وولتون 1985م إلى الحاجة إلى الانتقال من إستراتيجية الرقابة والتي

---

<sup>99</sup>قصي قحطان خليفة الجميلي(2014،ص65،66)إدارة الموارد البشرية في المنشأة السياحية والفندقية. عمان الأردن.المكتبة الوطنية

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تستند على مفاهيم شؤون الموظفين إلى استراتيجية الموارد البشرية قائمة على الالتزام والتي من شأنها أن تدعم العلاقة والارتباط والولاء للمنظمة من خلال وسائل مثل تطوير الأهداف مشتركة بين الإدارة والموظفين وعدم إنفراد الإدارة باتخاذ القرارات في القضايا المصيرية أو المهمة، حيث يدعو وولتون إلى تخفيف الرقابة الإدارية على شؤون الموظفين، فالمديرون التنفيذيون أكثر دراية بقضايا موظفيهم.<sup>100</sup>

### 2- مفهوم الإدارة الموارد البشرية:

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية

عرفها Si kula: على أنها استخدام القوى العاملة في المؤسسة ويشمل ذلك عمليات التوظيف وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتوفير الخدمات الاجتماعية والصحية للموظفين.

ومن ناحية أخرى يعرف Glueck w إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في المنظمة التي تهدف بتزويدها بالموارد البشرية اللازمة وهي تضم تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، وتوظيفهم وتدريبهم وتعويضهم وأخيراً تسريحهم من العمل<sup>101</sup>، ويذكر كل من Miner M و Miner j أن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي وتحليل الوظائف، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية الإدارية، إدارة الأجور، الخدمات الصحية والإجتماعية والإتصالات، تخطيط القوى العاملة، تقييم أداء العاملين.

وقال Myres C و Pigros P فإن إدارة الموارد البشرية هي القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين في المنظمة حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم وكذلك الاستخدام الأمثل لإمكاناتهم وقدراتهم لتحقيق الإنتاجية.

<sup>100</sup> عبد الرحمن سيار (2014ص14)، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي.(ط01). مؤسسة عالم الرياضة ودار لندنيا الطباعة الإسكندرية.مصر  
<sup>101</sup> فيصل حسونة، (2011 ص6). إدارة الموارد البشرية.(ط01). دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

كما يرى Chrudden H وSherman A أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم.

ويعرف Flippo E إدارة الموارد البشرية على أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه والتحكم في جوانب المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والاحتفاظ بهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويعرف French إدارة الموارد البشرية على أنها عملية إختيار واستخدام وتطوير ومكافأة الموارد البشرية العاملة بالمنظمة، وأخيرا يعرف Smith G Grant J إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية تقع على عاتق كافة المديرين في المؤسسة وأيضا وصف لما يقوم به

العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد.<sup>102</sup>

**3- أهمية إدارة الموارد البشرية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الحديثة ذات أهمية قصوى<sup>103</sup>، في كونها أهم

عناصر العملية الإنتاجية، ومن الضروري أن يكون لديك الكفاءة الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الشأن أن إدارة الأفراد وليس إدارة الأشياء هي يجب أن تكون اهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، والموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية.

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أفرزته نتائج الدراسات أن الإدارة السليمة تؤدي إلى النتائج التالية:

تحسين الإنتاجية وزيادة الأداء وتفجير الطاقات لدي العاملين.

الوعي المتزايد بين المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس مالها البشري.

---

<sup>102</sup> صالح الدين عبد الباقي، على عبدالهادي مسلم، رواية حسن، (2006ص12،11،10) إدارة الموارد البشرية. أليكس لتكنولوجيا المعلومات الإسكندرية.

<sup>103</sup> بوبكر بوخريسة، عبد المجيد بوقصاص، سفيان ساسي، أمال بن شمسة، (2016ص24)، تسير وتدبير الموارد البشرية، (ط01). مركز الكتاب الأكاديمي. عمان الأردن

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم.<sup>104</sup>

تتمتع إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة بإعتبارها أغني أصل في المنظمة سواء ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الوطني:

فعلى مستوى الوطني تتركز هذه الأهمية في مايلي:

يعد العنصر البشري بمثابة العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة من خلال استغلال الإمكانيات المادية الموجودة.

مع انخفاض قيمة الموارد المادية المتواجدة في المنظمة بمرور الوقت نجد على العكس من ذلك أن قيمة الموارد البشرية في إرتفاع.

يساعد تقدير الجيد لاحتياجات الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى في المنظمة.

أما على المستوى الوطني: الثورات التي شهدتها العالم الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة إتصالات وتكنولوجيا، وما نتج عنها من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية.

تمثل الموارد البشرية أساسا مئينا للقوة الاقتصادية من خلال قدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد والمثمر للموظفين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج الوطني في مختلف النشاط الاقتصادي، وتلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة الصادرات من خلال القدرة على التطوير والابتكار وتحسين جودة المنتجات<sup>105</sup>، إضافة إلى الحصول على العديد من المزايا الاقتصادية سواء عن طريق خفض التكاليف أو إضافة العوائد المالية.<sup>106</sup>

<sup>104</sup>مصطفى يوسف الكافي،(2014ص36،35)، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي،(ط01)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان الأردن.

<sup>105</sup>محمد بن دليم القحطاني،(2008ص26،25)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل.(ط02). درا النشر العبيكانن الرياض السعودية.

<sup>106</sup>محمود فهد عد على الدبليمي، إيمان محمد جواد الغانمي، أفراح خضير عبد الرضا الغانمي،(2019 ص11)، إدارة إنتاجية الموارد البشرية، دار الأيام للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### الفرع الثاني: أهداف ووظائف ودور إدارة الموارد البشرية:

**1-أهداف إدارة الموارد البشرية:** أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة استراتيجية لأنه تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة طويلة الأمد والمتمثلة في (التكاملية والاجتماعية والأخلاقية) وأهداف المنظمة قصيرة المدى والمتمثلة في (التنظيم والمهنية)، حيث يمكن تحقيق تلك الأهداف باستخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغيير والإستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتواصل الفعال.

**1-الأهداف على المستوى المنظمة:** الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة ام صغيرة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير أداء الأفراد وينتج من هذا الهدف الأساسي مجموعة أهداف منها:

\*استراتيجية التكامل: هو تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

\*الولاء: ويشمل ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.

\*الجودة: وتعني جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.

\*التنبؤات: التنبؤ باحتياجات القوى العاملة في المنظمة.

\*الخطط: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.<sup>107</sup>

-الحصول على كوادر مؤهلة للعمل في مختلف الوظائف.

-الحصول على أقصى الإستفادة من جهود العاملين.

-الحفاظ على إستمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

---

<sup>107</sup>يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي(2015ص44)إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري.دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

أهداف على مستوى العاملين:

- توفير ظروف وأحكام عادلة للتوظيف.

- إيجاد ظروف عمل جديدة تسمح لهم العمل بكفاءة مما يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.

- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والحفاظ على العنصر البشري.

- توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من شعور الإلتفاء لدى العاملين للمنظمة واهتمامهم بمصلحتها مع

تفعيل الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة.

- الانصاف في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وفرض العقوبات عليهم.<sup>108</sup>

- وجود ضمان إجتماعي وصحي جيد يضمن الأمن والأمان للعاملين بالمؤسسة.

- البحث عن سياسات موضوعية تمنع إساءة استخدام العاملين وتجنب المهام التي تعرضهم للخطر.<sup>109</sup>

الأهداف على مستوى المجتمع:

- الحفاظ على التوازن بين الفرص العمل المتاحة والطاقات البشرية.

- مساعدة أفراد المجتمع في العثور على أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية لكل منهم وبالطريقة التي يجعلهم سعداء

ومتحمسين للعمل.

- السماح لأفراد المجتمع باستثمار طاقتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الإستثمار.

<sup>108</sup> محمد بن دليم القحطاني، (2015، 24، 25)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. (ط04). درا النشر العبيكانن الرياض السعودية.

<sup>109</sup> محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، (2014 ص45)، دارة الموارد البشرية، (ط01). الرضوان للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

-المحافظة على الموارد البشرية وحمايتها من سوء الاستعمال.

-تحسين مستويات المعيشية من خلال الرفاهية التي يتلقاها الأفراد العاملين.

-توفير مناخ تنظيمي يسمح لأفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بطريقة تحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد

المجتمع.<sup>110</sup>

### 2-وظائف إدارة الموارد البشرية:

من أهم المهام التي يقوم بها مديرو الموارد البشرية هو تحديد الاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال الإختيار والتعيين والتنمية والمكافأة والتعامل مع الاتحادات والنقابات والمؤسسات الحكومية من الناحية التنظيمية وتعامل مع شؤون الموظفين.

ويمكن تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>111</sup>

تخطيط الموارد البشرية: يعد تخطيط الموارد البشرية من أهم أنشطة إدارة المنظمات لما له من دور أساسي في نجاحها وزيادة فعاليتها وعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه استراتيجية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وعرضها وتطويرها وهناك أيضا من يعرفه على أنه توقع احتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات من الخطط والبرامج التي تضمن الحصول على الأفراد في الوقت والمكان المناسبين لتلبية تلك الاحتياجات، وتتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية كونه يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المستقبلية للمنظمة من حيث الكم والنوع.<sup>112</sup>

<sup>110</sup> محمد بن دليم القحطاني، (2008ص24)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. (ط02)، مرجع سابق.  
<sup>111</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2016ص21)، إدارة الموارد البشرية، (ط01)، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

<sup>112</sup> حسين وليد حسين، (2015ص 29، 28)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لغستدامة الميزة التنافسية، (ط01)، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

التوظيف: الهدف الرئيسي من عملية التوظيف هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال محاولة الموازنة

بين المؤهلات المطلوبة للتوظيف ومؤهلات المترشحين لشغلها، ويتم تنفيذ ذلك من خلال صياغة السياسات ووضع

القوانين واللوائح واللوائح التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف الموثوقة من تحقيقها الأغراض المرجوة بشكل يحقق

الكفاءة في العمل والعدالة في إجراءات التوظيف، ويشمل نشاط التوظيف عملية تحديد مصادر الكفاءات والعمل على

استقطابها واختيار الأنسب من بين المترشحين من بين تلك الكفاءات واستخدام أدوات الاختيار المختلفة بالاشتراك مع

الإدراتاللتنفيذية

**تحليل الوظائف ووصفها وإعداد مواصفاتها وتصنيفها:** من خلال جمع المعلومات عن المهام المطلوب أدائها في الوظائف

المختلفة، وتحليلها من أجل تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات الرئيسة لكل وظيفة أي وصف المهام الرئيسة لكل

وظيفة وكذلك تحديد الموصفات التي يجب توفرها في شاغليها، ثم تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات وفقا لمعايير معينة

**الترقية والنقل وتقييم الأداء الوظيفي:** يتمثل الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في هذه الأنشطة هو التنسيق والرقابة

للتحقق من تنفيذها وفقا للقواعد المحددة، فعندما إتخاذ قرار نقل الموظف من قسم لأخر يتم الرجوع إلى ملف التوظيف

للتأكد من لأنه يستوفي المهارات والشروط المطلوبة للوظيفة التي يتم نقله إليها ، وعند إتخاذ قرار بترقيته إلى وظيفة أعلى

يتم التأكد إستفائه لشروط الترقية، وتقوم إدارة الموارد البشرية بمراقبة الرؤساء التنفيذيين للتأكد من أن تقويم الأداء المهني يتم

في موعده المحدد، كما يتلقون مساعد في إعداد نماذج تقييم الأداء الوظيفي وتقديم المشورة اللازمة لهم في هذا الشأن.

**الإجراءات التأديبية:** يتحمل الرئيس المباشر المسؤولية الرئيسية عن إتخاذ الإجراءات التأديبية بحق موظفيه، والجهة المركزية

للإشراف على الموارد البشرية في القطاع العام هي المسؤولة عن صياغة الأحكام الخاصة بالإجراءات التأديبية وتحديد

العقوبات المناسبة.

**الاحتفاظ بسجلات الموظفين:** هذه الوظيفة من أقدم وظائف إدارة الموارد البشرية وفيها مسؤولة عن إعداد وتنظيم

ملفات الموظفين التي تحتوي على سجلاتهم اليومية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

إدارة الأجور والرواتب: ويشمل ذلك القيام بتقويم الوظائف بحيث يمكن تحديد التعويضات المالية المناسبة للموظفين عن

العمل الذي يؤدونه ويكون القرار المتعلق بتعديل أو تبني نظام معين لهيكل الأجور وتحديد سلم الرواتب والحد الأدنى

والأقصى لكل درجة والقرارات المتعلقة بالسلم من صلاحيات الجهة المركزية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في القطاع

العام.<sup>113</sup>

**التدريب والتنمية الإدارية:** يعد تدريب وتنمية الموارد البشرية من الوظائف المهمة بالنسبة للمنظمات على اختلاف

أنواعها<sup>114</sup>، ويقتصر دور إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتنمية الإدارية على تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع

العاملين في المنظمة ومن ثم تطوير ووضع البرامج اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات وتقويم النتائج النهائية لتلك البرامج،

حيث لا يمكن أن يعد اختيار الأفراد وتعيينهم نهاية إدارة الموارد البشرية، وإنما يجب متابعة إعداد هؤلاء الأفراد وتوجيه

قدراتهم ومهاراتهم وتنميتها بصورة مستمرة ومبرمجة بشكل مستمر حسب كافة تطورات فنية وتقنية، وتتضمن عملية

التدريب والتنمية توعية العاملين بالقوانين والأنظمة والتعليمات وتزويدهم بالمعارف اللازمة وأساليب العمل الجديدة،

بإضافة إلى تطوير مهاراتهم الإدارية لتمكين الأفراد المشرفين على وظائف الإدارة الأساسية من اتخاذ القرارات الصحيحة في

الأوقات المناسبة

**تقويم الوظائف والأعمال:** الغرض من هذه المهمة هو تحديد قيمة كل عمل أو وظيفة بالنسبة إلى قيم الوظائف الأخرى

في المنظمة والتقويم هو عملية منظمة تقودها إدارة الموارد البشرية وتهتم بموضوع الوظيفة، وذلك بوضعها في مستوى مادي

معين دون التعرض لشاغلها أو بمعنى أخرى يهدف التقويم إلى تقدير قيمة الوظيفة في ضوء أوصافها ومتطلباتها وشروط

تأديتها بالنسبة للوظائف الأخرى.

**تهيئة ظروف العمل المناسبة:** يقوم قسم إدارة الموارد البشرية بجميع الدراسات والإجراءات التي تسمح بتوفير الظروف

<sup>113</sup>مازن فارس رشيد،(2001،ص42،41،40)، إدارة الموارد البشرية،(ط01)،نشر مكتبة عيبكان ، الرياض المملكة العربية السعودية.

<sup>114</sup>مطالي ليلي،(2017 ص77)، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، (ط01).دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان الأردن

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الملائمة التي قد تساهم في زيادة المقدرة على العمل ورفع من مستوى الإنتاجية وتشجيع العاملين على مواصلة بالعمل، وتسعى جاهدة للحد من وقوع الحوادث وحالات ترك العمل والتأخر والغياب.<sup>115</sup>

### 3- دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

1- دور إستشاري: يعمل مدير إدارة الموارد البشرية على تقديم الإرشاد والمشورة لإدارة العليا في المؤسسة في جميع المجالات المتعلقة بالأفراد كما يقدم النصح والتوجيه للمديرين التنفيذيين في المؤسسة وتساعدهم على حل القضايا التي تخص العاملين، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري، مما يعني أنه ليس لها سلطة في اتخاذ أي قرار يتعلق بمشاكل العاملين فدورها يقتصر على تقدير اقتراحات وحلول.<sup>116</sup>

2- دور تنفيذي: تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية كإعداد السياسات الخاصة بالقوى العاملة تقديم الخدمات الطبية والاجتماعية للعاملين ، وكذلك الإشراف على أعمال الإدارات الأخرى الخاصة بالأفراد. وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة استشارية في علاقتها مع الإدارات الأخرى بالإضافة إلى سلطة تنفيذية تمارس داخل هذه الإدارة، ولا يمكنها أداء وظيفتها على أكمل وجه إلا إذا كانت تابعة وتحت إشراف الإدارة العليا مباشرة.

3- دور وظيفي: يتمثل في ضمان تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

4- الدور المشارك في صنع القرارات الإستراتيجية:

<sup>115</sup>محمد موسى أحمد،(2014،ص22،21)، إدارة أفراد(الموارد البشرية،ط01)،مكتبة الوفاء القانونية ن الإسكندرية مصر.  
<sup>116</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي،(2001 ص47)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية مصر.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية ومدى قوة وتأثير هذا الدور يتطلب تدعيم الإدارة العليا، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية.<sup>117</sup>

### المطلب الثاني: أداء الموارد البشري

#### الفرع الأول: مفهوم ومكونات ومحددات ومعوقات الأداء:

#### 1-تعريف الأداء: يعتبر الأداء أحد المفاهيم التي حظيت بأكثر قدر ممكن من الاهتمام والتحليل في البحوث

والدراسات الإدارية بشكل عام وبالمواضيع المتعلقة بالموارد الإنسانية بشكل خاص، ونظرا إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والتيارات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، فقد جاء مفهوم الأداء ليحدد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم الأخرى ، بما في ذلك اهتمام علم النفس بالأداء من خلال التحفيز والقيادة وارتكاز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها بالإضافة إلى دور الأداء في الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع ، وأهتم اختصاصيو الهندسة البشرية بتوفير البيئة المادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله ، أما بالنسبة للمهتمين بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات، ويعتبر الاقتصاديون الأداء هدفاً اقتصادياً يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الاقتصادي لموارد المنظمة.<sup>118</sup>

تعرف الأداء: هو الإنجاز<sup>119</sup> إتمام، إجراء، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء والذي يعني تنفيذ مهمة وتأدية العمل.

<sup>117</sup>فايزة بوراس (2018)ص18،17إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات،(ط1).دار حامد للنشر والتوزيع،عمان الأردن.

<sup>118</sup> سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية "المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08- 09. مارس 2005 ، الجزائر،ص35

<sup>119</sup>FARIDI Mohammed, LATIF Hamid(2017.p3) Revue D'Etudes en management et finance D'organisation  
N°5 Juillet 2017 LA PERFORMANCE RH : PRÉCISION TERMINOLOGIQUE ET  
PROBLÉMATIQUES DE MESUREHR PERFORMANCE: TERMINOLOGICAL  
PRECISION ANDPROBLEMS OF MEASUREMENT

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الأداء هو تحقيق أهداف الخاصة بالمنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف والأداء على مستوى الفرد هو القيام الموظف بعمله والمهام الموكلة إليه من قبل المنظمة أي أنه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمنظمة نتيجة للعمل المنجز.

ويقدم علماء الإدارة والاقتصاد التعاريف التالية للأداء نلخصها بالآتي:

-الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه وفهمه لمهامه وإدراكه للتوقعات التي تحدث مستقبلاً أثناء عمله وحسن إصغائه لتعليمات المشرف عليه وتنفيذه للأساليب المطلوبة.

-الأداء هو العمل الذي تسنده المنظمة إلى عاملاً معيناً وعادة ما يتم تحدهه بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفقاً لمقاييس التي تحددها المنظمة ويتم تنفيذه بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين.

-الأداء هو النشاطات المرئية والضمنية أي الحقيقة المحسوسة وغير المحسوسة التي يقوم عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاثة: هي كمية العمل ونوعيته ونمطه.<sup>120</sup>

على الرغم من هذه الاختلافات إلا أن أغلب الباحثين حددوا تعريف الأداء من خلال النتائج التي تحققها المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، وفي هذا الإطار يرى Miller et Bromiley أن "الأداء نتيجة لقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استعمال المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستخدامها بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها" تستند وجهة نظر الباحث على نظرية الموارد في تعريفه، بينما نجد أن Wit Meyer اعتمدا على مدخل النظم في تحديد مفهوم الأداء وعرفاه على أنه "المستوى الذي تتمتع به

<sup>120</sup>مجيد الكرخي، (2015ص29-30)، مؤشرات الأداء الرئيسية، (ط01). دار المنهج للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها. "أما David فقد قدم مفهوم شامل حيث وصف الأداء بأنه نتائج الأنشطة التي يجب أن تحقق الأهداف الموضوعية<sup>121</sup>"

أما (Warren Peterson, Govert Gijbers, Michèle Wilks) عرفوه على انه "قدرة المؤسسة على استعمال مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات تتماشى مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.<sup>122</sup>

### 2-مكونات الأداء:

الفعالية: تعتبر الفعالية أداة من أدوات التسيير في المؤسسة ومن وجهة النظر هذه تعتبر الفعالية معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المحددة.

تعريف الفعالية حسب Viencet plauchet : هي القدرة على أداء النشاط المتوقع وتحقيق النتائج المرتقبة.

وتتجسد الفعالية في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية

وتقاس الفعالية عادة باستخدام بطريقتين هما:

1-تعتمد على قياس مكونات النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ، الفعالية = النتائج المحققة (RM)/النتائج

المتوقعة (RP)\*100

2-تعتمد في القياس على الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة، الفعالية=الإمكانيات المستخدمة/الإمكانيات

المتوقعة\*100.

الكفاءة: هي مقياس المرادوية في المؤسسة.

<sup>121</sup>وائل محمد صبحي إدريس، ( 2009، ص 38، 39) طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن،(ط01). دار وائل للنشر، عمان الأردن.

<sup>122</sup>سهام محمد موسى، نوال إبراهيم شين،(2017ص100)، الإدارة الاستراتيجية والأداء ومفاهيم ونماذج القياس. (ط01). دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تعريف الكفاءة حسب Viencet plauchet: الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بإمكانيات قليلة

والنشاط الكفاء هو النشاط أقل التكلفة ومنه نستنتج أن الكفاءة مرتبطة بإنجاز ما هو مطلوب بشرط تدنية

التكاليف<sup>123</sup> كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر

يذكر.<sup>124</sup> وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها "الحصول على الكثير مقابل ما هو قليل، كما جوهر الكفاءة يتمثل

في تعظيم النتائج وتقليل التكاليف.

قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

الكفاءة(نسبة)= RP النتائج المتنبأ بها / MP الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.<sup>125</sup>

كما يمكن قياس الكفاءة وفقا لما يلي:

الكفاءة(نسبة)=المخرجات (RM) / المدخلات(MR) \* 100.<sup>126</sup>

RM النتائج المحققة. MR الموارد المستخدمة.

### 3-محددات الأداء:

الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أنه يمكن النظر إلى

الأداء في موقف معين على أنه نتاج العلاقة المتبادلة بين كل من:

الجهود القدرات وإدراك الدور (المهام).

<sup>123</sup> يوسف مصطفى، (2018ص 26،25،24،23،17،16،)، إدارة الأداء.(ط01). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان الأردن.  
<sup>124</sup> مطالي ليلي، (2017 ص192)، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، (ط01)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

<sup>125</sup> يوسف مصطفى، (2018ص 28،27)، إدارة الأداء.

<sup>126</sup> إيمان عامر، يوسف صوار، (2018ص 40)، قياس أداء المؤسسات الإستشفائية بإستخدام المقاربات الحديثة. دراسة حالة الجزائر خلال الفترة من 2011 إلى 2015. مجلة مجاميع المعرفة/المجلد 04/ العدد02. أكتوبر 2018.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

أما بالنسبة للقدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية

قصيرة

**إدراك العامل لدوره الوظيفي:** يشير الإدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه الجهود

في العمل وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في الأداء مهامه بتعريف الإدراك الدور.<sup>127</sup>

وهو أن العامل يجب أن يكون مدركا تمام لما يحدث حوله وفي عمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة التصورات

والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمل، إضافة إلى الطريقة التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

تجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها، ولكن يجب أن يكون هناك مزيج يجمعها لتحديد

هذا الأداء وقد تمت صياغة هذه العناصر في شكل معادلة على النحو التالي:

الأداء = الدافعية \* القدرات \* الإدراك.<sup>128</sup>

ومن أجل تحقيق مستوى مرضي من الأداء، يجب أن يكون هناك حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء

بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون

مقبولا من وجهة نظر الآخرين.

فبالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة في العمل، فإن هذا العمل لن يتم في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة، فإن الفرد الذي

يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو

أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل.

<sup>127</sup> بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية المؤسسة الاستشفائية بمدينة بسكرة نموذجاً. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 162..

<sup>128</sup> رواية حسن، '2003 ص 210) إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. دار الجامعية الإسكندرية مصر.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

**4-معوقات الأداء:** توجد بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وعلى الرغم

من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعذار إلا أنها يجب أخذها في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، ومن أكثر

عوائق الأداء شيوعا هي النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات

والتجهيزات والسياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة نقص التعاون من الآخرين ونمط الإشراف ، الحرارة، الإضاءة،

والضوضاء، ترتيب الآلات.<sup>129</sup>

ويجب إعتبار هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه ، فعلى سبيل المثال : أي عطل في أي آلة أو

جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط

الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود،<sup>130</sup> إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في سوء

استخدام القدرات الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد :

-توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

-توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.<sup>131</sup>

**عناصر الأداء:** تهتم الإدارة في المؤسسات إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء فهي المحرك الدينامي للعملية

الإنتاجية أي أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر الإنتاجية، ومن جهة أخرى تعتمد الكفاءة

الإنتاجية على كيفية قيام الأفراد أعمالهم.

وترتكز عناصر الأداء على المقدرة على العمل والرغبة في العمل.

<sup>129</sup>رواية حسن ، (2000ص 2011)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية.دار الجامعة الإسكندرية مصر

<sup>130</sup>رواية حسن ، (2003 ص 211).مرجع سابق

<sup>131</sup>رواية حسن ، (2000 ص 211).مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

1-المقدرة على العمل: هي العنصر الأول في الأداء وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العلمية، بإضافة إلى

ذلك فإن الاستخدام الجيد لمؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر قدر من فعالية وكفاءة ممكنة وهذا يتطلب مايلي:

-حسن إختيار العاملين: تتضمن عملية إختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة من حيث مؤهلاتهم ومهارتهم وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء، فيجب على الإدارة أن تحدد الشروط الواجب توفرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة.

-التدريب والتكوين: ينظر لوظيفة التدريب على أنها إحدى الوسائل الرئيسية لرفع من الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، حيث أنها مكمل لوظيفة الإختيار والتعيين لأن هذه البرامج، وهي تساعد على تطوير وزيادة مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم على القيام الأعمال.

2-الرغبة في العمل: ويقصد به توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، وعليه أصبح التعرف على محددات دوافع العمل باعتباره كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة من طرف الإدارة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة، وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتخلص فيما يلي:

-البيئة الداخلية والخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فيمكن أن تساهم ظروف العمل داخل المؤسسة في تخفيض مستوى الأداء كتلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، بما في ذلك التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقلل من رغبة الفرد في العمل.

-حاجات الأفراد: هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، بحيث تتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

-التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحفيز الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات ..أو معنويا مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات وتترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المنشود من ورائها. <sup>132</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم وأهداف وتقنيات تقييم الأداء:

**1- مفهوم تقييم الأداء:** رغم كثرة آراء الباحثين في موضوع تقييم الأداء إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف شامل لتقييم الأداء يجمع بين وجهات النظر العلمية المختلفة.

ومن أهم التعريفات: تقييم الأداء عبارة عن تحليل ودراسة أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، من أجل الحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في أداء وظائفهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتوليه للمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى.

-تقييم الأداء هو عملية قياس مدى كفاءة وفعالية الأداء الفعلي.

-العملية الإدارية التي يقوم بها شخص أو أكثر لتحليل وتقييم البيانات مسجلة للأداء الذي يقوم به الفرد العامل من خلال عمله والحكم على مدى قدرته وملائمته للقيام بالعمل الموكل إليه بهدف تحسين وتطوير أدائه وقدراته <sup>133</sup> من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقا. <sup>134</sup>

تقييم الأداء هي العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم باعتباره كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكانياتهم.

<sup>132</sup> محمد هاني محمد، (2015ص259،258،257)، إدارة الموارد البشرية. (ط01)، دار المعزز للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

<sup>133</sup> محمد عبد الوهاب عشاوي، (2014، ص55،54)، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، دار النشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. مصر.

<sup>134</sup> مصطفى يوسف، (2018 ص99)، مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تقييم الأداء هو عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد مستوى كفاءتهم الحالية والمتوقعة

كأساس لتقويم وترشيد هذه النماذج والمستويات.<sup>135</sup>

ويمكن أن يعرف تقييم الأداء على أنه العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية أداء الفرد وفقا

للمعايير محددة مسبقا وإتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية.<sup>136</sup>

**2- أهداف نظام تقييم الأداء:** تتعدد أهداف تقييم الأداء مع تعدد أسبابه<sup>137</sup>، وتسعى المنظمات من وراء استخدام

إدارة الأداء لتحقيق ثلاث أنواع من الأهداف وهي إستراتيجية إدارية وتنموية:

**1- الأهداف الإستراتيجية:** الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء هو تحقيق الربط بين أنشطة الموظفين والأهداف

والغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرجوة، وأنماط السلوك ونوعية السمات

الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي ستدعم استخدام العاملين

لقدراتهم وتطوير الأنماط السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

**2- الأهداف الإدارية:** تعتمد المؤسسات على معلومات تقييم الأداء في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية ومن أهمها:

إدارة المرتبات والأجور لترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الإستهناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي، حيث يرى

العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات أن عملية تقييم الأداء شيء ضروري لا بد منه للقيام

بمتطلبات الوظيفة.

<sup>135</sup>مدحت أبو النصر، (2012 ص125)، الأداء الإداري المتميز.(ط01). المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر.

<sup>136</sup>نور الدين حاروش،(2011 ص85)، إدارة الموارد البشرية.(ط01). دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع. برج الكيفان الجزائر.

<sup>137</sup>حسن ابراهيم بلوط،(2002 ص365)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (ط01). دار النهضة العربية لبنان .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

3- أهداف تنموية: يمثل الجانب الأخير من أهداف الأداء في تنمية العاملين وتطوير الأساليب أدائهم للعمل، فعندما لا

يؤدي العامل عمله كما هو متوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية وتطوير أدائه من خلال المعلومات المستخلصة من

أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.<sup>138</sup>

بإضافة إلى ذلك فإن نظام تقييم الأداء يعمل على تحقيق عدة أهداف أهمها:

- معرفة الكفاءات: يشير إلى الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات المتاحة في المنظمة.

- تحفيز الأفراد العاملين: ويتم ذلك عن طرق تحديد وتشجيع العاملين الحاصلين على نتائج جيدة في العمل.

- تقييم فعالية نظام التوظيف: لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح.

- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال وغالبا ما يكون التكوين هو أهم سبب.

- تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة تلك المتعلقة بإدارة الحياة الوظيفية (الترقية والنقل).<sup>139</sup>

### 3- طرق تقييم الأداء:

أ: تقنيات الترتيب: الطريقة الأولى تسمى بنظام الترتيب أي تحديد رتبة ومستوى ودرجة الأداء الفرد مقارنة بغيره من

الأفراد حيث يتم مقارنة الأفراد بعضهم ببعض، وهذه الطريقة سهلة فهم وتطبيق.

- ترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص المعنى بعملية

التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأفضل إلى الأسوأ، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة الأداء

الشخص بالآخرين.<sup>140</sup>

<sup>138</sup>سامح عبد المطلب، (2011، ص 222، 223)، استراتيجيات الموارد البشرية، دار الفكر الناشر وموزعون الأردن.

<sup>139</sup>حمداوي وسيلة، (2004، ص 123، 124)، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة الجزائر.

<sup>140</sup>عمار بن عيشي، (2012 ص 41)، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد (ط01). دار أسامة للنشر والتوزيع.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

-المقارنة المزدوجة: كثرة عدد العمال يجعل من الصعب تنظيمهم، لهذا تستعمل هذه الطريقة أي مقارنة كل زوج من

العمال على حدا، وتكون مقارنة كل فرد مع جميع العمال، بحيث يكون عدد المقارنات هو  $(n-1) \times n / 2$ .

حيث يرمز (ن) إلى عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم، هذه الطريقة صعبة وأقل فائدة في المجموعات الكبيرة.

-الترتيب على منحنى: يتم ترتيب العمال وفق توزيع طبيعي، حيث تكون نسبة من الضعفاء وأخرى من المتوسطين وثالثة

من المتفوقين، وعادة ما يتجنب المقيمون وضع العمال في المستويات الدنيا، بحيث يتم توزيع الأفراد على المنحنى على

النحو التالي:

20% من العمال في الفئة القوية و 10% في فئة الضعفاء و 70% في الفئة المتوسطة ولذلك يكون التوزيع متوازنا

بعكس التوزيع الطبيعي للعمال.

ب-التقييم وفقا للمعايير المخططة للإنجاز: وفقا لهذا الطريقة يطبق نظام التقدير أي تقدير مستوى الأداء الأفراد مقارنة

بالمعيار الخطط حيث يقوم الموظف المسؤول بتقييم كل فرد على حدي مقارنة بعدد من المعايير المحددة سلفا، والمتعلقة

بخصائص الفرد واتجاهاته وميوله ومهاراته وسلوكاته المرتبطة بأدائه وسلوكه في العمل، وبذلك يمكن إبلاغ الفرد بنقاط القوة

والضعف وفقا لكل عنصر أو خاصية بدلا بالاكتماء بالتقييم الشامل للأداء ويمكن أن نذكر الطرق التالية:

-التقييم وفقا لقياس مدرج المستويات: حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) المتعلقة بالأداء والعمل

وعادة ما تشمل نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم

قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من 1 إلى 15 أو من منخفض على مرتفع، وبعد ذلك يقوم القائم بعملية التقييم

باختيار الدرجة التي تتفق مع أداء الموظف ومن ثم يتم جمع الدرجات الموظف التي حصل عليها لتحديد تقييمه العام.

التقييم وفقا للقوائم السلوكية: يمثل استخدام القوائم السلوك تكملة منطقية للطريقة السابق، فعن طرق إحصاء وتحليل

عدد كبير من السلوكات الإيجابية أو السلبية يمكن إعداد قائمة السلوكات الهامة ما بين (30 و50) التي تشكل معايير

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تبين مستويات الأداء، حيث يتم تسجيل المعايير في مطبوعة ويبقى على القائم بعملية التقييم أن يختار الأنسب منها ووضع علامة في السلوك الذي يعكس بشكل جيداً ملاحظته في الموظف موضوع التقييم.

طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل والتي تكون عادة ثنائيتين أي أربعة بحيث تكون الصيغة اثنان إيجابية والصياغة الأخرى اثنان سلبية وتمثل عملية التقييم في اختيار العبارة التي تصف الأداء أكثر من غيرها والعبارة التي هي أكثر بعداً عن وصف الأداء.

ويجعل عدم معرفة القائم بعملية التقييم الوزن المعطى لكل عبارة هذا الأسلوب أكثر موضوعية<sup>141</sup>

طريقة الوقائع الحرجة: تعتمد طريقة الوقائع الحرجة على أساس قيام المشرفين بتركيز على الأحداث الهامة سواء كان أداء الموظف ناجحاً أو فاشلاً<sup>142</sup> ويركز المقيمون إنتباههم على الأحداث المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة، وعادة ما يتم جمع الوقائع والأحداث على نتائج الأداء وذلك في ضوء ما حدث في الماضي وبمقتضى هذه الطريقة يقسم المقيم هذه الوقائع إلى قسمين بحيث يشير القسم الأول إلى تلك الأحداث التي ساهمت بشكل كبير في زيادة المستوى الأداء أم القسم الثاني يشير إلى تلك الحقائق التي ساهمت في انخفاض المستوى الأداء.

إلا أن من أهم مشاكل هذه الطريقة تأخذ وقتاً طويلاً من المقيم لإتمام عملية التقييم على الوجه الكامل.

طريقة الإدارة بالأهداف: هي من الأساليب الحديث في التقييم وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم المرؤوسين وفقاً لقدراتهم على الوصول إلى الأهداف التي حددوها أو شاركوا في وضعها وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات أساسية:

141 لحبيب بلية بن محمود،(2018،89،90،91)، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية. دار الراجحة للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

142 صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي،(2013 ص 158). تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية. بدون طبعة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

1- وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة: تبدأ العملية عندما تحدد الإدارة العليا الأهداف طويلة المدى للمؤسسة كالأهداف المالية وغيرها، ونتيجة ذلك تقوم الأقسام بتحديد الأهداف الخاصة لتحقيق الغايات التي وضعتها الإدارة العليا.

2- إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسيهـم: تعد المشاركة في تحديد الأهداف من أهم السمات الإدارة بالأهداف حيث يلتقى المدراء مع المرؤوسين ويقرروا الأهداف التي يسعى لتحقيقها المرؤوسين.

3- قيام المديرين بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف: بعد الاتفاق على تحديد الأهداف يصبح المدراء مسؤولين عن تسجيل هذه الأهداف، حيث يجتمع المدراء مع المرؤوسين بشكل دوري لتقييم مدى التقدم.<sup>143</sup>

### الفرع الثالث: معايير وأهمية خطوات تقييم الأداء:

1- **معايير تقييم الأداء:** يتم تقييم الأداء باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صحة وسلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينتسب إليه الفرد، أو هي مستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا<sup>144</sup> فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك توجيه المدراء إلى الأمور التي ينبغي مراعاتها لتطوير الأداء، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة الموظفين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة ومعايير الأداء تنقسم إلى قسمين هما: المعايير الذاتية والمعايير الموضوعية.

المعايير الذاتية: وتسمى بعناصر الأداء، وهي تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف باختلاف الوظائف، وهي: المهارة، إدراك توجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها، ومدى الانضباط والالتزام، توفر المعلومات، الاهتمام بسلامة وكفاءة المعدات والأدوات الإيجابية في الأداء، وتقديم أفكار وإقتراحات لتحسين الأداء كما ونوعا،

<sup>143</sup> محفوظ أحمد جودة، (26، 263، 2014، 265، 4) إدارة الموارد البشرية، (ط02). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.  
<sup>144</sup> خالد عبد الرحمن مطر الهيتي، (2005 ص202)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (ط02). دار وائل للنشر. عمان الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء ، المهارت الاتصال والقياد، القدرة على تحليل المشكلات وإيجاد القرارات، الأخطاء الفنية المرتكبة ومدى رجوعها لعدم الإنضباط أو لنقص المهارات أو حتى لظروف خارجة عن إدارة الفرد.

المعايير الموضوعية: وتسمى بمعدلات الأداء، وتعبر عن العناصر الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل، مثل : كمية الإنتاج، النوعية والسرعة، جودة المنتج، بالإضافة إلى ذلك تعبر المعايير الموضوعية عادة عن حجم النتائج وجودتها والزمن المحدد لإنجازها، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء، وتجدر الإشارة إلى الحاجة إلى استخدام المشترك للمعايير السلوكية والموضوعية في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث توجد بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح بينما هناك بعض الأعمال يستحسن استخدام النوعين معا.<sup>145</sup>

**2- أهمية تقييم الأداء:** تقييم الأداء العاملين في حد ذاته تقيما للأداء الكلي للمنظمة حيث يكشف نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف، ومن خلال تقييم الأداء يمكن للمنظمة إعادة النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها لا سيما في مجالات الاختبار والتدريب والإشراف، فتستطيع الإدارة أن تراقب من خلال تقييم الأداء العاملين نجاح الاختيار وسلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين.

تتمثل أهمية تقييم الأداء في مايلي:

1- استخدام مفاهيم موحدة ومعايير موضوعية لتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو مجموعة وظيفية متجانسة بما يضمن وحدة وموضوعية تقييم الأداء.

<sup>145</sup>صالح على عوده الهلالات،(2016،271،272،273)الإدارة الفعالة للموارد البشرية،(ط1)، دار حامد للنشر والتوزيع.عمان الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

2- تأصيل مفهوم أن تقييم الأداء لا يبحث عن أخطاء أو اتهامات أو إهانات ضد الفرد، بل هو التعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد الفجوات التي قد تكون ومساعدة الفرد على تصحيحها.

3- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (على اختلاف مستوياتهم) الذي يسمح بالنقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤوسين وكذلك نقل آراء وتبريرات من المرؤوسين لرؤسائهم.

4- معرفة الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق هذه المعايير، ويدرك المرؤوسين موضوعيتها في تنميتهم الذاتية.

5- التعرف على الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب أحدهم على الآخر، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

6- الحصول على المعلومات حول أداء الأفراد من مصادرها المعتمدة، مثل الفرد نفسه أو رئيسه مباشرة، وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما.<sup>146</sup>

<sup>146</sup> محمد قدرى حسن، (2014ص253،254،255)، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### الجدول 04: أهمية تقييم الأداء من وجهة نظر المشرفين والعاملين والإدارة العليا

المشرفون	العاملون	الإدارة العليا
<p>-تحقيق العدالة بين جميع الموظفين من خلال مستندات موثقة تؤيد سلامة موقف كل عامل من قرارات الترقية أو إنهاء الخدمة.</p>	<p>-تحسين علاقتهم وذلك عندما يرى العاملون بأن هناك انسجاما وعدالة في التقييم، بإمكانهم تشخيص مشكلات الأداء في وقت مبكر بدلا من السماح لهم بالاستمرار.</p>	<p>تطوير العاملين وفق الاحتياجات المستقبلية للمنظمة.</p>
<p>إختيار المتميزين من الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيةهم إلى مراكز وظيفية أعلى في المنظمة.</p>	<p>-تطوير خزان من المهارات عند القوى العاملة وهذا سيعطي الفرصة لتعظيم الاستفادة من الموجودين حاليا.</p>	<p>تحديد الحاجة للموارد البشرية.</p>
<p>إظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة واكتشاف الخطأ وقد تكون هي السبب في ضعف نتائج التقييم أداء العامل.</p>	<p>-إعطاء الدافعية للعاملين الذين يعدلون ويصححون مشكلات أداءهم وذلك لأنهم أدركوا بشكل إيجابي أين يمكن إجراء التحسينات المطلوبة.</p>	<p>الموضوعية وتحديد المكافآت وخلق روابط قوية وواضحة بين نظام الأجور وإنجاز الأهداف والغايات التي تخص المنظمة.</p>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تطوير سياسات التوظيف.	تطوير أداء الأفراد العاملين وتحسين إنتاجيتهم.	- كشف أي حالة ضعف في عمليات التعيين واختيار العاملين.
-----------------------	---	---

نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، ص54 الطبعة الأولى 2013.

### 3- خطوات تقييم الأداء:

ويمكن تحديد خطوات تقييم أداء العاملين على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه أي تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ويجب أن تكون المعايير واضحة كما ونوعاً في

أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين، وألا تخرج هذه الأسس عما يلي:

1- الصفات الشخصية التي يمتلكها العاملون والتي يمكن أن تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات الدافعية

والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.<sup>147</sup>

2- السلوك الفعلي والتصرفات التي يقوم بها العامل مثل الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمه، أو عدد المكالمات

الهاتفية التي يستقبلها أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.

3- النتائج التي يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة

التي يعمل بها العامل أو الموظف.

<sup>147</sup> محمد قاسم القريوتي، (2010 ص 188). الوجيز في إدارة الموارد البشرية. (ط01). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

4- تقييم الأداء بالشكل المناسب، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية. <sup>148</sup>

الخطوة الثالثة: مناقشة نتائج التقييم مع الموظف يتردد العديد من المديرين في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وهذا الشيء يجب ألا يحدث ، لأن للموظف الحق في معرفة نتائج التقييم أي معرفة جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة.

الخطوة الرابعة: اتخاذ القرارات الإدارية وتتمثل هذه القرارات في العديد من الجوانب مثل النقل، إعادة التكيف الوظيفي، الترقية، تنزيل الدرجة، الفصل من الخدمة... إلخ

الخطوة الخامسة: وضع الخطط التطويرية للأداء مستقبلي وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تتفق النتائج العملية مع ما تم التخطيط له مسبقا، ويجب على الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد الجوانب التطور وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:

\*الجانب الفني. \*السلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء.

\*رفع الكفاءة الاتصالات. \*رفع كفاءة اتخاذ القرار. <sup>149</sup>

دور إدارة الموارد البشرية في مراجعة التقييم:

يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا مهما في مراجعة نتائج التقييم التي قام بها المشرفون المباشرون، وتكون مهمة المراجعة كالاتي:

1-مراجعة شكلية للتأكد من استكمال قوائم التقييم من جميع الزوايا، ودون إغفال أي رئيس مباشر لأي بند من بنود التقييم.

<sup>148</sup>نوري منير،(346،345،2010)، تسيير الموارد البشرية، (ط02)، ديوان المطبوعات الجامعية  
<sup>149</sup>محمد قدرى حسن، (2014ص289،268)مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

2- فحص نتائج كل رئيس على حدى وذلك للتأكد من عدم وجود تحيزات عامة (مثل التساهل والتشدد أو التوسط) أو تحيزات شخصية في تفضيل بعض المرؤوسين .

3- فحص النتائج الكلية للتقييم للتعرف بشكل عام على ما إذا كان الوضع الإجمالي أفضل أم أسوأ من الفترات السابقة وللتعرف على الآثار المالية التي يمكن أن على نتائج التقييم مثل الحوافز والعلاوات والمكافآت.

4- التأكد من وضع كل تقييم في الملف الخاص بالعامل، في انتظارا للوقت المناسب لاستخدامه وقد يكون هذا الاستخدام في عملية الترقية أو التنقل أو العلاوات أو المكافآت أو التدريب.

5- يجب يضفي قسم إدارة الموارد البشرية نوعاً من السرية على نتائج التقييم أو على التقارير الخاصة بتقييم الأداء، والسماح بالكشف عنها إلا في حدود استخدام بيانات لأخصائي التدريب، وقد يسمح للمرؤوسين الإطلاع جزء من تقارير الأداء وفي حدود سياسة المنظمة في سرية وعلانية تقارير الأداء.<sup>150</sup>

### الفرع الرابع: مشاكل والعوامل المؤثرة تقييم الأداء:

#### 1-مشاكل وصعوبات تقييم الأداء:

إن عملية التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما ينتج عنها الكثير من الأخطاء، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>151</sup>

- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: يميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع مرؤوسيه<sup>152</sup> ومنحهم

تقديرات عالية بغض النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: تجنب المشاكل الإنسانية التي يمكن أن تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة منحهم تقديرات سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في

<sup>150</sup> أحمد ماهر، (2004، ص308، 285، 284)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة مصر.

<sup>151</sup> مرجع سابق، مصطفى يوسف (2018 ص102).

<sup>152</sup> محمد قاسم القريوتي (2010 ص 211). مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية التي قد يواجهها المرؤوسين وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء على الصرامة وعادة يمنحون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاد بأن المرؤوسين أقل منه كفاءة ومهارة.

التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: قد يعطي الرئيس تقدير أعلى أو أقل مما يستحقه الفرد بناء على الانطباع أو فكرة معينة أو خاصية يشعر الرئيس من المرؤوس ويعني هذا أن الرئيس قد يكون متحيزا في جانب المرؤوس أو ضده مما يؤثر على فعالية نجاح برنامج التقييم.

-تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم: غالبا ما يتم إعداد تقارير عن أداء العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة، والهدف من هذه التقارير تعبير عن مستوى إنتاجية المرؤوس في الفترات السابقة ولكن الرئيس يتأثر بتصرفات المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.<sup>153</sup>

التحيزات الشخصية للرؤساء: يمكن أن ينحاز الرئيس إلى مرؤوس معين بسبب العلاقات الشخصية أو الجنس أو المستوى الثقافي ويعطيه بالتالي يمنحه درجة أعلى مما يستحقه وعادة يحدث ذلك في ظل عدم وجود معايير موضوعية للتقييم. الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: ويعني هذا الاتجاه تجاهل الفروقات الفردية بين الأفراد وهذا بسبب عدم اهتمام الرئيس بعملية التقييم أو عدم وجود الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم.<sup>154</sup>

## 2-العوامل المؤثرة على تقييم الأداء:

توقيت التقييم: يتم التقييم سنويا أو شهريا أو أسبوعيا أو كل ربع ساعة أو كل نصف ساعة ويكون الوقت المناسب عندما يتمكن فيه المقيم من جمع المعلومات الكافية عن موظفيه.

<sup>153</sup>صلاح الدين عبد الباقي، (2001 ص 307،306). إدارة الأفراد. (ط1)، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.إسكندرية مصر.  
<sup>154</sup>عبد الغفار حنفي، (1989، ص198)إدارة الأفراد.دار الجامعية.بيروت ، لبنان.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

القائم بعملية التقييم: يمكن إجراء التقييم من قبل المشرف المباشر أو لجنة تقييم الأداء أو الزملاء في العمل أو التقييم الذاتي

من قبل الشخص نفسه. 155

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

خلاصة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل موقعا جد أساسي وتحول دورها من الثانوي إلى دور رئيسي لتشمل أنشطة رئيسية أهمها: تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية المناسبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية وتقييم أداءها.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### المبحث الثالث: الأدبيات النظرية حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية

تمهيد:

تسعي المؤسسات الصحية إلى توفير خدمات صحية ذات جودة عالية في ظل الإمكانيات الموجودة.

سنحاول من خلال هذا المبحث صياغة إطار مفاهيمي للنظام الصحي والجوانب المتعلقة به وذلك من خلال مطلبين:

الأول نتناول فيه المفاهيم الأساسية للنظام الصحي من تعريفه ومحدداته ومكوناته، أما المطلب الثاني نخصه لأداء إدارة

الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للنظام الصحي

#### الفرع الأول: مفهوم ومكونات ومحددات ووظائف النظام الصحي:

**1- مفهوم النظام الصحي:** التعريف الأول: هو مجموع المنظمات والمؤسسات والموارد المخصصة للتدخلات الصحية

الهادفة إلى تحقيق أفضل مستوى صحي (الجودة) ، وتقليل الاختلافات بين الأفراد والجماعات في حصولهم على الرعاية الصحية

التعريف الثاني: كما عُرّف النظام الصحي بأنه " الإطار الذي من خلاله يتم تحديد احتياجات السكان من الخدمات الصحية والعمل على توفير هذه الخدمات من خلال إيجاد الموارد اللازمة وإدارتها بشكل منظم، الذي يؤدي في النهاية إلى المحافظة على صحة المواطن وتعزيزها...وتقوم هذه الخدمة بطريقة شاملة ومتكاملة للسكان وبتكلفة معقولة وبطريقة سهلة المنال.

التعريف الثالث: عرف النظام الصحي بأنه كل الجهود التي تبذل بهدف تحسين الصحة سواء كانت هذه الجهود تعلق بالعناية الصحية للأفراد أو بتقديم الخدمات الصحية.<sup>156</sup>

التعريف الرابع: عرف نصيرات النظام الصحي على أنه " مجموعة من العناصر المترابطة ضمن شبكة من الاتصالات تسعى لتحقيق هدف النظام الصحي وهو ضمان أعلى مستوى صحي ممكن للفرد والمجتمع، والمحافظة عليه وارتقاء به باستمرار".<sup>157</sup>

تعريف الخامس: عرفت منظمة الصحة العالمية النظام الصحي على انه: مجموع المنظمات والمؤسسات التي تهدف في المقام الأول إلى تحسين الخدمة الصحية، ويحتاج هذا النظام إلى الوسائل المادية والبشرية واتصال وتوجيهات واتجاهات عامة.

<sup>156</sup> مرزوق محمد عدنان، (2012 ص 16، 15) مدخل في الإدارة الصحية. (ط01). دار الراية للنشر والتوزيع. عمان الأردن.  
<sup>157</sup> فريد توفيق نصيرات، (2008 ص 54)، إدارة منظمات الرعاية الصحية. (ط01). دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

يجب أن يوفر هذا النظام خدمات تلبي الاحتياجات الحالية بأسعار عادلة وبتوزيع متساوي، والنظام الصحي الجيد هو ذلك الذي يساهم بشكل ملموس في تحسين حياة الناس اليومية، وتقع المسؤولية الأساسية عن الأداء الإجمالي للنظام الصحي الوطني على عاتق الحكومة.<sup>158</sup>

### 2-مكونات النظام الصحي:

نظام الإنتاج: يشمل جميع المؤسسات التي تنتج وتقدم خدمات الرعاية الصحية والطبية لمختلف أفراد المجتمع ويشمل خدمات الصحة العامة والشخصية.

نظام الصيانة: يختص بجميع الأنشطة التي تتولى مهمة إعداد وتعليم وتدريب وتأهيل العاملين في المؤسسة الصحية للقيام بالأدوار المحددة لهم بشكل كامل، وتمويل أنشطة النظام الصحي.

نظام التكيف: يهدف هذا النظام إلى متابعة أنماط انتشار الأمراض، وأحدث التطورات التكنولوجية التي تساعد على العلاج والأساليب الحديثة في إنتاج وتقديم الخدمات الصحية.

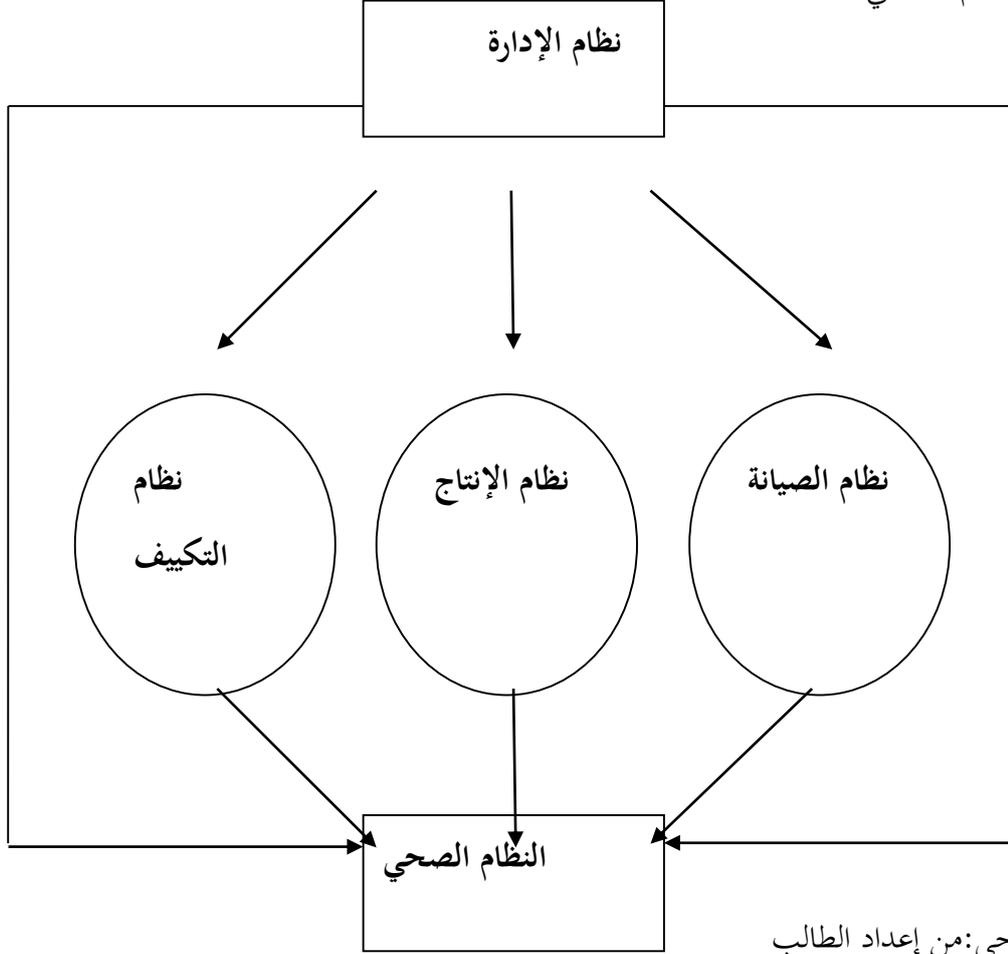
نظام الإدارة: هو الذي يقوم بمهام تنسيق ومراقبة وتوجيه أنشطة الأنظمة الثلاثة السالفة الذكر.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup>إيمان بن زيان، ريمة اوشن(2016ص 2)،واقع أداء النظام الصحي في الجزائر – دراسة تحليلية- مجلة العلوم الانسانية.رقم المجلد/ العدد40. 2016/06/26.  
<sup>159</sup>مصطفى يوسف كافي،(2017ص 144)،إدارة الخدمات الصحية.(ط1).دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان الاردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الشكل 1: مكونات النظام الصحي



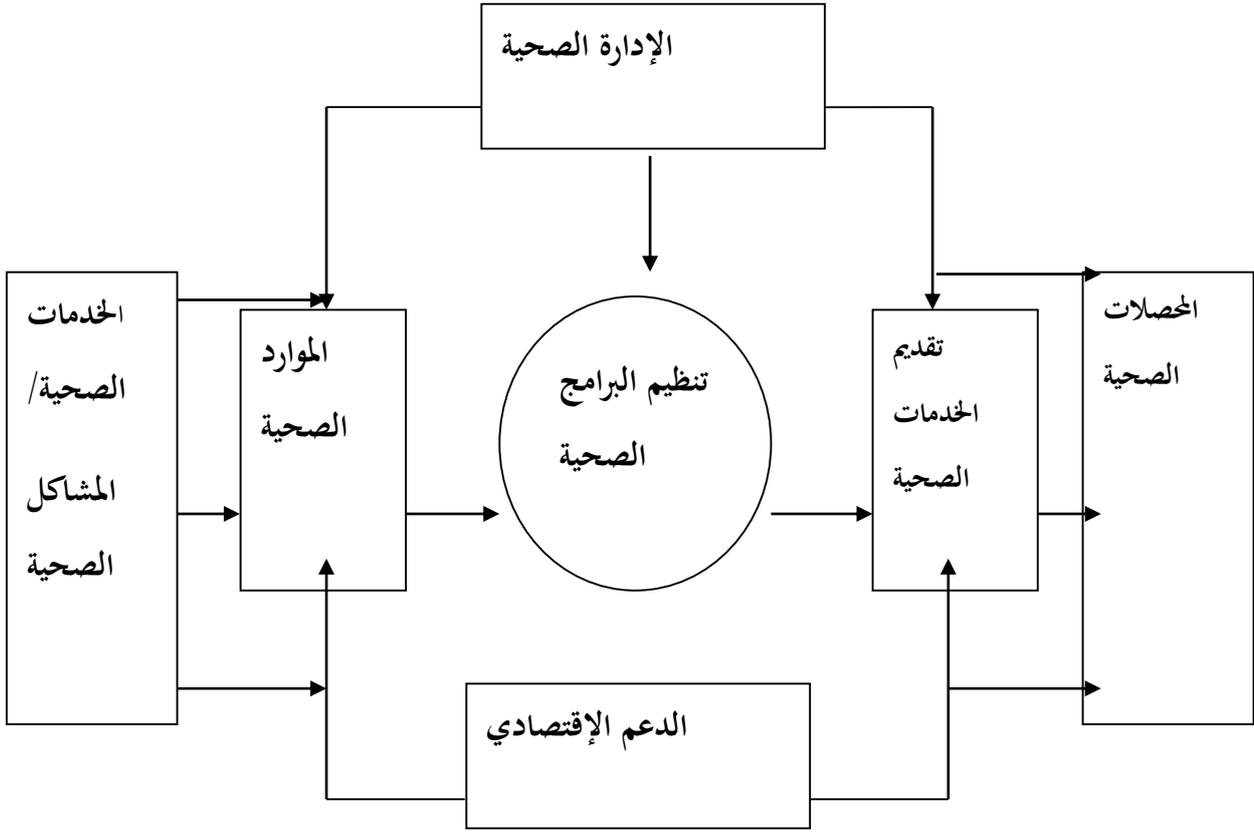
مكونات النظام الصحي: من إعداد الطالب

في بعض الدراسات الحديثة تتحدد مكونات النظام الصحي على أساس نموذج النظام الصحي وتبرز أهم مكوناته في

خمسة عناصر موضحة في الشكل التالي:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الشكل 02: نموذج النظام الصحي



المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة الخدمات الصحية. ص 145.

الجدول 05: مكونات النظام الصحي:

الوظيفة	مكون النظام
تقوم الإدارة الصحية بما يلي: - التخطيط. - الإدارة - القيادة - الرقابة والتقييم. - التنظيم الصحي. - التشريع الصحي	الإدارة الصحية
المستويات التي تقدم إليها الخدمات الصحية:	تقديم الخدمات الصحية

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

<p>- الرعاية الأولية-الوقاية.</p> <p>- الرعاية الأولية-العلاج.</p> <p>- الرعاية الثانوية.</p> <p>- الرعاية التخصصية.</p>	
<p>الهيئات المخول لها تنظيم برامج الصحية:</p> <p>وزارة الصحة.</p> <p>الهيئات العامة للصحة.</p> <p>الهيئات العامة الصحية.</p> <p>الهيئات الخاصة الصحية غير الربحية.</p> <p>القطاع الصحي الخاص.</p> <p>منظمات المجتمع المحلي والدولي الاجتماعية والصحية.</p>	تنظيم البرامج الصحية
<p>موارد النظام الصحي:</p> <p>موارد الطاقة البشرية الصحية.</p> <p>المنظمات الصحية التي تعمل فيها موارد الطاقة البشرية.</p> <p>الأدوية والمورد الطبية .</p> <p>المعرفة الصحية أي المعرفة التطبيقية في تشغيل النظام كالبحوث.</p>	إنتاج الموارد الصحية
<p>مصادر تمويل الصحي تتضمن:</p> <p>المصادر العامة.</p> <p>الجمعيات الخيرية.</p> <p>المعونات الدولية والمحلية</p>	الدعم الاقتصادي

المصدر: فريد توفيق نصيرات، إدارة المنظمات الصحية ص59

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### 3-محددات الأداء الصحي:

الاستجابة: يشير التقرير السنوي لمنظمة الصحة العالمية لعام 2000 : أن القدرة على الاستجابة تنقسم إلى شقين

هامين :الأول هو احترام الأشخاص من حيث الحفاظ على كرامتهم وأسرارهم ومراعاة حرمتهم في اتخاذ القرار الخاص

بصحتهم

أما الشق الثاني :فيتعين على المرضى والمستفيدين من الخدمات الصحية بشكل عام الانتباه إلى شبكات الدعم

الاجتماعي عند توفير الرعاية الصحية الأولية وإتاحتها، وضمان جودتها، وحسن اختيار مقدمي الخدمات الصحية، لذا

فإن القدرة على الاستجابة تعتمد بشكل أساسي على إمكانية توفر الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك.

-المساواة في المساهمة المالية: أجرت المنظمة العالمية للصحة تصنيف لمختلف البلدان لتحديد مدى عدالة المساهمة المالية

في النظم الصحية، وقد احتلت هذه البلدان مراتب مختلفة، حيث أن منظمة الصحة العالمية اعتمدت في تصنيفها على

الأقساط التي تنفقها الأسر على الخدمات الصحية، مع مراعاة أقساط التغذية ومستحقات الضمان الاجتماعي،

والمدفوعات المباشرة

-مستوى الصحة العام: إن النظام الصحي الكفاء والجيد يعكس المستوى العام للصحة في أي بلد، وعلى هذا الأساس

اختارت منظمة الصحة العالمية متوسط العمر المتوقع مع احتساب مدة الإعاقة كمتيار لتقييم مستوى الصحة في العالم،

لأن هذا المتيار يميز بمقارنته المباشرة بمتوسط العمر المتوقع.

-عدالة توزيع الانتفاع من الخدمات الصحية يعتقد بعض الخبراء أنه لا يكفي ضمان تحسين الصحة والرعاية الصحية

بين أفراد المجتمع إذا كانت هناك إختلافات في الانتفاع بين هؤلاء الأفراد، ولذلك يجب على النظم الصحية إعطاء أولوية

الانتفاع للأشخاص الذين هم في حاجة ماسة للرعاية الصحية، ولذوي الدخل المنخفض (الفقراء) لتحسين مستوى

الصحة لديهم للقضاء على التفاوت والتمييز، مع مراعاة الجودة في تقديم هذا المستوى من الرعاية الصحية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

توزيع التمويل: أشار التقرير إلى وجود طرق جيدة وأخرى سيئة لتمويل النظم الصحية، إلا أنها قد تكون جيدة إذا كانت تتعلق أساساً بتوزيع التكاليف المالية توزيعاً عادلاً، خاصة أن التمويل العادل يعني التوزيع العادل.<sup>160</sup>

### 4-وظائف النظام الصحي وخدماته:

-وظائف النظام الصحي: الهدف الأساسي لأي نظام صحي هو ضمان مستوى صحي أمثل للفرد والمجتمع ولتحقيق هذا الهدف لا بد من:

1-ضمان تقديم خدمات طبية عالية الجودة للأفراد وضمان توفرها أيما كانوا وبالقدر الممكن.

2- التركيز على خفض معدلات الوفيات ومعدلات حدوث الأمراض والحوادث في المجتمع.<sup>161</sup>

### -خدمات النظام الصحي:

الرعاية الصحية الأولية: يعرف نصيرات خدمات الرعاية الصحي على النحو التالي " هي الخدمات التي يتم تقديمها

بشكل أساسي من قبل الأطباء العاملين في المراكز الصحية والمستوصفات والعيادات وهي نقطة الدخول الأولى للنظام

الصحي وخط الاتصال الأول مع المرضى الذين يطلبون الخدمة. ويعتبر هذا المستوى مهما جدا نظرا لكون الغالبية

العظمى من مستخدمي الخدمات لا يحتاجون الأطباء الأخصائيين<sup>162</sup>"

الرعاية الصحية الأولية حسب منظمة الصحة العالمية هي الرعاية الصحية الأساسية ومتاحة لجميع أفراد المجتمع وتعتمد

على وسائل وتقنيات صالحة عملياً ومقبولة اجتماعياً، وبمشاركة كاملة من طرف المجتمع وأفراده وبتكاليف يمكن أن يوفرها

المجتمع والدولة في كل مرحلة من مراحل تطوره، وهي المستوى الأول من تواصل الأفراد والعائلات مع النظام الصحي

المستوى الثاني: خدمات الرعاية الثانوية: وهي خدمات الرعاية الطبية المتخصصة، يتم تقديم خدمات الكشف

والفحص الطبي المتخصص من طرف أطباء أخصائيين، مثل خدمات الطبية العلاجية والجراحية التي يتم تقديمها للمرضى

<sup>160</sup>مرزيق محمد عدمان،(2012ص19،18).مرجع سابق.

<sup>161</sup>مصطفى يوسف كافي (2017ص 147). مرجع سابق.

<sup>162</sup>فريد توفيق نصيرات،(2008ص 73). مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

داخل المستشفى أو المراكز الصحية المتخصصة وهي تتمثل في: الجراحة العامة، الباطنية، طب النساء والتوليد، طب الأطفال، طب العيون، طب الأسنان... الخ.

المستوى الربع: خدمات الرعاية الطويلة الأجل (التأهيلية) وهي الخدمات الصحية المختلفة التي تقدم إما في المستشفى أو المراكز الطبية أو في المنزل، تتمثل في الخدمات المقدمة لمرضى لفترات طويلة أو مرض لا يؤمل شفاؤهم ، ومن أمثلتها : خدمات رعاية كبار السن (الشيخوخة)، المرضى المصابين بالأمراض المزمنة، الإعاقات والتخلف العقلي والشلل... الخ.<sup>163</sup>

المستوى الثالث: الرعاية الصحية الثلاثية: وهي خدمات عالية التخصص مثل أمراض وجراحة الأعصاب، أمراض جراحة القلب وغيرها من التخصصات الدقيقة، وعادة ما يتم علاج المرضى في هذا المستوى في العيادات المتخصصة، حيث يكون المريض محوّل من مستوى الرعاية الثانوية.<sup>164</sup>

**المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية:**

**الفرع الأول: مفهوم ووظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية:**

**1- مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية:** تم إعطاء العديد من الأسماء لإدارة الموارد البشرية من

أهمها: إدارة الأفراد، إدارة الشؤون العامة، إدارة القوى العاملة، إدارة الموظفين، إدارة المستخدمين، إدارة الموارد البشرية.

وعلى الرغم من الأسماء المتعددة إلا أنه يمكن القول أنها تتبع مفهوم واحد يتعلق أساسا بإدارة احتياجات المستشفى من

الموارد البشرية اللازمة لها وتنمية قدرات هذه الموارد والعمل على كفاءتها، و صيانتها لجعلها أكثر ارتباطا بالمستشفى سعيا

وراء تحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>163</sup>صلاح محمود ذياب، (2009 ص 57)، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة.(ط01). دار الفكر ناشرون

وموزعون. عمان الأردن.

<sup>164</sup>فريد توفيق نصيرات،(2008ص 74). مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

التعريف الأول: الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية هي كل الأنشطة المسؤولة عن تخطيط وتوجيه ورقابة الوظائف التي تختص بتدبير وتنمية وصيانة العاملين، واستخدامه بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتهتم إدارة الموارد البشرية في المستشفى بأعمال تخطيط القوى العاملة واختيار الأفراد المناسبين للعمل واستخدام أكثر الوسائل كفاءة لاستثمار جهودهم، وتدريبهم لتنمية مهاراتهم وتحفيزهم لضمان استمرار تقدمهم في العمل وزيادة من كفاءتهم.<sup>165</sup>

التعريف الثاني: يعرف الباحث وليد يوسف صالح إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية على أنها: التخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على الأنشطة المتعلقة باختيار ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بهدف المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>166</sup>

### 2-وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية:

تمثل الوظائف الأساسية لإدارة المورد البشرية في المستشفيات فيما يلي:

**تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في المستشفى:** يقصد بتخطيط الموارد البشرية تحديد الجاهزية ونوعية العمالة اللازمة في المستشفى، وبناء على ذلك فإن الهدف الرئيسي من وظيفة تخطيط الموارد البشرية في المستشفيات هو تحديد الاحتياجات المستقبلية في القوى العاملة من حيث العدد والمهارة.

ولا ينظر لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على أنها هدفا بل هي أحد الوسائل الأساسية التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة تحقيقها.

ومن هذا المنظور فإن وظيفة التخطيط تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمستشفى ، كما أنها تحقق التنسيق بين مخرجات النظام التعليمي واحتياجات القطاعات الصحية في الدولة من حيث العمالة كما ونوعا، وتساعد أيضا في

<sup>165</sup> أحمد محمد غنيم ، (2006 ص378)، إدارة المستشفيات رؤية معاصرة،(ط01).المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

المنصورة مصر.

<sup>166</sup> وليد يوسف الصالح،(2011 ص88)،إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية.(ط01). دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

توجيه وترشيد قرارات العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى في المؤسسات الصحية من أهمها ترشيد قرارات الاختيار والتعيين والترقية ونظام الأجور وتخطيط المسار الوظيفي والنقل.

**تحليل الوظائف بالمستشفى:** يتضمن تحليل الوظيفة تحديد الأنشطة المكونة للمهام أو العمل، حيث يتم تحديد ذلك في وصف متكامل فضلا عن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة، ويعد تحليل الوظيفة أحد الجوانب الأساسية وذات الأهمية البالغة عند ممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، فهو يعد مفيدا عند تصميم الوظائف وعملية الاختيار وعند تصميم أداء العاملين وعند تبسيط العمل وفي عمليات الترقية.

وتتم عملية تحليل الوظائف بالمستشفى عن طريق التعاون المشترك بين كل مدير إدارة البشرية وباقي المديرين التنفيذيين.

**تصميم نظام الأجور وتقييم الوظائف بالمستشفى:** يعد موضوع الأجور من أهم الموضوعات بالنسبة للمستشفى

والعاملين فيه، فهو بالنسبة للمستشفى بند لا يستهان به من التكاليف التي تؤثر على أرباحه، كما أنه وسيلة خاصة

بالمستشفى لجلب الكفاءات المناسبة للعمل فيه وهو أيضا وسيلة للحفاظ على أفضل الكفاءات العاملة حاليا ، ووسيلة لتلبية احتياجات ورغبات العمال.

ويوجد قاعدتان يتفرع منهما كل طرق دفع الرواتب والأجور، القاعدة الأولى تتمثل في دفع الأجور على أساس الوقت

الذي يقضيه الفرد في العمل كالساعة واليوم والأسبوع، والقاعدة الثانية في دفع الأجور على أساس الإنتاج.

ويهدف تقييم الوظائف إلى تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة مع مختلف الوظائف الأخرى، إضافة إلى تحقيق

التناسق الداخلي بين مختلف الوظائف محل التقييم.

**اختيار وتعيين الموارد البشرية في المستشفى:** الاختيار هو الخطوة التالية لعملية التوظيف وهو يشمل كل العمليات التي

يقوم بها المستشفى لانتقاء أفضل المرشحين لشغل الوظائف به.

ويتم الاختيار وفقا لمعايير محددة يضعها المسؤولون بالمستشفى، حيث تمثل هذه المعايير خصائص شغل الوظيفة مثل

مستوى التعليمي المطلوب، الخبرات السابقة، الصفات والخصائص الشخصية والجسدية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

وتتطلب عملية الاختيار ضرورة القيام بمجموعة من الإجراءات والخطوات وهي تختلف بطبيعة الحال من مستشفى

لأخرى<sup>167</sup>

**وظيفة استقطاب الموارد البشرية في المستشفيات:** وتهتم بتحديد الاحتياجات المستشفى، من القوى العاملة كما ونوعا

بحيث تتضمن تحقيق أهداف المؤسسة، ويتحدد نطاق الوظيفة فيما يلي:

-تقدير احتياجات المستشفى من القوى العاملة.

-تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة.

**وظيفة الرقابة:** هي وظيفة تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها وفقا لخطة التوظيف المحددة، بناء على تحليل الأهداف

بكفاءة عالية.<sup>168</sup> أو هي الوظيفة التي تعمل على التأكد من أن ما يتم تنفيذه يسير طبقا لما هو مخطط، بإضافة إلى تحديد

إنحرافات وأسبابها.

ومن الافضل أن تكون الرقابة أمر حتمي يقبله جميع العاملين باعتبارها جزء طبيعيا من العملية الإدارية، ومن الآراء

المتوافقة مع هذا الرأي ما يقوله walliam cluck الرقابة هي ضمان الاستخدام الفعال لموارد المؤسسات

الإستشفائية وتحقيق أهدافها وهذا يتطلب:

-وجود معايير رقابية.

-قياس الأداء (أي متابعة بالتقارير المكتوبة والشفوية والزيارات الشخصية).

-تشخيص المشكلات وعلاجها وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الإنحرافات.

-التنسيق بين الموارد البشرية في المستشفيات: يرى هارولد كونتر وادونيل في التنسيق أنه أهم جزء من العملية الإدارية في

المستشفيات، حيث أن التنسيق يحقق الانسجام بين الجهود الفردية داخل المؤسسة.<sup>169</sup>

### 3-أهداف إدارة الموارد البشرية في المستشفى:

<sup>167</sup>أحمد محمد غنيم ، (2006 ص382،383،384،386،389،392). مرجع سابق.

<sup>168</sup>وليد يوسف الصالح،2011 ص88، 89) مرجع سابق.

<sup>169</sup>مصطفى يوسف كافين (2017 ص69،71) مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في ما يلي :

-تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام

الأساليب العلمية بشكل عام والأساليب الإحصائية والرياضية بشكل خاص.

-العمل على رفع مستوى أداء العنصر البشري، بما يضمن زيادة قدرة الأفراد على العمل مع زيادة رغبتهم في أداء العمل،

وذلك عن طريق تنمية قدراتهم من خلال التدريب وتوفير بيئة العمل المناسبة.

زيادة درجة الولاء والانتماء، من خلال إنشاء هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام

بالعلاقات الإنسانية والعمل على تقويتها من حين لآخر.<sup>170</sup>

الفرع الثاني: مفهوم وأهداف وأهمية تقييم الأداء في المؤسسات الإستشفائية:

### 1- مفهوم تقييم الأداء في المستشفى:

التعريف الأول: يقصد بالأداء على أنه إنجاز الموظف للمهام الموكلة إليه، ويمكن إعتبار الأداء على أنه الاستعداد للعمل

والنتيجة المترتبة عن هذا التوظيف.

أما تقييم أداء الكوادر البشرية فيقصد به المراحل التي تقوم بها المؤسسة من أجل تقييم إنجازات الموظفين في سياق

مهامهم.

التعريف الثاني: يعرف تقييم الأداء على أنه تقرير سنوي دوري عن مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات

وواجبات الوظيفة المنوط بها.

ويعرفه البعض على أنه الروابط الأساسية لأهم وظائف إدارة المستشفى وتطابق نتائج العمل مع الأهداف الموضوعية.<sup>171</sup>

التعريف الثالث: يعرف بأنه التأكد من أن نتائج العمل تتوافق مع الأهداف المحددة

<sup>170</sup>وليد يوسف الصالح، 2011 (ص90) مرجع سابق.

<sup>171</sup>صلاح محمود ذيابن(2009 ص300).مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

ويجب أن يحتوي تقييم الأداء على العناصر التالية:

-تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها الأداء.

-قياس النتائج الفعلية للأداء.

-تحليل النتائج ومقارنتها بالأداء المستهدف.

### 2-أهمية وأهداف تقييم الأداء في المؤسسات الصحية:

1-أهمية تقييم الأداء في المستشفيات: ترجع أهمية تقييم الأداء في المؤسسات الصحية إلى الاعتبارات التالية:

-أهمية وحيوية الأهداف المتعددة التي تنتهجها المستشفيات في العصر الحديث.

- الدور الاجتماعي الذي يلعبه المستشفى في العلاج والوقاية.

-إن صعوبة وضع مقاييس كمية لتقييم أداء بعض الأنشطة الطبية أتاح الفرصة لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث

العلمية في مجال تقييم الأداء في المستشفيات.

-تطور مفهوم إدارة وتنظيم الخدمات الطبية من التركيز على الخدمات الصحية إلى التركيز على المرضي الحاليين والمرتقبين

وإنشاء نظام متكامل لتقديم هذه الخدمات بما يحقق حاجيات المرضي.<sup>172</sup>

-الإهتمام بتفاعل المنظمات الصحية مع البيئة المحيطة بها، وتحديد المشاكل الصحية التي تؤثر على البيئة مثل الأمراض

وتلوث الجو وإنخفاض مستوى الصحة العامة للسكان.

-تنعكس نتائج تقييم الأداء على تحسين الأداء الإداري والطبي في المنظمات الصحية، وجعل المرفق الصحي نظاما

ديناميكيا يتفاعل مع المؤثرات الخارجية والداخلية.

-تتميز الموارد الصحية في الدول النامية بندرتها وعدم كفايتها لمتطلبات واحتياجات الأفراد، مما يؤدي إلى الاهتمام بفعالية

وكفاءة إدارة هذه الموارد على أحسن وجه ممكن، من أجل تحقيق أكبر فوائد ممكنة مثل الوقاية والنهوض بالصحة العامة.

<sup>172</sup>سيد محمد جاد الرب،(1996 ص 307،306،292،291)،إدارة المنظمات الصحية والطبية .دار النهضة العربية. القاهرة مصر.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

-استخدام نتائج التقييم في إعادة تقييم برامج إدارة الموارد البشرية، لاسيما فيما يتعلق ببرامج الاختيار والتعيين والترقية والتكوين.

-يهدف نظام تقييم الأداء إلى إحداث التوازن الداخلي والخارجي للمؤسسات الإستشفائية.<sup>173</sup>

**3-أهداف تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية في المستشفى:** يهدف تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية في المستشفى إلى تحقيق عدة أمور أهمها:

-يساعد المستشفى على الإستمرار والنمو وتحقيق الأهداف المرجوة وتطوير المؤشرات والمعايير الخاصة بالتقييم أداء المستشفى.

-تنمية المستشفى وتطويره من خلال تطوير مختلف الأقسام الطبية وتحديد نقاط الضعف والقوة في إدارة المستشفى.

-مساعدة إدارة الموارد البشرية في إيجاد نظام عادل للأجور والمرتبات والمكافآت وكذلك في وضع قواعد وسياسات وأساليب العمل وتخطيط الجيد للأطر البشرية والموارد المتوفرة في المستشفى.

-ربط تقييم بالبحث عن أنظمة أخرى تستعملها إدارة المستشفى، مثل ربط تقييم الأداء مع أنظمة الحوافز أو أنظمة الترقية أو أنظمة المكافآت أو أية أنظمة تراها الإدارة ضرورية لتنفيذها في المستشفى.

-يساعد الإدارة في ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمستشفى سواء كانت موارد مادية أو بشرية بما يحقق العدالة والفعالية والكفاءة والتوازن في استخدام تلك الموارد في مختلف أقسام المستشفى.

-تطوير المعايير والأسس المعتمدة لتقييم أداء الإدارة في المستشفى بحيث تكون مناسبة ومتطورة مع الوقت لمختلف الأقسام الطبية والإدارية والمالية في المستشفى.

-زيادة فعالية وكفاءة القرارات الإدارية في كافة المستويات الإدارية في المستشفى.

-تعتبر عملية التقييم أداة ضرورية لغرض الإصلاح بشكل عام وبيان درجة رضا العاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية.

-تعطي للإدارة أهمية بأنها تحت الرقابة، وهو حافز مستمر لها للتطوير والنمو والتخطيط المستقبلي والتحسين للأفضل.

<sup>173</sup>مرزوق محمد عدنان،(2012 ص 26، 27). مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

-انعكاس مستوى الأداء على منافسة وسمعة المستشفى .

-يعتبر مؤشرا لتطور ونمو إدارة المستشفيات والمرافق الصحي.<sup>174</sup>

الفرع الثالث: خصائص وأساليب نظام تقييم الأداء أداء العاملين في المستشفى:

### 1-خصائص نظام تقييم الأداء أداء العاملين في المستشفى:

يحتوي نظام تقييم الأداء على مجموعة من الخصائص والمميزات والذي تتمثل في مايلي:

الملائمة: تعني وجود تلاءم (توافق) بين أسلوب التقييم المستخدمة وطبيعة العمل بحيث يعكس أسلوب التقييم طبيعة

ونوعية المهام والواجبات الوظيفة وتشمل الملائمة تطابق التقييم مع الهدف المرجو تحقيقه.

الوضوح: يتطلب ذلك الموظف العامل والمقيم فهما بالشكل الصحيح لأساليب وطريقة التقييم لتجنب أي سوء فهم أو

سوء الاستخدام، يمكن أن يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف ويشمل نظام التقييم مؤشرات واضحة ومفهومة لكل

المستويات.

**وجود معايير (مقاييس):** هي عبارة عن بيانات مكتوبة توضح ما يتوقعه المقيم ويتم إنجازه، وهي ضرورية لاعتبارها مرجع

الذي يعتمد عليه من أجل معرفة انجاز الموظف إذا كانت جيد أم لا، وهذه صياغة هذه المعايير بعبارات تعكس حجم

العمل المنجز وضمن قدرات وكفاءات الموظف.

الكفاءة: تركز الكفاءة على أسلوب التقييم المستخدم بحيث يتم استخدام الطريقة المثلى في ظل الموارد المتاحة لتحقيق

أفضل عمل بأقل تكلفة من الناحية المادية والمعنوية، أي يجب أن يحقق التوازن مع الموارد المتاحة.

الفعالية: الأساليب المستخدمة في التقييم هل قامت بتحقيق الأهداف المحددة مسبق بالشكل الصحيح سواء على المدى

القصير أو الطويل.

<sup>174</sup>صلاح محمود ذياب،(2009 ص 312). مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

التأثير: يقصد بها إلى أي مدى تؤثر عملية التقييم أو أسلوب التقييم المستخدمة في المستشفى بشكل عام في البيئة

الخارجية أو العكس تأثير البيئة الخارجية على نظام التقييم.<sup>175</sup>

الشمولية: أي أن نظام التقييم يشمل جميع الأفراد العاملين وجميع الأقسام والوحدات الإدارية في المستشفى.

الكفاية: تشمل إعطاء الوقت الكافي للموظف حتى يتم تقييمه.

### 2-أساليب تقييم أداء العاملين في المستشفى:

هناك العديد من طرق وأساليب التقييم وأهمها:

طريقة العلامات: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق المتبعة، وتتلخص هذه الطريقة بعمل معدلات مختلفة على

الإنجاز، ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام وقليلة التكاليف والجهد والوقت ويمكن استخدامها لأعداد كبيرة

من الموظفين، ومن أكثر عيوبها أن المحسوبة فيها مرتفعة.

قائمة الفحص: يجب على المشرف أن يقوم باختيار عبارات وجمل مناسبة تصف إنجاز الموظفين وطبيعة العمل الذي

يقومون به وإعطاء نقاط معينة لكل عبارة، ثم يتم جمع هذه النقاط فيكون التقييم النهائي للموظف، ومن أهم مزايا هذه

الطريقة أنها سريعة التقييم وسهلة الاستخدام، وغير مكلفة ومن سلبياتها المحسوبة كاستخدام عبارات بشكل شخصي

وأحيانا غير واقعية.

سجل سلوك الموظف: هي عبارة عن أسلوب للتقييم يتم من خلاله عمل سجل بأسماء الأطر العاملة وكل واحد منهم له

صفحة يتم تسجيل المعلومات الأساسية عنه، ثم توضيح السلوك الإيجابي وتاريخه والسلوك السلبي وتاريخه وفي نهاية فترة

محددة يتم جرد السلوك الإيجابي والسلوك السلبي وفي ضوء ذلك تتم عملية التقييم، ومن إيجابيات هذه الطريقة أنه تتجنب

المحاباة وتعطي معلومات حقيقية عن كل موظف.<sup>176</sup>

<sup>175</sup>يوسف قزاقزة، كمال العجلوني، وفاء فضة، وفاء جرادات، (2002ص 121،120)، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية.(ط01). دار البازوري للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

<sup>176</sup>يوسف قزاقزة، كمال العجلوني، وفاء فضة، وفاء جرادات، (2013ص 124،123)، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية.(ط01). دار البازوري للنشر والتوزيع. عمان الأردن

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

قياس نسبة الأداء: يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب اعتماداً لتقييم الأداء والذي يمكن أن يأخذ أشكالاً إحصائية أو شكل مدرجات تكرارية يتم من خلالها إجراء موازنات في الأداء بين أزمّة مختلفة، وتأخذ هذه المقاييس درجات مختلفة منها المستوى الطموح المستوى المرغوب به .<sup>177</sup>

أما فيما يخص عملية التقييم بشكل عام فإنه لا فرق بين القطاع الصحي والقطاعات الأخرى حيث أن عناصر، أهداف وأساليب التقييم هي متشابهة لا تختلف إلا في طبيعة العمل وأهم البنود التي سيتطرق إليها التقييم:

- مدي تقييد الموظف بتوقيت العمل الخاص به.
- التغيب عن العمل وقضاء الأغراض الشخصية أثناء الدوام الرسمي.
- استقباله للزوار غير الرسميين ومدى إنتاجيته للعمل.
- السرعة والتأخير في إنجاز المعاملات والدقة في العمل.
- مستوى الإبداع والانجاز والرغبة في الإطلاع على الأعمال والمهام المختلفة في المؤسسة.
- شخصيته وكفاءته وقدراته الشخصية بالإضافة إلى سلوكه.<sup>178</sup>

### الفرع الرابع: مؤشرات وطرق تقييم الأداء إدارة المستشفى:

#### 1- مؤشرات تقييم الأداء لإدارة المستشفى:

يجب على المنظمة وضع مقاييس وأنظمة القياس على درجة عالية من الكفاءة التي توفر لها التغذية العكسية عن الأداء

المنجز

- ضرورة انسجام مقاييس الأداء استراتيجياً مع أهداف المؤسسة.
- يجب أن تتضمن المقاييس مزيجاً من المقاييس المالية وغير المالية؛
- يجب أن تكون المقاييس المستخدمة متكاملة وغير متضاربة أو متناقضة؛

<sup>177</sup> ثامر ياسر اليكري، (2005 ص 202) إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن،  
<sup>178</sup> يوسف قزاقرة، كمال العجلوني، وفاء فضاء، وفاء جرادات (2002 ص 123). مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- يجب أن تحفز المقاييس الأفراد العاملين على مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها القصيرة وطويلة الأجل.
  - يجب على مقاييس الأداء مرنة وقابلة لتعديل عليها.
  - يجب أن تدل مدى كفاءة استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة من خلال النتائج المنجزة.
  - في حالة عدم تساوي مقاييس الأداء من حيث الأهمية يفترض تحديد الأهمية النسبية لكل مقياس ووزنه، حيث يعكس هذا الوزن العلاقة بين الأداء المقاس والأهداف التي يساهم في تحقيقها<sup>179</sup>.
  - بالإضافة إلى الخصائص السالفة الذكر يضيف الباحث مريزق محمد عدمان مجموعة من المقومات أهمها:
    - يجب على المؤسسة توضيح أهداف نظام التقييم لجميع العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية.
    - اقتناع الإدارة العليا بأهمية تقييم الأداء وتحمل مسؤولية النتائج المتوقعة منه، إلى جانب ضرورة اقتناع باقي الأطراف داخل المؤسسة، مما يحفز الأفراد في المؤسسة على الالتزام والمشاركة في التنفيذ.
    - يجب أن يصمم نظام التقييم بعيداً عن التحيز ولا موضوعية التقييم والتأثرات الشخصية التي قد تحد من فعاليته؛
    - ضرورة إجراء التقييم من طرف أشخاص ذوو خبرة و مؤهلين ، لاسيما فيما يخص المتابعة والرقابة على تنفيذ الأداء، وتنفيذ بإجراءات التقييم.
  - يؤدي نظام التقييم أدائه بنجاح، إذا كانت للمعايير والأدوات المستخدمة في القياس محددة بدقة.
  - تعتبر عملية الاتصال الفعال ونظام المعلوماتية من أهم المقومات الأساسية التي يقوم عليها نظام التقييم.
  - توفير البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التقييم؛
  - توفير بيانات كافية عن المؤسسات المماثلة والمنافسة، وحتى معطيات البيئة الخارجية للمؤسسة؛
  - معالجة البيانات بشكل علمي دقيق يتناسب مع طبيعة وحجم البيانات وقدرات المؤسسة.<sup>180</sup>
- ### 2- طرق تقييم أداء إدارة المستشفى:

<sup>179</sup>سليم بطرس جلدة،(2007ص 105،104)،إدارة المستشفيات والمراكز الصحية،(ط01).دار الشروق للنشر والتوزيع.عمان الأردن  
<sup>180</sup>مريزق محمد عدمان،(2012 ص27).مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تتم عملية تقييم أداء إدارة المستشفى من خلال عدة طرق وهي كالتالي:

نظام التقييم من خلال الدرجات أو المعدلات: هذه أسهل طريقة لتقييم الأداء، بحيث تعتمد على إيجاد عبارات تعكس أداء الإدارة وتعطي كل عبارة معيار من خمس درجات أو أربع درجات ويتم تعبئة هذا الجدول من قبل لجنة فقط وهي المسؤولة عن التقييم وتعتمد اللجنة على المعلومات الرقمية الفعلية الموجودة في المستشفى قبل الإجابة على أي من هذه الأسئلة.

- النظام التكاملي لتقييم الأداء: يتطلب تطبيق هذا النظام تحديد الغرض أو الهدف من التقييم، وأن يتم تقييم جميع أقسام المستشفى بشكل كامل وكذلك استخدام المعلومات الكمية والبيانات اللازمة للتقييم إضافة إلى إتخاذ القرارات لتصحيح الإنحرافات بسرعة.

ويتكون النظام التكاملي لتقييم أداء إدارة المستشفى من العناصر التالية:

1-الإمام بكل المتغيرات البيئية المختلفة(المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية)

2-دراسة المؤثرات والمتطلبات التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي للمستشفى والنظم المختلفة كنظام المعلومات الإدارية وشؤون العاملين والحوافز.

3-تحديد الأهداف المراد تحقيقها من عملية التقييم.

4-دراسة جميع العناصر المدخلات والمعالجة والمخرجات لتقديم الخدمات الطبية والتمريضية في المستشفى.

5-دراسة التفاعل بين الأقسام المستشفى في تقديم الخدمات الطبية.

وتكمن أهمية استخدام النظام التكاملي لتقييم أداء إدارة المستشفى فيما يلي:

- الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والمؤثرات البيئية والتنظيمية.

-هذا الأسلوب يحقق التوازن الداخلي والخارجي للمستشفى.

-تقييم الأداء هو عملية ديناميكية ومرنة ومستمرة تتطلب استخدام مختلف الأساليب.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- يتم إجراء التقييم من مختلف وجهات النظر العاملين في المستشفى من أطباء وتمريض ومهن طبية ومهن إدارية وكذلك من جهة المرضى.

- يمكن الاستخدام التقييم في الجانب الرقابي.

- نظام تقييم الأداء من خلال الإنتاجية: يتضمن هذا النظام تقييم الإنتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية، وبما أن

المستشفى يقدم خدمات غير ملموسة، فمن الصعب الحكم على الخدمات من ناحية الكمية بشكل موضوعي دقيق إلا أن بعض القياسات كالنسبة الأشغال يمكن أن تعتبر مقياس كميا ويمكن الاعتماد عليها كمؤشر لأداء المستشفى.

أما الإنتاجية النوعية فهي عملية قياس نسبية وتختلف حسب العوامل المرتبطة أصلا بالمرضى ومدى رضاهم عن الخدمات الطبية المقدمة في المؤسسة الصحية، وتذهب بعض الدراسات إلى ربط الانتاج النوعي بعدد الأسرة التمريض أو

الغرف. 181

الجدول 06: طريقة تقييم الأداء من خلال الدرجات أو المعدلات:

الرقم التسلسل	العبارة	4 درجات	3 درجات	2 درجة	درجة
1	يوجد خطط واضحة وبمختلف المستويات لجميع الأقسام في المستشفى	دائما	عادة	أحيانا	واحدة نادرا
2	تلجأ الإدارة إلى أسلوب الحوار والمناقشة في إتخاذ القرارات في المستشفى.				

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

				قياس مختلف المعدلات الحيوية والاحصائية والنسب والكوادر البشرية ومختلفة والمتغيرات الديمغرافية	3
				توفر المعلومات والبيانات بسهولة ويسر.	4
				توفر أنظمة السجلات والحاسوب للمرضى ومختلف الجوانب الادارية والمالية.	5
				عدد الشكاوي المقدمة بحق الادارة ودرجة الرضا	6

المصدر: صلاح محمود محمود ذياب ، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية.ص313.

### تحديات نظام تقييم الأداء في المؤسسات الصحية

تختلف وجهات النظر حول قياس الأداء في المستشفيات بتباين الجهات ذات العلاقة، فالمريض يبحث عن أفضل خدمة صحية، ويقاس الأداء العامل بمقدار الأجر وعدد ساعات العمل، و تنظر الإدارة للمسألة من ناحية تحقيق المصالح في حدود الموارد المتاحة بغض النظر عن تلقى المريض القدر الكافي من الرعاية والاهتمام.

تتميز الأهداف الأساسية للمؤسسة الصحية بطابع الأخلاقي التي تحكمها العوامل البشرية، أكثر من عوامل الربح والمنافسة، فعند قياس أداء العاملين في المستشفى فهناك عناصر ملموسة وغير ملموسة، من الممكن اعتماد المقياس الكمي لقياس أداء هيئة التمريض بواسطة تحديد مستوى الرعاية التمريضية الملائمة، ولكن هذا المقياس يتجاهل المقياس النوعي ويعود لسبب اختلاف الرعاية التمريضية من مريض لآخر حسب حالتهم الطبية.

على الرغم من وجود العديد من الهيئات والجهات المعنية بقياس أداء المؤسسات الإستشفائية، إلا أنّ الجهود لاتزال محدودة في تحقيق خصائص نظام تقييم الأداء.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

لقد بذلت منظمة الصحة العالمية باعتبارها الراعي الأساسي لهذا الموضوع الكثير من جهود لوصول إلى نظام لقياس

الأداء، يمكن اعتماده من طرف مختلف المؤسسات الإستشفائية.<sup>182</sup>

الفرع الخامس: معايير ومؤشرات وصعوبات تقييم أداء المستشفى:

### 1-معايير تقييم أداء المستشفى:

يمكن تلخيص مقاييس ثلاث مجموعات رئيسية على النحو التالي:

-مؤشرات تقييم الأداء الخاصة بالطاقم الصحي في المستشفى: وتشمل المؤشرات الفرعية التالية :

-عدد الأسرة/طبيب: أي حق الطبيب الواحد من الأسرة في المستشفى، والمستوى المقبول عالميا هو أربعة أهالي لكل طبيب.

-عدد الأسرة/ممرض: نصيب الممرض أو الممرضة من أسرة المستشفى، ونقصان عدد الأسرة يرفع من مستوى الخدمة المقدمة للمرضى، والعدد المعمول به هو سريران لكل ممرض أو ممرضة.

-عدد الأسرة/صيدلي: لا يقتصر تطبيق مؤشر عدد الأسرة على الأطباء والممرضين فحسب وإنما يشمل الصيدالة، والعدد المقبول

هو ( 100 ) سرير لكل صيدلي وأي نقص عن هذا العدد يعني تدني أداء المستشفى.

-عدد الأسرة/أخصائي التغذية وأخصائي التحليل المخبري: تهتم المستشفيات الحديثة بهذا المؤشر، وتحرص على توفير ( 100 سرير لكل أخصائي من النوعين لأهميتهما في المستشفى.

-عدد الأسرة/موظفي الخدمة الاجتماعية: تهتم أغلبية المستشفيات كذلك بهذا المعيار الذي يفترض أن يتراوح العدد بموجبه (1/70) والمعيار نفسه على أخصائي العلاج الطبيعي.

-عدد الأسرة/الموظفين: تشمل جميع الأفراد العاملين في إنجاز المهام الإدارية في المستشفى، ويفترض أن يساوي عدد

الموظفين عدد الأسرة، وأي خلل في هذه المعادلة ينعكس سلبا على أداء المستشفى.

<sup>182</sup>سليم بطرس جلد،(2007ص 105، 106).مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المؤشرات الخاصة بتشغيل المستشفى: وتضم مايلي:

-متوسط فترة الإقامة : يتعلق هذا المقياس بأيام مكوث المرضى في المستشفى، ويدل انخفاض هذا المعدل على تزايد

أداء المستشفى، ويعكس أيضا جودة الخدمات الصحية، ورضا المرضى عن هذه الخدمات، والمعادلة المعتمدة لهذا الغرض

هي:

متوسط فترة الإقامة= إجمالي عدد أيام المرضى خلال سنة معينة/إجمالي عدد المرضى خلال نفس السنة

-معدل إشغال السرير: يوضح هذا المقياس الاستغلال الفعلي للأسرة المتاحة في المستشفى والمعادلة المعتمدة لهذا الغرض

هي:

معدل إشغال الأسرة=(إجمالي عدد أيام المرضى /عدد الأسرة×365) × 100

-معدل دوران السرير: يدل هذا المؤشر على عدد المرضى الذين يخدمهم سرير خلال فترة زمنية معينة، غالبا ما تكون

سنة، والمعادلة المعتمدة لهذا الغرض هي: معدل دوران السرير =عدد حالات الخروج في السنة /عدد الأسرة في نفس

السنة<sup>183</sup>

-معدل المراجعين إلى العيادة الخارجية: يوضح هذا المعيار مدى استغلال الطاقات البشرية على نحو سليم، حيث يصبح

لكل طبيب 20 مريضا من مرضى العيادة الخارجية حسب المقاييس العالمية المعروفة، ويدل ارتفاع هذه النسبة إلى تدني

أداء المستشفى والعكس صحيح، ويحسب هذا المعدل بالمعادلة التالية: معدل المراجعين إلى العيادة الخارجية = مجموع

عدد المرضى المراجعين إلى المستشفى-(مجموع المرضى الراقدين + مجموع مرضى قسم الطوارئ).

معدل كلفة المريض: يعتبر هذا المعيار أحد المؤشرات المالية الموضوعية لمعرفة مدى إيجابية أداء المستشفى، إذ يدل ارتفاع

هذه التكاليف على تدني أداء المستشفى والعكس صحيح، وتحسب التكلفة وفق المعادلة التالية:

معدل كلفة المريض = مجموع النفقات في المستشفى خلال فترة معينة /إجمالي عدد أيام المرضى خلال نفس الفترة

<sup>183</sup> حسين ذنون علي البياتي،(2005 ص 115، 116) المعايير المعتمدة في إقامة وإدارة المستشفيات. (ط01). دار وائل للنشر عمان الأردن.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

-معدل حالات التشريح: يدل ارتفاع هذا المعدل إلى الأداء العالي للمستشفى وانخفاضه يشير إلى تدني أدائه، لما لهذه

الحالات من فوائد لمعالجة الحالات المرضية المماثلة مستقبلاً، وتحسب وفق المعادلة التالية:

معدل حالات التشريح = مجموع حالات التشريح خلال فترة معينة / مجموع عدد الوفيات خلال نفس الفترة \* 100

-معدل العمليات القيصرية: ويتم حسابه كما يلي

معدل العمليات القيصرية = إجمالي عدد العمليات القيصرية خلال فترة معينة / إجمالي عدد الولادات خلال الفترة نفسها

معايير الأداء الخاصة بنتائج التشغيل: وتضم ما يلي :

-معدل الوفيات العام: يدل عن نسبة المرضى الذين توفوا في المستشفى من مختلف الأعمار وللأسباب المختلفة، ويعبر

ارتفاعه على تدني أداء المستشفى، وانخفاضه يدل على أداء مرتفع ويحسب وفق المعادلة الآتية:

معدل الوفيات العام = إجمالي عدد الوفيات في المستشفى خلال فترة معينة / إجمالي عدد المرضى خلال الفترة

نفسها\*100

-معدل وفيات الأطفال: يوضح هذا المعدل عن كفاءة أداء المستشفى في حال انخفاضه، أما في حالة ارتفاعه فإنه يدل

على تدني هذا الأداء، ويتم حسابه كما يلي:

نسبة وفيات الأطفال = (مجموع وفيات الأطفال (0-12) خلال السنة / مجموع عدد الولادات الحية خلال نفس

الفترة)\*100.184

-معدل وفيات الأمهات: هذا المؤشر يقيس نسبة وفيات الأمهات اللواتي في حالة الحمل أو عند الولادة، حيث أن هذه

الحالات تكون سبباً لوفاة بعض الأمهات حتى اللواتي في صحة جيدة، ووفاة الأمهات نتيجة هذه الحالات إما يعود

لخطأ في الكوادر الصحية أو العناية أو الخدمات الأخرى أو الأجهزة أو أوضاع المستشفى المتردية، ويشير ارتفاع هذه

النسبة على تدني أداء المستشفى والعكس بالعكس، والمعادلة الآتية تدل عن هذه النسبة:

<sup>184</sup>سليم بطرس جلدة، (2007ص 108، 109).مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

معدل وفيات الأمهات = (إجمالي عدد وفيات الأمهات في المستشفى نتيجة الحمل أو الولادة خلال سنة / مجموع عدد الولادات الحية خلال نفس السنة) \* 100.

--معدل الوفيات نتيجة التخدير: يوضح هذا المعيار عدد العمليات الجراحية ونسبة المتوفين في حالة العملية نتيجة

القصور في إجراءات التخدير، ويدل ارتفاع هذه النسبة إلى تدني أداء المستشفى، والمعادلة المعتمدة لهذا الغرض هي:

معدل وفيات التخدير = (إجمالي عدد الوفيات بسبب عامل التخدير خلال فترة معينة / إجمالي عدد العمليات) × 100

الجراحية خلال نفس الفترة

--معدل الوفيات من التلوث: كما ان المستشفى مكان للرعاية فهو أيضا مصدر للعدوى بأمراض مختلفة نتيجة التلوث،

إضافة للأمراض الأخرى الموجودة في المستشفى، كما يصاب الكادر الصحي أيضا بهذه الأمراض نتيجة لضعف التدابير

الوقائية وقلة المعدات والأجهزة الطبية التي تحمى من حالات التلوث والإصابة بأمراض التي تنتشر في المستشفى، ويعبر

ارتفاع هذا المعدل على تدني أداء المستشفى، وانخفاضه يدل على أداء مرتفع، ويحسب وفق المعادلة التالية:

معدل الوفيات من التلوث = (عدد حالات التلوث خلال سنة / إجمالي عدد المرضى (المغادرون + الوفيات) \* 100.<sup>185</sup>

الجدول 07: معايير الأداء ومؤشرات القياس:

المعايير	مؤشر القياس
عدد الأسرة/طبيب	4 أو 5 سرير
عدد الأسرة/ممرضة أو ممرض	سريرين
صيدلي واحد	100 سرير
أخصائي واحد للتغذية	100 سرير
أخصائي واحد بالتحليل المخبرية	100 سرير

<sup>185</sup>حسين ذنون علي البياتي،(2005 ص 118، 119).مرجع سابق

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

75	موظف واحد متخصص بنظام المعلومات الطبية
75	موظف واحد متخصص بالخدمة الاجتماعية
75	موظف واحد متخصص بالعلاج الطبيعي
سرير واحد	موظف واحد
3-4%	الوفيات
5000/1	الوفيات نتيجة التخدير
1%	الوفيات بعد العملية
0.25%	وفيات الأمهات
2%	وفيات الأطفال عند الولادة
1%	نسبة التلوث
1-2%	نسبة التلوث بعد الملية
25%	نسبة التشريح
3-4%	نسبة العملية القيصرية
7 أيام	معدل رقود المريض
80%	نسبة أشغال الأسرة
15 مريضا	مريض العيادة الخارجية/طبيب

المصدر: حسين ذنون علي البياتي، المعايير المعتمدة في إقامة وإدارة المستشفيات. ص 120

### 2- مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية: التي تشمل ما يلي .:

أ- المؤشرات الخاصة بالأطباء: والتي يمكن اعتماد المقاييس التالية في تحديد مستوى أدائهم:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

عملية / طبيب = عدد العمليات الجراحية خلال السنة / عدد الأطباء الجراحين خلال السنة

مراجع / طبيب = عدد المراجعين للعيادة الخارجية / عدد الأطباء

طبيب مقيم / إجمالي الأطباء = عدد الأطباء المقيمين / عدد الأطباء الكلي

ب- المؤشرات الخاصة بالفريق (طاقم التمريضي أو الشبه طبي): (ويمكن عرضه كما يلي:

ممرضة / طبيب = عدد الممرضات / عدد الأطباء

ممرضة / مريض = عدد الممرضات / عدد الراقدين في المستشفى

سرير / طاقم تمريضي (شبه طبي) = (عدد الأسرة خلال السنة / عدد الطاقم التمريضي خلال السنة

ج- المؤشرات الخاصة بالإداريين:

إداري / عامل بالمستشفى = عدد الإداريين / عدد العمال بالمستشفى.

مؤشرات تقييم الأداء للموارد المادية والمالية: وتشمل هذه المؤشرات ما يلي . :

أ: عدد الأيام التي تفرغ منها الاسرة من المرضى = (عدد الأسرة في المستشفى \* 360 - مجموع أيام البقاء في المستشفى) / عدد

المرضى الراقدين في المستشفى .

ويقاس هذا المؤشر كفاءة استغلال أسرة المستشفى خلال مدة زمنية معينة.

ب- نسبة الأجهزة الطبية العاطلة = عدد الأجهزة الطبية العاطلة عن العمل / العدد الكلي للأجهزة الطبية.

- نسبة عدد ساعات التوقف عن التشغيل = مجموع ساعات التوقف والتعطيلات في الأجهزة الطبية / مجموع ساعات

التشغيل الفعلية.

د- معدل حصة المريض من الأدوية = تكلفة الأدوية المستخدمة / عدد المرضى الكلي.

و- نسبة مصاريف الصيانة = مصاريف الصيانة الفعلية / مجموع المبالغ المخصصة للصيانة.

مؤشرات تقييم أداء جودة الخدمات الصحي :

أ- نسبة الوفيات = عدد الوفيات / عدد مرضى بالمستشفى .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

ب- معدل المكوث للاستشفاء = مجموع أيام إقامة المرضى بالمستشفى / عدد المرضى الراقدين<sup>186</sup>.

يقيس هذا المعدل فعالية الأقسام العلاجية داخل المستشفى، ترتبط ان كفاءة النظم العلاجية والطبية المتاحة بانخفاض مدة بقاء المريض داخل المستشفى، وبشروط أن يتعفى المريض ويكون راضيا عن الخدمات العلاجية المقدمة والعكس صحيح.

ج- معدل شغل الأسرة = عدد أيام شغل الأسرة × 100 / عدد الأسرة × 365.

يستخدم هذا المؤشر في معرفة مدة استعمال السرير من قبل المريض خلال سنة معينة، حيث أنه كلما زاد معدل تشغيل السرير أدى إلى إطالة متوسط مدة الإقامة، ومما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران السرير، وتجدر الإشارة إلى أن معدل شغل الأسرة يعتبر أداة ضرورية عند وضع أي سياسة صحية، حيث أن الارتفاع المستمر لهذا المعدل يتطلب زيادة في عدد الأسرة.

د- معدل دوران السرير = عدد حالات الخروج في السنة / عدد الأسرة في نفس السنة.

يوضح هذا المؤشر عدد المرضى الذين يستخدمون سرير خلال فترة زمنية معينة.

و- نسبة الشكاوى للمراجعين = عدد الشكاوى في المستشفى / عدد المراجعين.

وتشير النسبة إلى نسب الشكاوي المقدمة من قبل المراجعين وقد يتعلق بالنواحي التالية:

- خدمات التغذية: قد يتخللها الكثير من أوجه القصور؛ وهو مرتبط بالتخطيط، وشراء الأغذية واستلامها ،

وكيفية الإعداد والطهي والطبخ، ثم مرحلة توزيع وتقديم وجبات الطعام للمرضى.

- خدمات النظافة: ويتعلق الأمر بنظافة الغرف والأفرشة وتنظيم الأسرة أو دورات المياه وغيرها.

- خدمات متعلقة بالأدوية والتجهيزات: توفر الأدوية والتجهيزات الطبية الضرورية.

هـ- نسبة الشكاوى للطواقم الطبي = عدد الشكاوى في المستشفى / عدد الأطباء.

- مؤشرات تقييم أداء الخدمات الوقائية والرعاية الصحية الأولية. :

<sup>186</sup> ثامر ياسر البكري، (2005 ص 204، 205، 206، 207، 208). مرجع سابق.

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية

معدل الإصابات بالأمراض السارية=عدد الإصابات بمرض معين/عدد سكان المنطقة المخدومة.

نسبة الأطفال الملقحين عدد الأطفال الملقحين/عدد أطفال المنطقة المخدومة<sup>187</sup>.

### 3- صعوبات تقييم أداء إدارة المستشفى: Diffeculties of Hospital Admin Appraisal

-عدم وجود أهداف واضحة ومفهومة لتقييم الأداء والسعي إلى تحقيق أكثر من هدف في نفس الوقت

-عدم توفر المعلومات الكافية والضرورية قبل بدأ عملية التقييم.

-عدم وجود الأساليب الدقيقة والحديثة لتقييم الأداء في المستشفيات.

-المركزية في تقييم الأداء تكون عائقا في عملية التقييم.

- نظرا لطبيعة العمل في المستشفى وعدم وجود مقاييس كمية دقيقة فإن عملية التقييم تكون نسبية بشكل كبير.

-عدم تجانس فترات وأنواع العمل داخل المستشفى.

-صعوبات تتمثل في القوانين والأنظمة والتعليمات وطبيعة الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية المتبعة في المستشفى.<sup>188</sup>

<sup>187</sup>مرزوق محمد عدمان،(2012 ص31، 32، 33).مرجع سابق.

<sup>188</sup>صلاح محمود ذياب،(2009 ص319،318).مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

خلاصة:

الهدف الأساسي لأي نظام صحي هو توفير المستوى الأمثل من الصحة لأفراد المجتمع، وتعتبر عملية تقييم أداء النظام

الصحي من الاهتمامات الرئيسية للمسؤولين على إدارة.

ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق لأساليب تقييم أداء المؤسسات الصحية بصفة عامة وتقييم أداء إدارة

الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية بصفة خاصة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الرابع: النظام الصحي في الجزائر

تمهيد:

قامت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال إلى إعادة بناء الجانب الصحي من خلال تبني العديد من الإصلاحات في

السياسات الصحية، التي مرت بمراحل مختلفة.

نحاول في هذا الفصل معرفة واقع النظام الصحي في الجزائر وكل الجوانب المتعلقة بسياسته.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### المطلب الأول: واقع النظام الصحي في الجزائر:

الفرع الأول: السياسة الصحية في الجزائر (1962-1965): ورثت الجزائر منذ عام 1962م حالة صحية سيئة ، وهذا راجع للظروف الاجتماعية والاقتصادية، مثل سوء التغذية ونقص الإشراف في الميدان الطبي وعدم كفاية التغطية الصحية، الأمر الذي خلق فوارق اجتماعية كبيرة بالإضافة إلى العوائق الهيكلية والبشرية ، حيث تركز النظام الصحي القائم بشكل أساسي في المدن الجزائرية الكبرى كالجزائر وهران قسنطينة ويتمثل في الخدمات الصحية العامة التي تتم داخل المستشفيات وعيادات التي تشرف عليها البلديات والتي تقدم مساعدات طبية مجانية، إضافة إلى مراكز الطب المدرسي الخاضع لإشراف وزارة التربية والتعليم وفيما يخص جانب آخر فالطب الخاص سجل حوالي 600 طبيبا أجنبي يعملون في عيادات خاصة، قبل عام 1965م كان هناك 1319 طبيبا فقط في البلاد منهم 285 جزائريا فقط أي ما يعادل طبيب واحد لكل 8092 مواطن، و264صيدليا أي صيدلي لكل 52323 نسمة بينما بلغ عدد أطباء الأسنان حوالي 151 طبيبا أي طبيب أسنان واحد لكل 70688.

أما بالنسبة المباني القاعدية فقد كان هناك عجز حيث كان قبل سنة 1967 قرابة 39000 سريرا بالمستشفيات.<sup>189</sup>

### الجدول 08: عدد العاملين في القطاع الصحي خلال الفترة 1962-1965:

عدد العاملين	1734
عدد الأطباء	1319 منهم 600 طبيب جزائري
عدد أطباء الأسنان	151
عدد الصيادلة	264

المصدر من إعداد الباحث

تسمت السياسة الصحية خلال هذه المدة بالضعف بسبب انخفاض في الامكانيات الموجودة ، وكان لزاما في البداية

<sup>189</sup> نور الدين حاروش، (2008 ص 133، 132)، إدارة المستشفيات العمومية، (ط01). دار كتامة للكتاب.الجزائر.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

إحياء المباني والمنشآت التي خلفها الاستعمار قبل توفير الحد الأدنى من الخدمات الصحية للسكان، وأهم عائق أمام ذلك هو عدم اعتماد وزارة الصحة العمومية كمؤسسة قائمة بذاتها إلا في سنة 1965م.

السياسة الصحية في الجزائر (1965-1979):

مع بداية المخطط الوطني وبداية النشاط الوطني للصحة العمومية الذي تم إعداده في سنة 1964م وبعد صدور الأمر المنظم لمهنة الأطباء والصيدالة عام 1966م بدأت الأمور تتحسن شيئا فشيئا من خلال تحسين التكوين الطبي والشبه الطبي وكذلك من خلال إنشاء بعض الهياكل القاعدية بين سنتي 1967م و1969م<sup>190</sup>

ما يميز هذه المرحلة التاريخية في بناء الهياكل القاعدية هو زيادة عدد قاعات العلاج بين سنتي 1969-1979 في محاولة لإعطاء أولوية للعلاج الأولي من خلال توفير قاعات العلاج والمراكز الصحية على مستوى كل بلدية أو على مستوى كل حي، والغرض من هذه المباني التحية هو تقريب الهياكل الصحية من المواطن وتسهيل عملية علاجه، كما شهدت هذه الفترة نشاء العيادات المتعددة الخدمات بداية من سنة 1974م.<sup>191</sup>

مرسوم رقم 69-96 المؤرخ في 11 جويلية 1969م الذي ينص على<sup>192</sup> التكفل الشامل من قبل الدولة لمكافحة بعض الأمراض الاجتماعية كالسل عن طرق إنشاء مراكز خاصة بمكافحته وكذلك اللجوء إلى عملية توزيع وتنظيم الولادات بمراكز حماية الطفولة والأمومة ومكافحة مرض العيون (الرمد) والإعلان عنه إجباريا.

و كان قرار المتعلق بتوفير قانون الرعاية الطبية المجاني خطوة رئيسية في جعل القطاع الصحي أكثر فعالية وتوحيد نظامه ككل ووضع برامج صحية المرتبطة بشكل وثيق بالمشكلات الاجتماعية والاقتصادية للأفراد من خلال تسخير كافة الوسائل والإجراءات لحماية الصحة وترقيتها في البلد.

<sup>190</sup> نور الدين حاروش، (2008 ص 134، 133). مرجع سابق.

<sup>191</sup> نور الدين حاروش، (2012 ص 194)، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة. (ط01). دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

<sup>192</sup> Journal Officiel, n° 59, du 11 juillet 1969, p 560

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

نلاحظ في هذه المرحلة التطور الكبير في النظام الصحي، من خلال إرتفاع عدد الأطباء الجزائريين وهو نتيجة الإصلاحات التي مست مجال العلوم الطبية التي أعطت نتائجها بالإضافة إلى السلك شبه الطبي الذي خضع لبعض التطورات التي تضاعفت خلال الفترة الممتدة من 1974 إلى 1979م.<sup>193</sup>

وأكد ميثاق 1976م حق المواطن في الطب المجاني الذي يعد إنجازا ثوريا وأساسا لنشاط الصحة العمومية، كما أيد دستور 1976م هذا الحق من خلال مانصت عليه المادة 67 منه بأنه لكل مواطن الحق في العلاج وهذا مضمون بخدمات صحية عامة ومجانية.

وبالرغم من عمر الاستقلال السياسي القليل وفي ظل الظروف الصعبة على المستويين دولي ووطني تمكنت الدولة الجزائرية من تحقق بعض التقدم في القطاع الصحي من خلال تشجيع التنمية البشرية ولكن مقابل هذا التطور النسبي في الموارد البشرية عرف النظام الصحي عدة مشاكل هي:

- هجرة الأدمغة وخاصة الأطباء.

- تمركز الإطارات الطبية في المدن الكبرى.

- إخلال توازن بين التخصصات بما فيها الطبية.

- بطء وتيرة التطور في التنمية البشرية بسبب الحاجيات والتحديات محليا ودوليا.

أما بالنسبة لتطوير الموارد المادية تميزت هذه المرحلة بنوع من الاستقرار في الهياكل القاعدية من خلال زيادة الملحوظة في

العيادات المتعددة الخدمات التي تعمل كحلقة الوصل بين المراكز الصحية وقاعات العلاج والمستشفيات والقطاعات

الصحية الأخرى.<sup>194</sup>

أما فيما يتعلق بالبرنامج الصحي في هذه المرحلة ومنذ 1975م شرع فريق عمل متعدد الاختصاصات على إعداد برنامج

صحي يتم تنفيذه في المخطط الرباعي الثاني ومن خلاله ثم تحديد المشكلات الاقتصادية والاجتماعية وهي كما يلي:

<sup>193</sup> نور الدين حاروش، (2012 ص 194). مرجع سابق.

<sup>194</sup> نور الدين حاروش، (2008 ص 138). مرجع سابق.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- 1-المشكلات الصحية : مثل مكافحة الأمراض المتنتقلة.
- 2-مخاربة الأمراض غير المتنتقلة: مثل الأمراض العقلية وأمراض القلب والأوعية الدموية وسوء التغذية والشلل والربو ومرض السرطان.
- 3-المشكلات المتعلقة بنظافة المحيط والأمن في العمل.
- 4-المصالح المتعلقة بالقطاعات الصحية للدولة وتحسين وظيفتها في مجال الهياكل الصحية وتحديد المعايير التي تساعد على التطور.

وتم وضع بعض الأهداف التي يسعى النظام الصحي الصحية على النحو الآتي:

- مركز صحي يستوعب ما بين 6 إلى 7 آلاف ساكن.
- عيادة متعددة الخدمات تستوعب 15 على 25 ألف ساكن.
- مستشفى لكل دائرة وولاية.
- عيادة ريفية وحضرية.
- السكن الوظيفي.
- دراسة برنامج تحسين الإعلام الطبي.
- دراسة صناعة الدوائية وتوزيعها.

تميز النظام الصحي في نهاية المرحلة 1979 م باللامركزية في العلاج واتساع دائرة المواطنين المستفيدين منه، من خلال تعزيز القطاع الصحي في كل من الدائرة والولاية والمناطق الريفية مع التكفل الكام بحق الاستشفاء، وحتى يقوم القطاع الصحي عن طرق المستشفى بمهامه المطلوبة منه تم اقتراح ما يسمى بالقطاعات الصحية الفرعية.<sup>195</sup>

---

<sup>195</sup> نور الدين حاروش، (2012 ص 197). مرجع سابق

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الجدول 09: المنشآت القاعدية الصحية من 1974 إلى 1980

1980	1979	1978	1977	1976	1975	1974	المنشآت
183	182	183	183	183	142	143	المستشفيات
662	747	664	620	590	612	558	مراكز الصحية
161	175	162	153	139	123	106	عيادات متعددة الخدمات
1364	1422	1364	1325	1295	1452	1402	قاعات العلاج
43028	44347	45168	45029	44594	44135	43404	عدد الأسرة في المستشفيات
54	36	54	47	40	53	50	دور الولادة

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الفترة من 1980 إلى 1990: إنشاء العديد من المستشفيات والعيادات والمراكز الصحية عبر الوطن، رغم أنها خففت الضغط عن المستشفيات القديمة إلا أنها تميزت بغياب دراسة دقيقة في تغطية حال الصحة في الكثير من المناطق المعزولة، وهذا واضح في التقسيم الجغرافي لهذه الهياكل وهندستها غير الملائمة للبيئة التي بنيت فيه، وتميزت هذه الفترة بإصدار جملة من القوانين والمراسيم<sup>196</sup>:

-القانون 89-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 والمتعلق ببيئات الضمان الاجتماعي.<sup>197</sup>

-المرسوم 86-25 المؤرخ في 12 فيفري 1986 والذي يتضمن إنشاء المراكز الصحية وتنظيمها وسيورها.<sup>198</sup>

و شهدت هذه الفترة بناء عدد كبير من المؤسسات الصحية، ولا سيما المستشفيات العامة والمؤسسات الأخرى (العيادات المتعددة الاختصاصات والمراكز الصحية، والمراكز الاستشفائية الجامعية)، من أجل زيادة التغطية الصحية في مختلف مناطق الوطن<sup>199</sup>.

---

<sup>196</sup>وفاء سلطاني، تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر وآليات تحسينها دراسة ميدانية بولاية باتنة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، 2015، 2016. ص 168.

<sup>197</sup> Journal officiel de la République algérienne, loi n ° 83-14 du 02 juillet 1983 n ° 28p1217.

<sup>198</sup> Journal officiel de la République algérienne, loi n ° 25-86 du 12 février 1986, n ° 06 p.77.

<sup>199</sup>نور الدين حاروش،(2012 ص 199). مرجع سابق.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الجدول 10: المنشآت القاعدية الصحية من 1981 إلى 1990

1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981	المنشآت
284	275	263	261	238	211	197	198	196	188	المستشفيات
1309	1238	1238	1205	1025	969	869	910	820	745	مراكز صحية
510	485	434	412	359	319	297	249	228	192	عيادة متعددة الخدمات
3344	..	3041	2693	2574	2454	2197	1664	1660	1431	قاعات العلاج
6012	5860	5621	5501	5289	4931	4928	4736	4583	4431	عدد الأسرة في المستشفيات
4	5	4	1	8	5	0	0	0	5	ات

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء

ارتفع عدد العاملين في قطاع الصحة من 57872 عام 1973 إلى 124728 عام 1987، وهذا

بفضل الاستثمارات الضخمة التي قامت بها الدولة.

\*وزداد عدد الأسرة من 42450 سرير سنة 1973 إلى 62500 سرير سنة 1987، وارتفع عدد المراكز الصحية

من 558 سنة 1974 إلى 1147 سنة 1986

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

\*أما فيما يخص المؤشرات الصحية، فسجل إنخفاض معدلات وفيات الرضع، وانخفاض حدة الأمراض المعدية، كما

ارتفع أمل الحياة من 51 سنة 1965 إلى 65 سنة 1987

\*أما فيما يخص التشغيل فقد أصبحت الدولة وصناديق الضمان الاجتماعي تتحمل كل نفقات الصحة، حيث ساهم

ارتفاع سعر النفط في هذه الفترة على ذلك، وكان تقدير تمويل هذه الخدمات كالتالي :

60% نسبة تمويل الدولة من مجموع النفقات.

30% نسبة تمويل الضمان الاجتماعي.

10% نسبة تمويل السكان والأسر.

\*بالإضافة إلى ذلك عملت على تحقيق مجموعة من النشاطات الهادفة إلى تعزيز الانتقال الديموغرافي، وقد اهتمت

الدولة بالأفراد المعوزين عن طريق الإعانة الطبية المجانية.

وما يمكن تقدمه كانتقاد لهذه الفترة، هو عدم القدرة على ترتيب الأولويات حسب أهميتها، بحيث كان الهدف الرئيسي

هو تلبية الطلب قدر الإمكان<sup>200</sup>.

ما تميزت به هذه المرحلة هو إنشاء هياكل صحية جديدة سنة 1986 والمتمثلة في المراكز الإستشفائية الجامعية، وفي

نهاية الثمانينيات، حدد دستور 23 فيفري 1989 تدخل الدولة في مجال الوقاية ومكافحة الأمراض المعدية، كما

نصت عليه المادة 51 من الدستور سالف الذكر بإضافة إلى تأكيد على حق المواطنين في الرعاية الصحية، وتكفل

الدولة بالوقاية من الأمراض المعدية وبمكافحتها، وهذا ما أكده قانون المالية لسنة 1993، حيث نص على أنه اعتباراً من

هذه السنة يكون مجال تدخل الدولة في الوقاية والتكفل بالمعوزين والتكوين، مع البحث في العلوم الطبية، أما باقي

العلاجات فتتم بموجب اتفاق بين المؤسسات الإستشفائية وهيئات الضمان الاجتماعي.

---

200 عياد ليلي، (2015 ص126). أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المستهلك دراسة امبريقية على بعض المؤسسات الصحية الإستشفائية بولاية أدرار باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية للفترة 2016/2015. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسويق. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

وخلال هذه المرحلة تم إعادة تنظيم المؤسسات الصحية اداريا وذلك سنة 1997 ، من خلال المراسيم التنفيذية الخاصة بالمؤسسات الإستشفائية المتخصصة والقطاعات الصحية و الجامعية.<sup>201</sup>

فسعت الدولة خلال هذه الفترة إلى إصلاح المنظومة الصحية بالتركيز بشكل أساسي على الوقاية من الأمراض، وقد تم تحقيق نسبة متقدمة في التصدي للأمراض الخطيرة من خلال توفير اللقاحات و بلغت التغطية الشاملة للقاح المضاد للسل 99 %، و اللقاح المضاد للشلل 91 % ، واللقاح المضاد للحصبة 88% لقاح التهاب الكبد الفيروسي 90 % . وسجل تراجعاً محسوساً في مرض السل حيث قدر ب 20 حالة فقط لكل 100 ألف ساكن، بالإضافة إلى تسجيل انخفاض في وفيات الأطفال والأمهات الحوامل بنسبة 5% سنوياً بفضل تدعيم صحة الأم والطفل من خلال فتح مراكز للصحة الجوارية.<sup>202</sup>

### الفرع الثاني: تطور الخدمات الصحية الجزائرية 2010- 2017 :

المرسوم التنفيذي رقم 07-140 الصادر في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها عملها، سجلت البطاقة الصحية 1419 عيادة متعددة الخدمات و 190 مؤسسة استشفائية عامة و 419 دور للولادة العمومية و 5077 قاعة علاج في عام 2008 وصولاً إلى 1684 عيادة متعددة الخدمات و 416 دور للولادة العمومية و 5875 قاعة علاج و 20 مؤسسة استشفائية عامة في عام 2016 ، ولا يزال توزيع البنى التحتية للصحة العمومية غير متساو في بعض المناطق مقارنة بغيرها كما أظهرته إحصائيات 2013 حيث تقع 61% من المستشفيات في الشمال 28.4% في المنطقة الشمالية الوسطى مقارنة بـ 16.7% في الشمال الغربي، من ناحية أخرى 27.3% في المرتفعات و 11.7% في الجنوب منها 1.4% فقط في منطقة الجنوب الكبير، بينما تتركز المراكز الاستشفائية الجامعية في الشمال بنسبة 50% في المنطقة الشمالية الوسطى (تحديداً في

<sup>201</sup>[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A9\\_%D9%81%D9%8A\\_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1) تم المعاينة 2021/01/09

<sup>202</sup> غرابيبة فضيلة، (2016 ص 247 )، إصلاح المنظومة الصحية في الجزائر-تحديات وإنجازات.مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. المجلد 9/ العدد 01.2016.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الجزائر العاصمة)، و 21% في الشمال الغربي و 14% في الشمال الشرقي .

أما بالنسبة للقطاع الخاص فإن الاختلاف في النسب واضح حيث تتمركز العيادات الخاصة بنسبة 73% في الشمال

42% في المنطقة الشمالية الوسطى، 17% في الشمال الغربي و 15% في الشمال الشرقي، 21% في المرتفعات و

5% فقط في الجنوب و 4.2% في الجنوب الشرقي، و 0.2% في الجنوب و 0.6% في الجنوب الغربي كما توجد 58% من

العيادات في شمال البلاد و 30% فقط في المرتفعات، رغم أن هذا التوزيع غير متكافئ إلا أنه يتوافق مع حجم السكان

المقيمين هناك، كما ارتفع عدد أسرة المستشفيات بشكل سريع من 64979 عام 2010 إلى 66189 في عام

2013، بمتوسط زيادة سنوية بنسبة 0.6% وتوزع أسرة المستشفيات كما يلي:

- مراكز استشفائية جامعية CHU (125000) سرير.

- مؤسسات استشفائية جامعية EHU (764) سرير<sup>203</sup>

على الرغم من كل التقدم الذي تم إحرازه في المجال الصحي، إلا أن ضعف القطاع الصحي لا يزال من المعوقات التي

تواجه عملية التنمية، وعلى هذا الأساس يمكن توضيح المشكلات يواجهها القطاع الصحي في الجزائر:

سوء إدارة المصالح الصحية بالرغم من العدد المعترف للآلات والعتاد، إلى أن الهياكل الصحية العمومية لا تلبي احتياجات

المرضى.

التوزيع السيء لعدد الاطباء حيث تعاني المنطقة الجنوبية من انخفاض الكفاءة مقارنة بمناطق اخرى .

على مستوى المؤسسات الصحية يتم تسجيل مجموعة من الاختلالات والنقائص أهمها، تقديم خدمات صحية سيئة

بسبب ضعف التأهيل الكادر البشري وعدم توافق التجهيزات الطبية الموجودة مع تطورات المجال الصحي.

<sup>203</sup> أنساعد رضوان، بن فريحة نجاه، الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية بين الواقع والمأمول، دراسة تطور قطاع الصحة في الجزائر 2010-2017، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. المجلد 13/العدد 2020/01 ص13.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

عدم رضا الكادر البشري بسبب قلة التشجيع المالي وانخفاض الأجور، بالإضافة إلى العبء المالي التمويلي الذي تركه

المؤسسات الصحية على ميزانية الدولة، إضافة إلى تدني نجاعة أنظمة المعلومات.<sup>204</sup>

### الجدول 11: المنشآت القاعدية الصحية من 1990 إلى 2006

2006	2002	2000	1995	1994	1993	1992	1991	
280	372	268	251	274	267	263	263	المستشفيات
231	227	224	202	202	195	191	191	الهيكل الاستشفائية
13	13	13	28	53	53	53	53	مراكز استشفائية
36	32	31	21	19	19	19	19	مؤسسات استشفائية
1248	1281	1252	1152	1160	1131	1117	1112	مراكز صحية
520	513	497	471	462	459	451	445	عيادات متعددة الخدمات
4684	4228	3964	4174	..	3958	3848	3618	قاعات العلاج
57597	55233	54618	54213	53612	52802	53068	52728	عدد أسرة بالمستشفيات
476	403	430	489	511	486	506	474	دور الولادة
7708	6046	5576	4429	..	3520	3417	2954	الصيدليات

<sup>204</sup>بركان مريم، (2014 ص 21، 22). التحولات البنيوية وإشكالية الأداء الملتقي الوطني الأول حول الصحة العامة والسلوك الصحي في المجتمع الجزائري، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الطارف يوم 2014/10/11.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

1019	1051	989	1117	..	1135	1060	10118	العمومية
6689	4995	4587	3312	..	2385	2357	1936	الخاصة
592	563	564	716	..	706	670	582	مراكز طبية اجتماعية
46	48	48	38	..	43	76	74	مختبرات النظافة الولائية

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء.

## الجدول 12: المنشآت الصحية القاعدية من 2010 إلى 2017:

2017	2016	2015	2010	
205	200	200	194	مؤسسات استشفائية عامة
15	15	15	13	مراكز استشفائية جامعية
01	01	01	01	مؤسسات استشفائية جامعية
77	75	75	64	مؤسسة استشفائية متخصصة
273	271	271	271	المؤسسات العمومية الجوارية
1695	1684	1659	1491	عيادات متعددة الخدمات
5957	5875	5762	5350	قاعات العلاج
11385	11140	10865	9264	الصيدليات

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الخلاصة:

يحتل القطاع الصحي مكانة أساسية وذلك لطبيعة الخدمة التي يقدمها، الأمر الذي حتم على الدولة الجزائرية مواكبة هذه الرغبات والمثمتلة في تحسين الخدمة العمومية المقدمة، وشهدت المنظومة الصحية في الجزائر تحولا كبيرا، من حيث الهياكل وأساليب.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذ الفصل التطرق لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال تعريف التدقيق الاجتماعي إضافة إلى تناول أداء إدارة الموارد البشرية والتركيز على أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية، دون إغفال العلاقة بينها وبين التدقيق الإجتماعي.

## الفصل الثاني

الأدبيات التطبيقية (دراسات السابقة)

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

### الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يوجد بعض الإسهامات التي عالجت الموضوع التدقيق الاجتماعي وهي كالتالي:

فيما يخص الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا فقد تم مراجعة العديد من الدراسات والتي تناولت موضوع

التدقيق الاجتماعي من جهة وأداء إدارة الموارد البشرية على حدي ومن خلال دراستنا لم يقف الباحث على دراسة

بشكل مباشر تدرس العلاقة التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية وهي قليلة نسبيا

باستثناء بعض المقالات وفيما يلي بغض الدراسات العربية والأجنبية:

#### المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بالتدقيق الاجتماعي:

**1-دراسة**(تقرارت يزيد، معمري أسامة، بصري ريمة 2019)، بعنوان أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء

العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بشركة المواد الدسمة COGRAL SPA بولاية الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة المواد الدسمة COGRAL Spa من أجل الوصول إلى

مدى التزامها بالإجراءات النشطة المختلفة كعملية التوظيف، التكوين والتدريب، وتعاملها مع الظواهر السلبية

(الغيابات، التأخرات دوران العمل)، بهدف الوصول إلى نقاط قوة والضعف في إدارة الموارد البشرية ووضع التوصيات

الممكنة لتحسين أدائها، وهو ما ينعكس على أداء العاملين بالمؤسسة.

ولتجسيد أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان موجه لفائدة عمال مؤسسة المواد الدسمة COGRAL Spa

وقد تم توزيع 66 استمارة، حيث تم جمع 54 إجابة أي ما نسبته 82,81% صالحة كلها للتحليل.

وتوصل الدراسة إلى النتائج التالية:

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

### نقاط القوة

➤ القيام بالتوظيف يكون على أساس الاحتياجات الضرورية للمناصب على مستوى المصالح أو المديرات، ويتم اللجوء

إلى وكالة التشغيل ANEM والموقع Emploitic في عملية التوظيف؛

➤ مقابلة التوظيف تجربها المصلحة الطالبة للتوظيف دون سواها؛

➤ التكوين والتدريب يكون على أساس الاحتياجات والتخصصات، وهو مطابق للإجراء الذي يتضمنه دليل

الإجراءات؛

➤ يتم تقييم العاملين الذين استفادوا من التكوين بعد الانتهاء من فترة التمدرس من خلال توزيع استبيانات عليهم بغية

تقييمهم من حيث درجة الاستفادة وأهمية التكوين ومدى التزام المؤطرين ببرنامج التكوين، وهذا الإجراء يتضمنه دليل

الإجراءات ومعمول به؛

➤ ان هنا تنسيق واضح في تطبيق الإجراءات بين مديريةية الموارد البشرية ومصصلحة التوظيف والتكوين ؛

➤ تقسيم المهام بين موظفي مصصلحة التكوين والتوظيف ومديرية الموارد البشرية، بحيث لا يمكن لنفس الموظف إجراء

مجموعة من المهام التي قد تؤدي إلى إحداث إخلال في نظام الرقابة الداخلية، ودليل الإجراءات ينص فعلا على ضرورة

تقسيم المهام عند القيام بالإجراءات المختلفة؛

➤ تلتزم مصصلحة التكوين والتوظيف بمختلف إجراءات عملية التوظيف والتكوين، حسب ما يمليه دليل الإجراءات ونظام

الرقابة الداخلي. وأنه تبين وجود تناسق بين الإجراءات وترابطها.

### ب. نقاط الضعف

➤ من خلال الفحص الذي أجريناه، ثبت توفر كل الدفاتر الاجتماعية القانونية ماعدا دفتر العاملين الأجانب إلا أن

الدفاتر المتوفرة جميعها غير محينة سوى دفتر العاملين ودفتر الأجور؛

➤ عدم تناسب مناصب بعض العاملين مع إمكاناتهم، فيصيبهم الملل والكآبة، ويرجع ذلك إلى أن إمكاناتهم أعلى من

المنصب الذي يشغلونه؛

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

➤ المؤسسة لا تعتمد على التكوين المستمر لموظفيها، وحسب أفراد عينة الدراسة الذين استفادوا من التكوين عند تقييم

تكوينهم اتضح أن مدة التكوين غير كافية لتغطية برنامج التكوين؛

➤ ارتفاع نسبة التأخر عن العمل، وذلك راجع حسب عينة الدراسة إلى نقص وسائل النقل والازدحام؛

➤ ارتفاع عدد الغيابات عن العمل؛<sup>205</sup>

2-دراسة(ميلاد رجب اشملة 2014) بعنوان إدراك وتطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الإجتماعية دراسة

إستطلاعية للمراجعين الخارجيين في المنطقة الشرقية لليبيا.

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى إدراك المراجع الخارجية وتطبيقها في ليبيا لمفهوم المراجعة الاجتماعية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتوزيع 34 من أصل 50 استمارة موجهة للمراجعين المسجلين بنقابة المحاسبين والمراجعين بمدينة بنغازي والمسجل بها المحاسبون القانونيون بالمنطقة الشرقية لليبيا. وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

1- يدرك المراجعون الخارجيون في ليبيا مفهوم المراجعة الاجتماعية

2- لا يطبق المراجعون الخارجيون في ليبيا المراجعة الاجتماعية عند فحص البيانات المالية لعملائهم.

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المراجعين الخارجيين في ليبيا و المؤهل العلمي ومدة الخبرة

للمراجع الخارجية ومصدر الشهادات المهنية

---

<sup>205</sup>تقرارت يزيد، معمري أسامة، بصري ريمة، أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بشركة المواد الدسمة COGRAL SPA بولاية الجزائر. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث -المركز الديمقراطي العربي - برلين. ألمانيا - العدد الرابع، أبريل 2019.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المراجعين الخارجين في ليبيا وكل من ( عدد مساعدي المراجع

الخارجي، وجنسية الشركاء الآخرين)<sup>206</sup>

3-دراسة ( العيفة رحيمة وعوادي عبد القادر و لخداري عبد الجليل 2019) بعنوان معوقات تطبيق التدقيق الاجتماعي

في مكاتب التدقيق بالجزائر -ميدانية دراسة Obstacles to the application of social auditing in  
.the Audit Offices in Algeria -A field study

هدفت الدراسة إلى :

التركيز على بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتدقيق الاجتماعي؛ -

محاولة معرفة مدى إدراك محافظي الحسابات في البيئة الجزائرية لمفهوم التدقيق الاجتماعي؛

التعرف على مدى تطبيق محافظ الحسابات في البيئة الجزائرية التدقيق الاجتماعي؛

الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق محافظ الحسابات للتدقيق الاجتماعي عند فحص القوائم المالية؛

-محاولة تقديم بعض المقترحات التي تساهم في تطبيق التدقيق الاجتماعي على مستوى مكاتب محافظي الحسابات في

الجزائر.

ولتجسيد أهداف الدراسة وجه الاستبيان بدرجة أولى محافظي الحسابات المزاولة للمهنة، المسجلين في جدول الغرفة

الوطنية محافظ الحسابات، أما بخصوص عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية، وقد تم توزيع 50 استمارة استبيان

وقمنا باسترداد 42 استمارة منها قابلة 39 للتحليل وتم إلغاء 3 منها بسبب عدم صلاحيتها للتحليل.

---

<sup>206</sup> ميلاد رجب اشميلة 2014 بعنوان إدراك وتطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الاجتماعية دراسة إستطلاعية للمراجعين الخارجيين في المنطقة الشرقية لليبيا.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

وتوصل الباحثون إلى ما يلي:

يدرك محافظ الحسابات في البيئة الجزائرية لمفهوم التدقيق الاجتماعي .

- لا يلتزم محافظ الحسابات في البيئة الجزائرية بتطبيق أسلوب التدقيق الاجتماعي، وهذا راجع إلى عدة أسباب يمكن مردها إلى النقاط التالية :

- التباطؤ في البت في القوانين المنظمة للمهنة منها ادراج رأي حول الأداء الاجتماعي للمؤسسات في تقرير محافظ الحسابات.

- الوقت المتاح أمام محافظ الحسابات والمطلوب لتنفيذ عملية التدقيق؛

- التكلفة التي يتحملها محافظ الحسابات خلال تنفيذ عملية التدقيق و مقدار الأتعاب التي يتقاضاها؛

- عدم وجود إرشادات لمساعدة محافظ الحسابات في عملية تدقيق الأداء الاجتماعي.<sup>207</sup>

4-دراسة( هاشم على هاشم الموسوي، جمانة على هاشم التميمي، 2004) بعنوان المراجعة الاجتماعية : دراسة تحليلية في شركة نفط الجنوب

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى نظام يختص بمراجعة البيانات التي تعدها إدارة الشركة عن العمليات الاجتماعية التي تقوم بها من خلال تحديد فلسفة واضحة ومحددة للمراجعة الاجتماعية ومن ثم الحصول على نظام مراجعة متكامل يختص بمراجعة أداء الشركة ماليا وإداريا واجتماعيا.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتوزيع الاستبيان على موظف شركة الجنوب.

<sup>207</sup> العيفة رحيمة وعوادي عبد القادر و لخداري عبد الجليل،(2009ص214)، معيقات تطبيق التدقيق الاجتماعي في مكاتب التدقيق بالجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية،المجلد3،العدد1،جوان 2019.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

وتوصل الباحثون إلى ما يلي:

ان الدراسات والبحوث المحاسبية في مجال تصميم النظم المحاسبية وتشغيلها عند المراجعة الاجتماعية مازالت محدودة جدا في مجال التصميم وأن أغلب الاتجاهات الفكرية في المحاسبة قد صبت اهتماماتها في تحديد الإطار العلمي للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

- من أجل القيام بعملية المراجعة الاجتماعية، لا بد من وجود نظام فرعي للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وربطه بالنظام المحاسبي لغرض تسهيل عملية المراجعة الاجتماعية.

- لم تلق المراجعة الاجتماعية الاهتمام الملائم حتى الآن من الهيئات المهنية في مجال المحاسبة والتدقيق و كان من نتيجة ذلك عدم الاتفاق على مفهوم واحد لهذا الفرع من فروع المراجعة كما هو الحال بالنسبة للمراجعة المالية والمراجعة الإدارية.

- يجب أن تشمل مجالات عمل المراجعة الاجتماعية إبداء الرأي عن سلامة القوائم المالية والتقارير الاجتماعية والتي تظهر صافي الدخل الاجتماعي عن فترة والأصول والالتزامات تجاه المجتمع في تاريخ معين.

- لم تلق المراجعة الاجتماعية حتى الآن ما تستحقه من دراسة وبحث.<sup>208</sup>

5-دراسة (خيرة زقيب، اللطيف مصيطفي، محمد عجيلة) بعنوان دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية -دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية والجلفة 2013 – 2014-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التدقيق الاجتماعي لتحسين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وفعاليتها في ولاية غرداية والجلفة، وتم ذلك من خلال إجراء مقابلتين على مستوى مؤسستين اقتصاديتين باعتبارهما من المؤسسات

208 هاشم علي هاشم الموسوي، جمانة حنظل التميمي، المراجعة الاجتماعية: دراسة تحليلية في شركة نفط الجنوب، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 14، جامعة البصرة، 2004

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

الاقتصادية المبادرة لممارسة التدقيق الاجتماعي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بإعداد استبيان وزع على الموظفين على مستوى إدارة الموارد البشرية على 07 مؤسسات اقتصادية محل الدراسة وقد تم توزيع ( 46 ) استبيانا واستعيد منها (41) استبيان.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

أن التدقيق الاجتماعي أصبح 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؛

ان المؤسسة ليس لديها مصلحة للتدقيق الاجتماعي بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال التدقيق الاجتماعي.

وجدت مؤسستين من بين المؤسسات محلا لدراسة ممارسة للتدقيق الاجتماعي واحدة مارسته مرة واحدة ولم تعد تمارسه والأخرى حديثا بدأت بممارسته من قبل المدقق الداخلي لهذه المؤسسة؛ تسعى المسؤولية الاجتماعية إلى المحافظة على مستوى معقول ومناسب للأجور والرواتب والمزايا العينية النقدية، وتدريب العاملين واكتسابهم المهارات والمعلومات اللازمة، وتوفير الضمانات المناسبة عند المرض والتقاعد والوفاة والحوادث، وأيضا توفر أماكن عمل صحية ومناسبة، وحمائتهم ضد كل الأخطار المهنية

وإصابات العمل، وبالتالي تهيئة ظروف العمل المناسبة التي تتصف بالأمن والاستقرار<sup>209</sup>.

209 محمد عجيلة، اللطيف مصطفى، خيرة زقيب" دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية والجلفة 2013 – 2014" ص 06..مجلة دراسات والأبحاث المجلد 27/ العدد 09 جوان 2017..

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

6-دراسة(سكا مراد 2010)،" التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة" دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات ولاية سطيف مذكرة دكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية - بجامعة سطيف 2010/2011.

هدفت الدراسة إلى

-تحديد المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وإدارة الموارد البشرية.

-التعرف على مدى تطبيق التدقيق الاجتماعي وما يمكن أن يقدمه في بناء الاستراتيجية.

-التعرف على مدى تطبيق التدقيق الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية والانتفاع من المزايا التي يقدمها في تحسين جودة التنافسية في المؤسسات الجزائرية وكيف يساعد المسير على عمليات التكامل والدمج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة وما يمكن أن يقدمه لتنمية المؤسسات وتحسينها ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء مقابلة وإعداد استمارة موجهة لفائدة المديرين العامين ومديرو إدارة الموارد البشرية ورؤساء الأقسام والمدققين الداخليين في المؤسسات الاقتصادية العامة في ولاية سطيف.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

تشير كل التطورات الدولية ومتغيراتها المحيطة بالمؤسسة العمومية الجزائرية إلى ضرورة إعادة النظر جذريا في الثقافة الاستراتيجية التي تؤطرها وأثبت الواقع عدم نجاعتها، حيث أصبحت آثار المتغيرات الدولية وتأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية واضحة على السياسات الخاصة بها نتيجة التشريعات الدولية في مجال العمل، التجارة، البيئة، ناهيك عن المنافسة الشرسة للمؤسسات الأجنبية، ما يتطلب من المؤسسة الجزائرية استخدام المنهج الاستراتيجي في تحديد أهدافها والسعي المستمر لتعزيز مركزها التنافسي من خلال بناء المزايا التنافسية الحقيقية بالاعتماد على استخدام

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

الطرق الحديثة في التسيير الاستراتيجي والرقابة والتدقيق خاصة في المجال الاجتماعي الذي أصبح يساهم في عمليات البناء الاستراتيجي من خلال العمل على الأهداف الاجتماعية للتخفيف من حدة الفجوة الاستراتيجية.

توصلت الدراسة إلى أن وظيفة تسيير الموارد البشرية باعتبارها أهم بعد من الأبعاد الاجتماعية في المؤسسات، توسعت وأخذت في بعض الأحيان طابعا علميا واستراتيجيا أي أصبحت تساهم في رسم استراتيجية المؤسسة، مما استلزم توسع نشاطاتها ومهامها حتى تتمكن من القيام بالأهداف المكلفة بأدائها على أكمل وجه. ولكي تضطلع بالأدوار الجديدة في تحسين تنافسية المؤسسات يجعل الأفراد والكفاءات المتاحة لها ميزة تنافسية تُخلق القيمة المضافة التي تساعد على تحقيق التميز المنشود.

كما يشكل المجال الاجتماعي للمؤسسات جزءا حيويا بالنسبة لنشاط المؤسسة وفي بناء استراتيجيتها منذ الوهلة الأولى في صياغة رسالتها وتحقيق أهدافها جنبا إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية، وأن استخدام التدقيق الاجتماعي في ذلك وعلى جميع المستويات الإستراتيجية يساهم بطريقة فعالة في تحقيق ميزة تنافسية وبناء إستراتيجية المؤسسة ككل من خلال ما يتيح للمؤسسات من تنسيق وتكامل يؤدي إلى عمليات دمج استراتيجي عمودي بين الإستراتيجية الاجتماعية وإستراتيجية المؤسسة وافقي بين الإستراتيجية الاجتماعية وباقي الاستراتيجيات الوظيفية، وآخر داخلي في ما بين الاستراتيجيات الخاصة بالأنشطة الاجتماعية في ما بينها<sup>210</sup>.

7-دراسة(بومدين بروال،سلمى براكنة2020) بعنوان مشاركة المدقق الخارجي في عملية التدقيق الاجتماعي لتحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة ميدانية على عينة من المدققين الخارجيين بولاية باتنة

---

<sup>210</sup> سكاك مراد 2010 "التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة" دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات ولاية سطيف مذكرة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية - بجامعة سطيف 2011/2010.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان إمكانية مشاركة المدققين الخارجيين في دفع المؤسسات محل التدقيق للالتزام بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية وهذا من خلال التدقيق الاجتماعي.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان موجه لمحافظي الحسابات حيث تم توزيع 35 استمارة و تم استرجاع 21 استمارة قابلة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

ان المدقق الخارجي في الجزائر يدرك مفهوم التدقيق الاجتماعي.

يطبق المدقق الحسابات في الجزائر التدقيق الاجتماعي عند تعامله مع البيانات المالية.

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدراك محافظ الحسابات في الجزائر للتدقيق الاجتماعي وتطبيقه لهذا المفهوم في

الواقع. 211

8-دراسة(لعواطي شريفة 2012) بعنوان التدقيق الاجتماعي كأداة تقييم الموارد البشرية على مستوى مؤسسة الصناعية

الخاصة.دراسة ميدانية بالشركة الاسبنوجزائرية للتغذية "هال" المؤسسة الخاصة ذات المسؤولية المحدودة المنطقة الصناعية

حاسي عامر واهران.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التدقيق الاجتماعي وإبراز تطبيقاته وأهدافه.

إبراز أهمية التدقيق الاجتماعي كوسيلة للتحكم والمراقبة والتشخيص في مجال الموارد البشرية.

---

211 بومدين بروال، سلمى براكنة، مشاركة المدقق الخارجي في عملية التدقيق الاجتماعي لتحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة ميدانية على عينة من المدققين الخارجيين بولاية باتنة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني العدد 02/المجلد 05، 2020.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

ولتجسيد أهداف الدراسة قام الباحث بقيام بدراسة ميدانية على مستوى مصلحة المستخدمين في المؤسسة

الإسبانية الجزائرية للتغذية

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

إلى الدور الفعال والنجاعة التي يقدمها التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية في إعطاء نظرة شاملة عن الوضع داخل

المؤسسة الاقتصادية.

غياب تام لتطبيق التدقيق الاجتماعي في المؤسسة.<sup>212</sup>

9-دراسة (صالح مهدي الحسناوي، بصير خلف خزعل 2017) بعنوان أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد

البشرية في المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

هدفت الدراسة إلى:

تقديم دراسة نظرية وميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد عن التدقيق الاجتماعي وحوكمة الموارد البشرية.

تحديد وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين التدقيق الاجتماعي وحوكمة الموارد البشرية وإظهار هذه العلاقات على مستوى

الكلية قيد البحث.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان موجه لكافة العاملين في الكلية حيث تم توزيع 40 إستمارة وتم

استرجاعها كلها.

وتوصل الباحث إلى:

---

<sup>212</sup> لغواطي شريفة ، التدقيق الاجتماعي كأداة تقييم الموارد البشرية على مستوى مؤسسة الصناعية الخاصة.دراسة ميدانية بالشركة الإسبانية للتغذية "هال"المؤسسة الخاصة ذات المسؤولية المحدودة المنطقة الصناعية حاسي عامر واهران، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع والعمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2012.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

أن التدقيق الاجتماعي وأبعاده له دور تأثيري في حوكمة الموارد البشرية على نحو عام.<sup>213</sup>

10- دراسة (2019 DJAROU D Yasmina) بعنوان

### L'UTILITE DECISIONNELLE DE L'AUDIT SOCIAL

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز فهم التدقيق الاجتماعي وممارسته في المؤسسة، وكذلك معرفة تأثيره على اتخاذ القرارات التنظيمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء تحليل بعض المؤشرات الاجتماعية وكذلك القيام بمقابلة مع مدير قسم الموارد البشرية بالإضافة إلى توزيع 57 استبيان على موظفي الفرع.

ولمعرفة مدى تأثير هذا النوع من التدقيق على عملية اتخاذ القرارات أجري دراسة كمية من خلال استبيان موجه إلى مدراء ومسيري 911 مؤسسة موزعة على منطقة الغرب الجزائري حيث تم اختيارهم بطريقة غير عشوائية وتوصلت الباحث إلى النتائج التالية:

يعتقد قادة الأعمال أن التدقيق الاجتماعي هو أداة للمساعدة في اتخاذ القرار.

يعتقد قادة الأعمال أيضًا أن التدقيق الاجتماعي يؤدي إلى تحسين الأداء وظروف العمل.

---

<sup>213</sup> صالح مهدي الحساوي، بصير خلف خزعل، أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 22/المجلد 06، 2017.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

-تعتبر الشركات أن التدقيق الاجتماعي يساهم في تحقيق الاتساق بين أنشطة وظيفية الموارد البشرية مع المعايير ومهارات الجودة. 214

11-دراسة(أحمد يسرا محمد النور 2014) بعنوان المراجعة الاجتماعية ودورها في تقويم الأداء الاجتماعي للمشروعات الاقتصادية دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة التأمين الإسلامية المحدودة.

هدفت الدراسة إلى:

معرفة مدى مساهمة المعايير المهنية والتشريعات في تطبيق المراجعة الاجتماعية في المشروعات الاقتصادية بالإضافة إلى معرفة ما إذا ما كانت مكاتب المراجعة المستقلة تقوم بإعداد برنامج مراجعة مفصلة لمراجعة الأنشطة الاجتماعية عند مراجعته للمشروعات الاقتصادية.

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتوزيع استبيان موجه لفائدة مكاتب المحاسبة والمراجعة وبعض الأكاديميين وأصحاب الوظائف القيادية حيث تم توزيع 50 استمارة و تم استرجاع 45 كلها صالحة للتحليل.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

تهدف المراجعة الاجتماعية لإجراء الفحص الفني للبيانات المحاسبية المتعلقة بالأداء الاجتماعي ومتابعة خطة الأداء وتنفيذها والتعرف على ما حققته من أهداف المشروعات الاقتصادية.

-تعتبر المراجعة الاجتماعية أفضل وسيلة لضبط وتقييم الأداء الاجتماعي لفعالية الأنشطة الاقتصادية.

---

<sup>214</sup>DJAROUD Yasmina, L'UTILITE DECISIONNELLE DE L'AUDIT SOCIAL, Thèse de Doctorat En Sciences Économiques, UNIVERSITE DJILLALI LIABES DE SIDI BELABBES FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION,2019.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

-تستخدم المراجعة الاجتماعية مجموعة من المعايير والقواعد وأساليب للقياس تختلف عن معايير وقواعد الأنشطة الاقتصادية.

-إهمال استخدام المحاسبة والمراجعة الاجتماعية للمشروعات يؤدي إلى تدني مستوى الإفصاح للمراجعة الاجتماعية مما يقلل من جودة الأداء الاجتماعي بالمشروعات الاقتصادية.

-إهمال مكاتب المحاسبة والمراجعة في السودان للمراجعة الاجتماعية والأداء الاجتماعي لعدم وجود إلزام قانوني مهني.<sup>215</sup>

12-دراسة (عيسى محمد موسى آدم 2012) بعنوان إطار العلمي لاستخدام المراجعة الاجتماعية في تقييم أداء المصاريف السودانية دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

دراسة امكانية استخدام المراجعة الاجتماعية في تقييم أداء المصارف السودانية العاملة في السودان.

التأكد من مدى معرفة وإدراك القائمين على أمر المصاريف السودانية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها وكيفية الإفصاح عنها.

معرفة الوسيلة المثلى التي يمكن تساعد هذه المصارف في الإفصاح عن أدائها الاجتماعي بالصورة التي توفر المعلومات الكافية والصادقة والتي تساعد في إتخاذ القرارات السليمة.

معرفة ما إذا كانت مكاتب المراجعة المستقلة تقوم بإعداد برامج مفصلة لمراجعة الأنشطة الاجتماعية عند مراجعتها لهذه المصاريف.

---

215 أحمد يسرا محمد النور ، المراجعة الاجتماعية ودورها في تقييم الاداء الاجتماعي للمشروعات الاقتصادية دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة التامين الاسلامية المحدودة، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية كلية العلوم الإدارية، 2014.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

لتحقيق أهداف الدراسة قام البحث بإعداد استبيان موجه لـ 4 مصارف حيث تم توزيع 52 استمارة وتم استرجاع 45 استمارة صالحة للتحليل.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية قد أصبحت حقيقة واقعة لا يمكن تجاوزها في الوقت الحاضر إلا أنه ليس هناك إتفاق على مفهوم محدد للمسؤولية الاجتماعية وبالتالي الأنشطة التي تعتبر ضمن نطاق المسؤولية الاجتماعية وتلك التي تعتبر خارج هذا النطاق.

أن المراجعة الاجتماعية بصفتها أحد الاتجاهات الحديثة في علم المراجعة لم تلق الاهتمام اللازم حتى الآن من قبل الهيئات المعنية بأمر المحاسبة والمراجعة وكانت نتيجة ذلك عدم ظهور مفهوم متفق عليه لهذا الفرع من فروع المحاسبة.

أن غالبية متخذي القرارات في المصارف الإسلامية يدركون مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومحاسبتها إلا أنهم يختلفون في كيفية تطبيقها على الواقع وذلك لحداثة هذا الموضوع حسب وجهة نظرهم.<sup>216</sup>

13- دراسة ( خلاصي راضية، علي عبد الصمد عمر 2019) بعنوان متطلبات التدقيق الاجتماعي في بيئة الأعمال الجزائرية حسب آراء المدققين الخارجيين.

هدفت الدراسة إلى معرفة إدراك مدققي الحسابات في الجزائر لمفهوم التدقيق الاجتماعي ومتطلبات تطبيقه في بيئة الأعمال الجزائرية حسب آراء المدقق الحسابات.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبيان موجه لفائدة مدقق الحسابات والاساتذة المتخصصين والأكاديميين حيث تم توزيع 60 استمارة وتم استرجاع 36 استبيان قابل للتحليل.

<sup>216</sup> عيسى محمد موسى آدم 2012، إطار العلمي لاستخدام المراجعة الاجتماعية في تقييم أداء المصاريف السودانية، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي 2012.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

وتوصلت الباحثة إلى ما يلي:

يدرك مدققو الحسابات في الجزائر التدقيق الاجتماعي أثناء تأدية مهامهم.

يعتبر مدقق الحسابات وجود معايير متعلقة بالتدقيق الاجتماعي من بين المتطلبات تطبيقه.

يعتبر مدقق الحسابات أن وجود قوانين منظمة لمهنة التدقيق الاجتماعي وقوانين تلزم المؤسسات لتحمل مسؤولياتها

الاجتماعية من بين متطلبات التدقيق الاجتماعي.

يعتبر مدقق الحسابات أن القيام بدورات تكوينية للمدققين حول تطبيق التدقيق الاجتماعي من متطلبات تطبيقه في بيئة

الأعمال الجزائرية.<sup>217</sup>

14-دراسة( هذى صالح دباب أحمد 2003) بعنوان مراجعة الأداء الاجتماعي والبيئي في منظمات الأعمال الهادفة

للربح مذكرة دكتوراة جامعة أم درمان الاسلامية السودان.

وهدفت الدراسة إلى دراسة مراجعة الأداء الاجتماعي والبيئي في منظمات الهادفة للربح.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد مجموعة من استمارات وبالغ عددها 40 موجه لفائدة 20 منظمة أعمال

هادفة للربح و 20 مكتب مرجعة في السودان.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

إن إغفال منظمات الأعمال الهادفة للربح لدورها الاجتماعي على أساس أنها وحدة اقتصادية أدى إلى إهمال أنشطة

المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

---

<sup>217</sup> خلادي راضية، علي عبد الصمد عمر، متطلبات التدقيق الاجتماعي في بيئة الأعمال الجزائرية حسب آراء المدققين الخارجيين، مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 11. العدد 1. الجزء 1. 2019

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

إن عدم وجود إلزام قانوني يحدد للمراجعين كيفية مراجعة الأداء الاجتماعي والبيئي أدى إلى إهمال مراجعة الأداء الاجتماعي والبيئي.

إن مراجعة الأداء الاجتماعي والبيئي تحتاج إلى تخصصات وكفاءة عالية وفريق عمل متكامل وتسبب في ارتفاع تكلفة المراجعة مما أدى إلى إهمال مراجعة الأداء الاجتماعي والبيئي من قبل المراجعين في السودان.<sup>218</sup>

15-دراسة (شعبان، عبدالمجيد الطيب 2014) بعنوان المراجعة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق. هدفت الدراسة إلى:

التعريف بالمراجعة الاجتماعية ومحاولة توضيح أبعادها وفقاً لما هو وارد بالأدبيات ومعايير المحاسبة والمراجعة الدولية.

التعرف على معوقات التي تقف أمام المراجعين في ليبيا لتطبيق المراجعة الاجتماعية.

ولتجسيد أهداف الدراسة قام الباحثين بإعداد استبيان موجه لفائدة المراجعين بالمنطقة الغربية في ليبيا وقد تم توزيع 120 استبانة استلم منها 100 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن عدم تطبيق المراجعين في ليبيا لإجراءات المراجعة الاجتماعية يرجع لعدم تبني مكاتب المراجعة رؤية واضحة ومتكاملة للمراجعة الاجتماعية.

إن المراجعين في ليبيا لا يدركون معنى المراجعة الاجتماعية وبالتالي فإن مفهوم المراجعة الاجتماعية غير مستعمل في ليبيا.

<sup>218</sup> هذى صالح دياب أحمد (2003) بعنوان مراجعة الأداء الاجتماعي والبيئي في منظمات الأعمال الهادفة للربح مذكرة دكتوراة جامعة أم درمان الإسلامية السودان

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

لا يدرك المراجعون في ليبيا متطلبات تنفيذ المراجعة الاجتماعية.<sup>219</sup>

16- (لعلى نورية 2017) بعنوان تدقيق إدارة الموارد البشرية: رسم للإطار والمنهج الممارس

هدفت الدراسة إلى:

تسليط الضوء على إدراك أهمية طرق وتقنيات تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى مسيري المؤسسات.

ولتحقيق هدف البحث الرئيسي قامت الباحثة بإعداد استبيان موجه لمجموعة من المؤسسات حيث تم توزيع 60 استمارة

بطريقة عشوائية نظامية وقد تم استرجاع 54 استبيان قابل للتحليل.

وتوصلت الباحثة للنتائج التالية:

بالرغم من الإجماع التام والاتفاق على أن المورد البشري أساس خلق القيمة وتعاضمها في المؤسسة إلا أن التطبيق

والممارسة لا يعبر فعلا عن ذلك بدليل التناقض المعلن والظاهر لمسيري المؤسسات محل الاستجواب من خلال إعلائهم

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 ماهية تأسيس لوحة

قيادة اجتماعية وغيرها.

فغياب التشخيص الاجتماعي القبلي يحول دون التحديد الجيد لربط العالقة السببية مما يجعل من تدقيق الموارد البشرية

مجرد حبر على ورق<sup>220</sup>.

17- دراسة (Mouna EL MOUSADIK و Fatima EL KANDOUSSI 2017) بعنوان

219 عبد المجيد الطيب شعبان، نزار عبد الغني دراء، المراجعة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، المجلة الليبية للدراسات، دار  
الزاوية للكتاب، 2014.

220 لعلى نورية 2017) بعنوان تدقيق إدارة الموارد البشرية: رسم للإطار والمنهج الممارس المجلة الجزائرية للموارد البشرية  
المجلد 2، العدد 1) جو ان 2017)

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

### L'audit social : quel apport à la Fonction Ressources Humaines ? Cas du secteur touristique d'Agadir

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تحديد العلاقة بين ممارسة التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة ووظيفة الموارد البشرية في قطاع السياحة.

ولتجسيد هدف الدراسة قام الباحثين بإعداد استبيان موجه لفائدة موظفين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية حيث تم توزيع 25 إستبيان وتم استرجاعها كلها. وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

كشفت الدراسة الاستكشافية التي أجريت في هذا الاتجاه أن الشركات المعنية هي وعيا بأهمية الموضوع، أظهر قادتهم أيضا أن لديهم الاستعداد لاستخدام أدوات التدقيق الاجتماعي.

لذلك تقع على عاتق شركات الفنادق في أغادير غرس ثقافة التدقيق الاجتماعي مسؤولية لدى مديري إدارة الموارد البشرية من خلال تزويدهم بالتدريب المناسب في الميدان.<sup>221</sup>

18-دراسة (MAHTOUT Idir) بعنوان

Audit social : Outil au service de la performance des entreprises Cas de la société de transport maritime des hydrocarbures (HYPROC SC)

هدفت الدراسة إلى :

---

<sup>221</sup> Mouna EL MOUSADIK و Fatima EL KANDOUSSI (2017)L'audit social : quel apport à la Fonction Ressources Humaines ? Cas du secteur touristique d'Agadir Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit . agadir maroc. Numéro 3 : Décembre 2017.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

لتسليط الضوء على مساهمة التدقيق الاجتماعي في تطوير أداء الشركة ، بحيث يمكن من مواجهة منافسيها.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على شركة Hyproc SC للشحن متخصصة في النقل البحري الهيدروكربونات والمواد الكيميائية حيث قام بمجموعة من مقابلات مع مسؤولين على إدارة الموارد البشرية وإطلاع على وثائق تنفيذ الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى:

التدقيق الاجتماعي يتجاوز نطاق إدارة الموارد البشرية ليصبح أحد الأصول الإستراتيجية للمنظمة.

يسمح التدقيق الاجتماعي بتنفيذ الإجراءات التصحيحية على مستوى الوسائل والأهداف أو التوجه.

يوفر التدقيق الاجتماعي لمراكز صنع القرار في الشركة التحليلات الموضوعية والتوصيات والتقييمات والتعليقات المفيدة.<sup>222</sup>

19-دراسة (تيسير كامل نجيب الصلاحات 2006) بعنوان مدى تطبيق مدققي الحسابات الأردنيين للتدقيق

الاجتماعي

هدفت الدراسة إلى توضيح الأمور الآتية:

-مدى وضوح مفهوم التدقيق الاجتماعي.

- متطلبات وإجراءات تنفيذ التدقيق الاجتماعي .

-أهمية وجود أسس وقواعد قانونية يستند إليها المدقق في تنفيذ وإنجاز مهمة التدقيق الاجتماعي.

-مدى تطبيق مدققي الحسابات الأردنيين للتدقيق الاجتماعي .

---

<sup>222</sup> MAHTOUT Idir Audit social : Outil au service de la performance des entreprises Cas de la société de transport maritime des hydrocarbures (HYPROC SC Mémoire Eu vue de l'obtention du diplôme de magister en Sciences de Gestion. UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES COMMERCIALES ET DE GESTION.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

ولتجسيد أهداف البحث قام الباحث بإعداد استبيان موجه لفائدة مدققي الحسابات في الأردن حيث تم توزيع 56

إستبيان.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

مكاتب التدقيق الأردنية تدرك وتعني معنى التدقيق الاجتماعي ومع ذلك فإن مفهوم التدقيق الاجتماعي غير مستعمل في

الأردن، حيث كان مستوى الإجابات يميل إلى الموافقة الشديدة على عدم تطبيق مفهوم التدقيق الاجتماعي في الأردن.

-مكاتب التدقيق الأردنية تدرك أهمية وجود أسس وقواعد قانونية موجودة يستند إليها في تنفيذ وإنجاز مهمة التدقيق

الاجتماعي ولا تدرك متطلبات وإجراءات تنفيذ التدقيق الاجتماعي حيث إن مستوى معرفة متطلبات وإجراءات تنفيذ

التدقيق الاجتماعي في مكاتب التدقيق (عينة الدراسة) متدنٍ جدا.

-ممارسة التدقيق الاجتماعي يؤدي إلى الوفاء بالالتزامات الاجتماعية الواردة في نصوص قانون الشركات وقانون المهنة مما

يدل على أهمية وضرة تطبيقه في مكاتب التدقيق.

-بينت نتائج الدراسة وجود علاقات طردية ما بين ارتباط مكتب التدقيق الأردني بمكتب تدقيق عالمي وبين تطبيق

التدقيق الاجتماعي حيث أشارت الدراسة إلى أن مكاتب التدقيق المرتبطة بمكاتب التدقيق العالمية يتم فيها تطبيق التدقيق

الاجتماعي بشكل أكبر من مكاتب التدقيق غير المرتبطة بمكاتب عالمية يدل على أن مكاتب التدقيق العالمية تطبق

التدقيق الاجتماعي بشكل كبير.

-أشارت النتائج إلى أن ممارسة المنشأة لمشاريع اجتماعية مهمة ماديا مع عدم إخضاعها للتدقيق الاجتماعي ,يجعل من

الضروري اعتبار هذه المشاريع أحد المخاطر الضمنية بنسبة عالية.<sup>223</sup>

---

<sup>223</sup> تيسير كامل نجيب الصلاحات ، مدى تطبيق مدققي الحسابات الأردنيين للتدقيق الاجتماعي، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن، تخصص محاسبة 2006.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

20-دراسة (LAGOUBI, BALHADJ 2020) بعنوان

### Audit social et performance en PME : Une étude exploratoire au Maroc

التدقيق الاجتماعي والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة استكشافية في المغرب

هدفت الدراسة إلى:

معرفة مكانة التدقيق الاجتماعي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المغرب.

هذه الدراسة استكشافية بحتة، وتهدف إلى جمع آراء وتصورات المديرين التنفيذيين الموارد البشرية المتعلقة بممارسة التدقيق

الاجتماعي ومساهمته في الأداء. كما ذكرنا سابقاً، تم إجراء هذه الدراسة الكمية من مسح تم إجراؤه

مع الشركات الصغيرة والمتوسطة المصدرة المغربية.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

إدخال التدقيق الاجتماعي في ثقافة الشركات الصغيرة والمتوسطة لا يزال محدود لدى الشركات المغربية على الرغم من

أهميته في إدارة الموارد البشرية.

ينبغي للشركات المغربية الصغيرة والمتوسطة المصدرة النظر إلى التدقيق الاجتماعي على أنه فرصة مهمة وليس عبئاً ثقيلًا.

جعل التدقيق الاجتماعي في الشركات المغربية الصغيرة والمتوسطة المصدرة ممارسة مسؤولة ويجب أن يكون التعميم ضروري

في الوقت الحاضر.<sup>224</sup>

21-دراسة (2005 LOTFI REKIK) بعنوان

<sup>224</sup> LAGOUBI, BALHADJ, Audit social et performance en PME : Une étude exploratoire au Maroc, Revue Alternatives Managériales et Economiques, Vol 2, No 4 (Octobre, 2020).

## L'AUDIT SOCIAL ASPECTS THEORIQUES ET PRATIQUES

هدفت هذه الدراسة إلى:

إلى المساهمة في الاختيار تم تكييف أدوات التدقيق الاجتماعي مع الشركة التونسية وتصميم ملف عملية التدقيق التي يمكن أن تشكل نواة لتطوير دليل التدقيق الاجتماعي في خدمة المهنيين وقادة الأعمال ، مديري الموارد البشرية والمدققين الداخليين ومختلف المستخدمين.

طريقة تنفيذ مهمة التدقيق الاجتماعي وفق منهجية قائمة على المعايير الخاصة أو العامة أو الدولية.

وتوصلت الدراسة إلى:

تقوم الشركات العامة بإعداد تقرير اجتماعي عن كل سنة مالية الغرض لجعل بيانات المعلومات الأساسية أكثر موثوقية وصدقًا اجتماعية ، وهو شرط أساسي للتحليل والفهم من خلال مسؤول عن الوظيفة الاجتماعية والاقتصادية للشركة ، وإضافة أبعداً إضافيًا لعملية التدقيق الاجتماعي المطلوبة بشكل متزايد ولا غنى عنها لأشكال الإدارة الحديثة. زادة رغبة في تطبيق التدقيق الاجتماعي بسبب وجود شركاء أوروبيين في المؤسسات التونسية لتقديم معلومات دقيقة وذات مصداقية تعكس وضعية المسؤولية الاجتماعية للشركات.<sup>225</sup>

22-دراسة (Sekaki Yassine, Zaam Houria 2019) بعنوان

ET PERSPECTIVES DE L'AUDIT SOCIAL : CADRE THEORIQUE

RECHERCHE

---

<sup>225</sup> LOTFI REKIK, L'AUDIT SOCIAL ASPECTS THEORIQUES ET PRATIQUES, UNIVERSITE 7 NOVEMBRE DE CARTHAGE INSTITUT DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES COMMISSION DU DIPLOME NATIONAL D'EXPERT COMPTABLE, MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME D'EXPERT COMPTABLE. JUILLET 2005.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

هدفت الدراسة إلى:

تقديم إطار نظري للتدقيق الاجتماعي و النهج والأدوات التدقيق الاجتماعي والهدف الرئيسي هو وضع مبادئ توجيهية تحدد البحث العلمي حول هذا الموضوع.

وتوصل الباحث إلى:

أن المراجعة الاجتماعية لها تأثير على عدد من الجوانب مثل الموارد البشرية ، المسؤولية الاجتماعية للشركات ، سمعة الشركة وقدرتها التنافسية كذلك الأداء العام للنظام ، اتضح أن جانب تأثير هذا التدقيق على تلقى الأداء الاجتماعي القليل الاهتمام من طرف الباحثين. إرادتنا هي المحاولة لمقاربة هذا الجانب العلمي بمزيد من العمق ، من أجل التعريف تأثير التدقيق الاجتماعي كأداة لتحسين المؤشرات المختلفة.

التدقيق الاجتماعي ليس غاية في حد ذاته.<sup>226</sup>

المبحث الثاني: الدراسة المتعلقة بالتدقيق الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية:

23-دراسة (Wan Ying Hill& Ian Fraser and Philip Cotton 1998) بعنوان Patients'

Voices, Rights and Responsibilities: On Implementing Social Audit in Primary Health Care

آراء المرضى وحقوقهم ومسؤولياتهم: حول تنفيذ التدقيق الاجتماعي في الرعاية الصحية الأولية.

تناولت هذه الورقة مشروع بحث تفسيري يدرس جدوى تنفيذ المراجعة الاجتماعية ضمن إطار الممارسة الطبية العامة.

تهدف الدراسة إلى إيصال أصوات المرضى للمساعدة في تقييم المساهمة المحتملة لمراجعة الحسابات الاجتماعية في قطاع

---

<sup>226</sup>Sekaki Yassine, Zaam Houria, L'AUDIT SOCIAL : CADRE THEORIQUE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE, European journal of human resource management studies-volume2/issue2/2019.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

الصحة العامة، وكذلك معالجة المشاكل المفاهيمية الخاصة التي تنشأ عند محاولة تنفيذ التدقيق الاجتماعي ضمن هذه البيئة. ويركز العمل الميداني على ممارسة صحية عامة واحدة في لاناركشاير (في جنوب وسط اسكتلندا). وأجريت مناقشات جماعية مركزية تشاورية ومقابلات فردية مع عينة من اثنين وعشرين مريضاً. وكان المرضى أكثر اهتماماً بقضايا تنظيم الخدمات الصحية والولادة. بشكل عام، تشير النتائج إلى أن المرضى متحمسون لأفكار وعملية التدقيق الاجتماعي. وتمكن المرضى من إظهار القدرة على استيعاب قضايا المساءلة والمنطق المتوازن. وكان هناك وعي حاد بالقيود القائمة في الخدمات العامة. وتناول المرضى قضايا الحقوق والمسؤوليات الواسعة، وسلطوا الضوء على العثرات المحتملة للاعتماد على آلية تمثيلية لضمان سماع أصواتهم. وتخلص الدراسة إلى أن إجراء حوار تشاركي وتفاوضي لتنفيذ المراجعة الاجتماعية يمكن أن يوفر فهماً مفيداً وأفكاراً للمنظمة التي يمكن إجراء مزيد من البحث بشأنها.<sup>227</sup>

24- دراسة (عماد عريس جاسم، خولة حسين حمدان 2016) بعنوان Suggested Model to Audit the

### Health Institutions to Achieve Sustainable Development

نموذج مقترح لمراجعة المؤسسات الصحية لتحقيق التنمية المستدامة.

هدفت الدراسة إلى:

الاطار النظري للمؤسسات الصحية والتنمية المستدامة.

● اقتراح برنامج تدقيق خدمات المؤسسات الصحية بما يحقق التنمية المستدامة وتطبيقه في دائرة صحة

الديوانية.

ولتحديد أهداف البحث قام الباحثان بإجراء دراسة تحليلية على ديوان الرقابة المالية الاتحادي

---

<sup>227</sup> Wan Ying Hill & Ian Fraser and Philip Cotton 1998, Patients' Voices, Rights and Responsibilities: On Implementing Social Audit in Primary Health Care, Journal of Business Ethics , Vol. 17, No. 13, Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting (Oct., 1998)

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

أن الالتزام باتفاقيات الدولية التي انظم إليها العراق تؤدي إلى تحسين صحة البشر، وتمكن من التعاون مع الدول في مجال التعليم والصحة واستغلال موارده في بناء المستشفيات والمراكز الصحية والقيام بصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية التي تسرع من معالجة المرضى من الطبقة الفقيرة.

أن برنامج تدقيق المؤسسات الصحية تبعاً لأنواع التدقيق (المالي والتزام الأداء المتخصص) لدي ديوان الرقابة المالية الاتحادية لم يشير صراحة إلى مؤشرات الصحة والتنمية المستدامة.<sup>228</sup>

25- دراسة (2011 Monika Puri, Chandrakant Lahariya) بعنوان Social Audit in

Health Sector Planning and Program Implementation in India التدقيق الاجتماعي في

تخطيط قطاع الصحة وتنفيذ البرنامج في الهند.

هدفت الدراسة إلى:

معرفة واقع تطبيق التدقيق الاجتماعي في القطاع الصحي في الهند

نتائج الدراسة:

يتم الاعتراف بالتدقيق الاجتماعي كوسيلة متزايدة الأهمية لتحسين أداء البرنامج ورصده وتقييمه ولزيادة المساءلة والشفافية في البرامج. لقد تم استخدامه على نطاق واسع في البلاد وقد حان الوقت لاستخدام هذا النهج في قطاع الصحة أيضاً.

---

228 عماد عريس جاسم، خولة حسين حمدان Suggested Model to Audit the Health Institutions to Achieve Sustainable Development مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المجلد الحادي عشر/العدد 34 الفصل الأول 2016.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

قد يكون الافتقار إلى المعرفة والفهم حول النهج عائقا، وتوصل الباحث إلى أن الدولة مستعدة ولديها القدرة على تنفيذ

النهج في قطاع الصحة.<sup>229</sup>

-26 دراسة (بن شريف مبروكة، هيري أسيا، ساوس الشيخ) بعنوان التدقيق الاجتماعي كآلية لتحسين الأداء

الاجتماعي من وجهة نظر موظفي القطاع الصحي لولاية أدرار.

هدفت الدراسة إلقاء الضوء على مفهوم التدقيق الاجتماعي والتعرف على الدور الذي يلعبه هذا الأخير في تحسين

الأداء الاجتماعي لمؤسسات القطاع الصحي بولاية أدرار وتهدف أيضا إلى التعرف على مدى ممارسة المستشفيات

الإستشفائية والحوارية للأنشطة الاجتماعية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بإعداد إستبيان موجه للعمال في قطاع الصحة وتم توزيع 62 استمارة تم إرجاعها

كلياً.

وتوصل الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك ارتباط بين تبني التدقيق الاجتماعي وزيادة الاهتمام بالأداء الاجتماعي والممثل في الأنشطة الاجتماعية الموجهة

لمختلف الجهات المستفيدة؛

تأثير التدقيق الاجتماعي على الأعمال الاجتماعية نحو البيئة أكثر من تأثيرها على الأنشطة الاجتماعية نحو الزبائن

وهكذا حتى نصل للأنشطة الاجتماعية نحو المجتمع المحلي ثم العاملون والتي تتأثر بالتدقيق الاجتماعي بمقدار أقل من

غيرها؛

ضعف الممارسات والأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في مختلف مستشفيات في ولاية أدرار؛

---

<sup>229</sup>Monika Puri, Chandrakant Lahariya, Social Audit in Health Sector Planning and Program Implementation in India, Indian Journal of Community Medicine /Vol 36/Issue 3/July 2011.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

عدم المام مختلف العاملين بمفهوم التدقيق الاجتماعي لعدم وجود افصاح من قبل ادارة المستشفيات عن هذه العملية<sup>230</sup>.

### المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بالأداء الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية

27- دراسة (برني لطيفة 2015)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة

بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة خيضر بسكرة،

وهدف الدراسة إلى:

معرفة مدى الاختلاف في إدراك وممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، ومدى

إرتباطه، إن وجد، بوضعيتها القانونية) عمومية أو خاصة(، أو بعوامل أخرى كالعوامل الشخصية والوظيفية.

-معرفة مدى الإختلاف في ممارسة التمكين النفسي عند العاملين، ومدى إرتباط هذا الإختلاف بالخصائص

الشخصية أو الوظيفية للعاملين.

-معرفة مدى الإختلاف في ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين، ومدى ارتباط هذا الإختلاف بالخصائص

الشخصية أو الوظيفية للعاملين.

-التعرف على مستوى الأداء الاجتماعي للقطاع الصحي في الجزائر ومدى إختلافه بين المؤسسات

الإستشفائية العمومية والخاصة.

-التعرف على الأداء الاجتماعي تجاه العاملين للقطاع الصحي الخاص والعمومي وأثر تمكين العاملين في

---

<sup>230</sup> بن شريف مبروكة، هيري أسيا، ساوس الشيخ، التدقيق الاجتماعي كآلية لتحسين الاداء الاجتماعي من وجهة نظر موظفي القطاع الصحي لولاية أدرار، مجلة الحقيقة العدد 41، 2018.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

تحسينه وتعزيزه؛

- التعرف على مدى تحسين الأداء الإجتماعي اتجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة التي تتبعها المؤسسات

الإستشفائية العمومية والخاصة محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية وأثر تمكين العاملين في ذلك؛

- التعرف على مختلف البرامج الصحية التي تسهم بها المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في تطوير المجتمع

وترقيته من الأخطار والأوبئة وحمائته ، وأثر تمكين العاملين في ذلك؛

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبيان موجه لفائدة العاملين في المؤسسات الإستشفائية العامة والخاصة

حيث تم توزيع 720 استبيان وقد كان عدد الاستبيانات التي استردت ( 533 ) استبيان وتم استبعاد 61 ) استبيانا

نظرا لعدم توافر شروط التحليل فيها، فكان عدد الاستبيانات المقبولة والقابلة لتحليل الإحصائي بذلك هو 472

استبيان

وتوصلت الباحثة للنتائج التالية:

الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده،

لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين. وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تُؤوّل إلى

بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره، والتي أبرزها التحليل في كل عنصر الفرص وعنصر القوة الرسمية

الممنوحة للعاملين حيث كانت لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية.

- بعد التمكين النفسي والذي لم يظهر أي فروق بين القطاعين في إتجاهات المبحوثين، إلا أنها في عمومها اتجهت نحو

الحياد، عدا عنصر التأثير الذي كان لمبحوثي القطاع العمومي وجهة نظر مختلفة فيه أين كانوا يحسون بمقدار تأثيرهم في

عملهم، فهم وفق إجابات هذا البعد لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء التي تحدث في مصالحهم ، كما

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

يؤثرون في عمل الآخرين في المؤسسات التي يعملون بها. ورغم التباين الحاصل في القطاعين وبرز

القطاع العام على أنه أكثر تمكينا إداريا من القطاع الخاص إلا أنه وفي واقع الأمر لا أحد منهما يمنح

العاملين الدرجة الكافية من التمكين الإداري.<sup>231</sup>

28-دراسة(بودوح غنية2012)، بعنوان استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية-دراسة

المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا.

هدفت الدراسة إلى:

يعد موضوع التكوين المتواصل في المؤسسات الاقتصادية (الإنتاجية أو الخدماتية) من مواضيع الساعة، ومنه

جاء هذا البحث لتسليط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية وأداء الموارد

البشرية.

جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية حول استراتيجية منظومة التكوين

المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية، وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.

معرفة هل استطاع المشرع وكذا مسئولو المنظمات الصحية الجزائرية، أن يأخذوا بعين الاعتبار التغيرات

الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.

الوصول إلى وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات للوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية عامة

والمؤسسة الإستشفائية العمومية خاصة ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع إستراتيجية جديدة لعملية

التكوين المتواصل.

---

231 برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة خيضر بسكرة، 2015.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبيان موجه لفائدة عمال مستشفيات في ولاية بسكرة، وتم توزيع 300

استمارة لكن لم يتم استرجاعها كلها بسبب تضييعها ورفض بعض الأفراد الإجابة عن إستبانة كما تم إلغاء 23

استمارة بسبب عدم جدية المبحوثين في إجاباتهم.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

أن تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عنه انكماش

حاد في ميزانية التكوين. وبالتالي فان نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات

الاقتصادية انعكس سلبا على حجم الخدمات التكوينية ونوعيته.

-عدم وجود عالقة كبيرة بين محتويات البرنامج ومتطلبات نتائج الميدان ويرجع ذلك إلى أن البرامج الجامعية المطبقة

تعتمد على المحدودية المعرفية في تاطير محتوياتها، وهذا ما تجلي بوضوح في ذلك الحاجز بين مختلف فروع العلوم

خاصة العلوم التقنية والإنسانية، مما يسبب ثغرات معرفية عديدة كانت وراء فشل الجانب التقني في تحقيق ما وضع

له وإهمال الجانب البشري كذلك نقص الدارسات التقويمية الجامعية

-هناك عدم وجود ارتباط بين مخططات التكوين والتوظيف وهذا ما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات

والعجز في اليد العاملة المكونة، وكذلك غياب سياسة تصورية واضحة المعالم والآجال للتكوين المتواصل علي مستوى

المؤسسة، وتخطيطها في الآونة الأخيرة إلى إعادة النظر في سياستها اتجاه الموارد البشرية لم يكن سوى استجابة لمواكبة

الإصلاحات المتسارعة التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي في جميع المجالات

غياب التقييم بعد التكوين وهذا لا يسمح بمعرفة مدى تحقيق الأهداف إن وجدت<sup>232</sup>.

232 بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية-دراسة المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

29-دراسة(2012 M. GHRISSI Larbi) بعنوان LE MANAGEMENT DES

RESSOURCES HUMAINES DANS L'HOPITAL PUBLIC CAS : CHU  
D'ORAN

هدفت الدراسة إلى:

1-إنشاء تقرير الاجتماعي لـ CHU d'oran ، وتحليل خصائص الهيكل الموارد البشرية الحالي ;

2- إجراء تحليل حالي لإدارة الموارد البشرية في CHU d'oran ، وتحديد أوجه القصور والخلل.

3-اقتراح محاور تطوير سياسة جديدة لإدارة الموارد البشرية CHU d'oran ، والإعلان عن التوصيات .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان موجه للعمال CHU d'oran حيث بلغ عدد استبيانات

موزعة 400 استبيان وتم استرجاع ما يقارب 260 استبيان صالح للتحليل.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

يعاني CHU d'oran من انخفاض إتقان الموارد البشرية الحالية من ناحية، وعدم وجود سياسة حقيقية لإدارة الموارد

البشرية التي من الممكن الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة لمقابلة تحديات إدارة CHU d'oran من ناحية

أخرى.<sup>233</sup>

30-دراسة(عياد ليلي 2015) بعنوان أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المستهلك

---

<sup>233</sup> GHRISSI Larbi, LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DANS  
L'HOPITAL PUBLIC CAS : CHU D'ORAN. THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES  
COMMERCIALES.Université d'oran.2012

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

دراسة امبريقية على بعض المؤسسات الصحية الاستشفائية بولاية أدرار باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية

هدفت الدراسة إلى:

هدفت هذه الدراسة إلى بلوغ جملة من الأهداف الرئيسية التالية:

\* التعرف على جملة المتطلبات والأحكام التقييمية لجودة الخدمة الصحية من طرف المستهلك النهائي لها سواء كان

مريضاً أو فرداً يحتاج إلى الرعاية الصحية؛

\* التعرف على مستوى جودة الخدمة الصحية في المؤسسات الاستشفائية (الصحية العمومية لولاية أدرار؛

\* البحث في مدى تأثير جودة الخدمة الصحية على رضا المستفيد لها.

معرفة ما إذا كان رضا المستفيد من الخدمة الصحية يختلف باختلاف (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل

الشهري، مدة الإقامة بالمستشفى والتأمين)؛

\* تحديد الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمات الصحية حسب مستويات رضا المستهلك حسب ما تدليه الدراسة

الإحصائية للمؤسسات الصحية لولاية أدرار وذلك بتطبيق نموذج الدراسة؛

\* وأخيراً تهدف هذه الدراسة إلى تقديم اقتراحات وتوصيات للقائمين على إدارة المؤسسات الصحية لولاية أدرار بهدف

الاستفادة من نتائج الدراسة فيما يتعلق بتحسين مستوى جودة خدماتها وتحقيق التعاون والتكافل بين المستفيد والمعني

بتقديم الخدمة وبذلك تحقيق مستويات التنمية المنشودة.

ولتجسيد أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد الاستبيان موجه لأشخاص الذين أقاموا في المستشفى لأكثر من يومين

وقد كان عدد الاستبيانات الصالحة للاستعمال النهائي 450 من مجموع الاستبيانات الموزعة والبالغة 480 استمارة.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

من خلال تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين المتغيرات الكامنة والتي تمثلت في كل من: جودة الطاقم الطبي، وجودة الطاقم شبه الطبي، وجودة الخدمات الفنية والتقنية، وجودة الخدمات الإدارية، وأخيراً جودة الخدمات الفندقية، وبين المتغير التابع وهو الممثل بالرضا بشكل عام.

أفرزت النتائج الخاصة بعلاقات الأثر ما بين جودة الخدمات الصحية ممثلة بمتغيراته المقاسة السالفة الذكر من جهة وبين متغير الرضا بشكل عام من جهة أخرى ما يلي:

تمكنت الباحثة من خلال هذا العمل من توضيح نسبة الأثر لأبعاد الخدمات الصحية و جودتها على الرضا عند المريض، ولكل بعد على حدى، حيث تبين أن لجودة الخدمة المقدمة من قبل الطاقم الطبي في المؤسسات الصحية لدراسة أقوى أثر على رضا المريض وتلتها جودة الخدمات الفنية ثم خدمات الطاقم شبه الطبي، فالخدمات الفندقية إضافة الى الخدمات الإدارية. وعلى هذا الأساس أوصت الباحثة بضرورة إعطاء المزيد من العناية والاهتمام بكل من الطاقم الإداري والشبه الطبي وإصلاح أدواره، مع تعزيز استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنية عند إنتاج الخدمة الصحية<sup>234</sup>.

31- دراسة (عبد المجيد قدي، مديوني جميلة 2014) بعنوان أهمية تقييم الأداء في المنظمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة "البرتقال" بمدينة الشلف.

هدفت الدراسة إلى :

يهدف البحث إلى محاولة إبراز أهمية تقييم الأداء في المنظمات الصحية عموماً والمؤسسة الاستشفائية الخاصة "البرتقال" خصوصاً.

---

234 عياد ليلي، أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المستهلك دراسة امبريقية على بعض المؤسسات الصحية الاستشفائية بولاية أدرار باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد " تلمسان 2015.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

كما يهدف البحث إلى محاولة استخدام أهم المؤشرات العالمية في تقييم الأداء و استخلاص النتائج و تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة من شأنها اتخاذ قرارات مناسبة لتطوير الأداء وتحقيق رضا المرضى.

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثون بإعداد دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية الخاصة" البرتقال بمدينة شلف. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

تحتل عملية تقييم الأداء اهتماما كبيرا لدى القائمين على إدارة المنظمات الصحية لما لها من تأثير على النتائج النهائية لأعمالها؛

-تحتاج المنظمات الصحية إلى مؤشرات معينة لقياس مستوى الأداء المتحقق و تقييمه بهدف معرفة مستوى التقدم الحاصل في أعمالها ويشترط في هذه المؤشرات أن تكون واضحة ودقيقة؛

-هناك كفاءة نسبية في الأداء عموما مع تسجيل بعض أوجه القصور كغياب نظام معلوماتي فاعل يتم تحديثه باستمرار ليتناول جميع المؤشرات الخاصة بتقييم الأداء وبالتالي فإن:

قرارات المؤسسة الاستشفائية (البرتقال) لا تعتمد على قراءة فعلية لواقع تقييم الأداء فيها بل غالبا ما تتسم بالنظرة التقليدية؛<sup>235</sup>

32- دراسة (إيمان عامر، يوسف صوار 2018) بعنوان قياس أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية باستخدام المقاربات الحديثة.

هدفت الدراسة إلى:

---

235 عبد المجيد قدي، مديوني جميلة بعنوان أهمية تقييم الأداء في المنظمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الخاصة "البرتقال" بمدينة الشلف. مجلة الاستراتيجية والتنمية العدد 07/المجلد 04/2014/07/31.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

إلى محاولة قياس الأداء في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 2011 إلى 2015

باستخدام المقاربات الحديثة الممثلة في أدوات تحليل الحدود العشوائية وأسلوب تحليل مغلف البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: تبين من خلال نتائج الأسلوبين أن المؤسسات الاستشفائية ومراكز الاستشفائية الجامعية

حققت أعلى متوسطات مؤشرات الكفاءة من خلال تحصيلهما على أفضل الدرجات خلال سنوات الدراسة.<sup>236</sup>

33- دراسة (وفاء سلطاني 2015) بعنوان تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر وآليات تحسينها دراسة ميدانية

بولاية باتنة.

هدفت الدراسة إلى:

يهدف هذا البحث بصورة عامة إلى تقييم مستوى الخدمات الصحية في ولاية باتنة والمساهمة في تحسينها، من خلال

كشف الغموض عن عدة نقاط أهمها:

-توضيح الإطار النظري للخدمات الصحية واساليب تقييمها.

-تسليط الضوء على واقع الخدمات بالمنظومة الصحية في الجزائر عامة وفي ولاية باتنة بصفة خاصة.

-الكشف عن ظروف عمل مقدم الخدمات الصحية) الطاقم الإداري، الطبي والشبه طبي (ومختلف العراقل

التي تواجهه؛ خاصة مع الاضرابات المتعددة والمستمرة التي باشرها عمال القطاع.

-تقييم مستوى الخدمات الصحية المقدمة من قبل المؤسسات الصحية بولاية باتنة.

---

236 عامر، يوسف صوار، بعنوان قياس أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية باستخدام المقاربات الحديثة. مجلة مجاميع المعرفة المجلد 04 /العدد02/ أكتوبر 2018.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

- معرفة موقف المؤسسات الصحية في ولاية باتنة من آليات التقييم ومدى استعمالها أو العمل بنتائجها.

- المساهمة في الإثراء المعرفي في مجال الخدمات الصحية.

- المساهمة في تحسين مستوى الخدمة الصحية المقدمة في المؤسسات الصحية بولاية باتنة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد اسبيان موجه لفائدة العاملين في قطاع الصحي في ولاية باتنة حيث تم

توزيع 1360 إستبيان وبلغ عدد استمارات الصالحة للدراسة 1299 إستمارة.

وتوصلت الباحثة إلى ما يلي:

- إمكانية تطبيق نموذج Servqual لتقييم الخدمات في المستوى الصحي.

- يقيم أفراد العينة الخدمات الصحية من ناحية كل معيار من المعايير تقييما ايجابيا.

- أكبر نسبة من أفراد العينة من جنس الإناث ومن فئة الكهول.

- أكثر المعايير تأثيرا على رضا الفرد هما معياري الثقة والاستجابة.

- يميل معظم أفراد العينة إلى تحسين الخدمات الصحية في عدة تخصصات خاصة فيما يتعلق باختيار العاملين وتقييم

النتائج<sup>237</sup>.

---

237 وفاء سلطاني 2015 تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر وآليات تحسينها دراسة ميدانية بولاية باتنة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات. جامعة باتنة 1. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

34- دراسة (SALMI Madjid) بعنوان "Système de santé en Algérie à l'heure de la

transition plurielle : éléments pour une évaluation de la qualité des soins

هدفت الدراسة إلى:

تحديد العناصر المتعلقة بتقييم جودة الرعاية من خلال إبراز بعض الأدوات القادرة على تحسين خدمات الرعاية المقدمة في منشآت الصحة العامة في الجزائر.

وتوصل الباحث إلى ما يلي:

يجب أن تتم إدارة الموارد البشرية بالاحترام الصارم للإطار التنظيمي مع الاستمرار في الاهتمام بالابتكار وتوقعه و القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة.

يجب أن يتم التقييم من قبل الوكالات الخارجية لتجنب أي "التعدي" على الوصاية في ما يفهم على أنه مهامها الخاصة مخصص للشركاء.

يجب على المرافق الصحية إدارة الأنشطة التي تعتمد على الاستخدام الشامل للموظفين

التغييرات التي تحدث في بلادنا في مختلف المجالات تتطلب إدارة أفضل للموارد البشرية من أجل تغيير جذري في الممارسات التي تحدث فيها.

تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها لمستخدميهم تمر بالضرورة من خلال التحفيز والتعزيز والترشيد إدارة الموارد البشرية.

نظام المعلومات الحالي باستخدام النسخ اليدوي والبيانات لا تأخذ في الحسبان جميع الأعمال التي تم تطويرها

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

من قبل العاملين والمؤسسات الصحية ، ومن هنا الحاجة إلى نظام معلومات جديد قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تشكل في حد ذاتها وسيلة لتقييم وتحسين جودة الرعاية<sup>238</sup>

35-دراسة(سماح ماهر الشرباتي 2017) بعنوان Practices of Human Resources

Management in the Health Sector: A Field Study of Hospitals in Southern West Bank

هدفت الدراسة إلى:

معرفة واقع الممارسات في إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، في تخطيط القوى العاملة، وتدريب الأطباء والمرضى.

اكتشاف أوجه قصور ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات المذكورة، ومعرفة أسباب أوجه هذا القصور.

تقديم المقترحات العملية التي من شأنها أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث تخطيط القوى العاملة، وتدريب الأطباء والمرضى

ولتجسيد أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان موجه لفائدة مجموعة من الأطباء والمرضى في المستشفيات

الحكومية جنوب الضفة الغربية حيث تم توزيع 255 إستبانة وتم استرداد 244 إستبانة قابلة للتحليل.

وتوصل الباحث إلى ما يلي:

---

<sup>238</sup> SALMI Madjid ,Système de santé en Algérie à l'heure de la transition plurielle : éléments pour une évaluation de la qualité des soins. Thèse de Doctorat en Sciences Economique ,Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Faculté des Sciences Economiques, commerciales et de gestion ,Département des sciences économiques .

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

تبين أنه يوجد عدة إدارات ودوائر تعنى بتخطيط القوى العاملة، وهذه الدوائر تتبع وزارة الصحة الفلسطينية بشكل مباشر وهي مركزية.

تبين أن تخطيط القوى العاملة في المستشفيات الحكومية جنوب الضفة الغربية يكون من خلال توزيع القوى العاملة ضمن سياسة الممكن والمتوفر، وحسب احتياجات العمل، ويشارك في عملية التخطيط للقوى العاملة مدير عام المستشفى ورؤساء الأقسام والوحدات.

تبين أنه لا يوجد دائرة للموارد البشرية في المستشفيات وإنما دائرة شؤون الموظفين، إذ تقوم بالأعمال الروتينية الاعتيادية.

تبين أنه لا يوجد زيادة في القوى العاملة في المستشفيات الحكومية جنوب الضفة بل تبين ان هناك نقص ملحوظ في

المستشفيات الحكومية جنوب الضفة الغربية ويعود هذا إلى زيادة تنوع الخدمة، وافتتاح أقسام جديدة، وزيادة عدد المرضى والمراجعين، ومحدودية التوظيف بدل التقاعد والوفاة والنمو السكاني، والعجز في ميزانية وزارة الصحة.

تبين أن المعوقات التي تحد من تخطيط القوى العاملة في المستشفيات جنوب الضفة الغربية تعود إلى مركزية الإدارة في وزارة

الصحة وعدم اعطاء الصلاحيات، ومحدودية الموارد المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية واعتماد ميزانية الوزارة على

الدول المانحة، وعدم وجود دائرة تخطيط للقوى العاملة. <sup>239</sup>

المبحث الرابع: الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية:

36-دراسة ( محمد لين مراكشي 2012) بعنوان دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية دراسة حالة عينة

من المؤسسات الصناعية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى:

---

239 سماح ماهر الشرباتي Practices of Human Resources Management in the Health Sector: A Field Study of Hospitals in Southern West Bank, قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، الخليل - فلسطين 2017.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

تعرف على نظام الحوافز في المؤسسات الصناعية الجزائرية .

تحديد العلاقة الموجودة بين نظام الحوافز ومستوى أداء الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.

التوصل إلى معرفة أهم الطرق والأساليب لتحسين نظام الحوافز والحصول على النتائج المطلوبة لتحسين مستوى الأفراد

بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المؤسسة المتمثلة في زيادة الكفاءة الإنتاجية.

ولتجسيد أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان موجه لفائدة عمال المؤسسات الصناعية الجزائرية حيث تم توزيع

500 استبيان وتم استرجاع ما يقارب 302 استبيان صالح للتحليل.

وتوصل الباحث إلى ما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى التي تنص على أنه تشكل كل من الدافعية والإدراك والمقدرة والأسس الأولية في نجاح الأداء

البشري، غير أن هذه الأسس غير كافية إذا ما تعلق الأمر بالأداء البشري داخل المؤسسة لذلك هناك أسس أخرى

وتتمثل في الرضي الوظيفي وعملية تقييم الأداء.

أما الفرضية الثانية التي تنص على أنه تعددت مداخل تحسين الأداء البشري في المؤسسة بسبب تطبيق أسس علمية

حديثية في التسيير وقد أسفر عن هذا التطبيق كل من المداخل الثلاثة: مدخل إعادة الهندسة ومدخل التحسين المستمر

ومدخل إدارة الجودة لكن يبقى استخدامها في الدول النامية نظريا فقط فرضية صحيحة

بالنسبة للفرضية الثالثة التي تنص على أن الاضطرابات التي عرفها القطاع الصناعي الجزائري في الآونة الأخيرة والتي يرجع

سببها لعدم رضا الطبقة العاملة على الوضعية الاجتماعية والمهنية التي يعيشونها توحى بأن أنظمة الحوافز الحالية لا

تناسب مع التطور التشريعي والتنظيمي الذي عرفته المؤسسة فرضية غير صحيحة والسبب في ذلك أن النظام الحالي

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

للحواجز موافقة للتسيير العلمي الحديث إلا أن إطلاع العمال غائب وعدم السرعة في التنفيذ هي سبب ذلك

السخط. 240

37-دراسة(نور الدين شنوفي 2004) بعنوان تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة:

المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز

هدفت الدراسة إلى: تشخيص نظام التقييم المعمول به لقياس أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، بهدف معرفة مدى كفاءة هذا النظام في تقدير أداء العامل الفعلي.

ثم التعرف على طبيعة الأخطاء و المشاكل التي يعاني منها النظام الحالي للتقييم، سواء كانت متعلقة بالعمال الخاضعين للتقييم أو متعلقة بالجهات المشرفة على عملية التقييم و القائمة عليه أو بالنماذج المستخدمة و معاييرها في عملية التقييم أو تلك المتعلقة بالقوانين و القواعد المنظمة لعملية التقييم أو تعود لأسباب أخرى.

بالإضافة إلى كشف مدى الاستفادة من نتائج عملية تقييم أداء العامل وفق هذا النظام في رسم سياسات شؤون العمال و مراجعتها المختلفة بالمؤسسة سواء كانت المتعلقة بسياسة التحفيز و المكافآت أو سياسة التدريب و الاختيار و التعيين أو بسياسة الترقية و النقل و الفصل و غيرها.

تقديم اقتراح لتفعيل نظام تقييم العامل أداءه يجنب المؤسسة عيوب النظام الحالي و يمكنها التأهل إلى مستوى من الأداء المتوازن لعمالها و يحقق لها بذلك القدرة على التنمية المستدامة لمواردها البشرية، ويتصف هذا النظام المقترح لتقييم أداء العامل بما يلي: يقوم على نموذج لإعداد تقارير تقييم للعمال وأداءهم ، يراعي الاختلافات في المسؤوليات و الواجبات عند جميع المستويات الإدارية و الوظيفية بالمؤسسة.

240 محمد لمين مراكشي ، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2012.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

. يتميز بكونه نظاما لتقييم شامل و دوري يقوم على معايير قياس و عناصر تأخذ في الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء

العامل، و بالتالي تتسم نتائجه بالموضوعية و العدل و الدقة تساعد مديري المؤسسات العمومية الاقتصادية في اتخاذ

القرارات السليمة في تسيير الموارد البشرية نحو تطورها.

. يهدف إلى تحديد أوجه القصور و الانحرافات التي تعيق أداء العامل في مختلف الوظائف المستويات و يعمل على

تصحيحها بشكل دائم من خلال نظام التغذية العكسية في استرجاع المعلومات بتشجيعه لأسلوب التشاور والحوار

والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل تدارك الأخطاء و المشاكل في وقتها، ليتحقق بذلك الرضا الوظيفي للعمال و

منه ينعكس الأداء المتميز للعامل الذي يعد النواة الأساسية لنظام التقييم المتوازن.

بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من إدخال طرق لقياس و تقييم أداء العامل تتناسب مع طبيعة نشاطها من جهة و الغرض

من عملية التقييم ذاتها من جهة أخرى، كأدوات علمية تساعد على استغلال مواردها البشرية بأفضل الطرق لتحقيق لها

أفضل النتائج و الأهداف.

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية لواقع نظام التقييم في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

حالة سونلغاز "

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

تعرض نتائج الدراسة الجوانب التي تشكل أسباب فشل أنظمة التقييم لأداء العامل في المؤسسات العمومية الاقتصادية التي

أستخلصها الباحث من دراسته هذه ، والتي تعود إلى عدم الالتزام التام بالأسس العلمية و النصوص التشريعية و القواعد

التنظيمية في عملية تقييم أداء العامل خاصة منها:

- غياب الأهداف المحددة بدقة و المعايير المناسبة لقياسها و ملاحظتها.

- التركيز على تطبيق نظام التقييم ( إن وجد ) على المستويات الإدارية الدنيا دون العليا.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

- عدم كفاية استمارة التقييم ( إن وجدت ) في التعبير عن الجوانب الحقيقية لأداء العامل
- اعتماد دورية التقييم السنوي ، التي يعاب عليها لكونها لا تكشف عن الانحرافات في أوقاتها لتجنبها في حينها، بل تتركها تتمادى و تزداد آثارها.
- التقليل من أهمية التأثير بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة والتأثير بها ، وذلك بملائمة طرق التقييم المعتمدة للظروف المحيطة بالعمل و لقواعده الحديثة .
- اعتماد نماذج في التقييم سواء كانت استمارات أو بطاقات ولا تعكس صدق عناصر قياسها المهارات الفعلية للعامل، كما يتم صياغتها بعبارات غامضة غير مفهومة يصعب تقديرها ، وكثيراً ما تكون سببا جوهريا في الاختلاف في تقدير أداء العامل من قبل المؤسسة والنزاعات مع عمالها، إلى جانب انها لا تعكس الجانب السري الذي يضمن الحيادية ويقلل من عيوب التحيز في الحكم على نتائج أداء العامل.
- وتشير الدراسات الى عدم الاهتمام بنتائج التقييم من قبل إدارة المؤسسة ، بل في حالات كثيرة يتم إهمالها ، و لا يؤخذ بها في تصميم سياسات الموارد البشرية . و لا تولي أهمية لمقابلات تقييم أداء العمال لتصحيح مستوى الأداء المتدني للعامل و تقوية روابط العلاقات و التعاون بين الأفراد المختلفة في المؤسسة، مما جعل مستوى الرضا الوظيفي للعامل بعيد عن الحد المطلوب وتوافره لدى عمال المؤسسة التي تنوي بناء ذاتها وتحسين إنتاجية العمل بها ، لتتمكن من مواجهة تحديات العولمة ومضايقات اقتصاد السوق.<sup>241</sup>

---

241 نور الدين شنوفي بعنوان تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير. جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

38-دراسة (باباه ولد سيدن2009) بعنوان دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة : البنك الموريتاني

للتجارة الدولية B.MCI.

هدفت هذه الدراسة إلى :

1- محاولة الاستقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من قبل العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة وتحليلها .

2- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض التالي : إن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية وتفعيلها من خلال اعتمادها على مدخل تقييم الأداء

3- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، وذلك من خلال المعارف والمهارات التي تكتسبها، وتحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها تفعيل مواردها البشرية .

4- تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية.

5- إبراز سبل وآليات التميز بجودة الخدمات المصرفية من منطلق الأداء.

6-توظيف نموذج الفجوة في تقييم جودة خدمات البنك الموريتاني للتجارة الدولية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة عن زبائن البنك الموريتاني للتجارة الدولية على اختلاف أنواعهم من زبائن عاديين ممن لديهم حسابات تجارية، أو حسابات الأجل، أو مؤسسات عامة، من خلال أخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث والتي كانت بمثابة مصادر معلومات مفيدة، وكانت عينتنا مكونة من مائة عميل.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وبالرغم من هذه الأهمية إلا أنها تعد أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات، وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي إضافة إلى أن الذين يمارسونها في الأغلب غير متمرسين وبالتالي يكون أداءهم دوت المستوى، زيادة على رفض أغلب الناس للانتقادات المباشرة، ولكن رغم هذه الأسباب فإن تقويم المستوى الفعلي وتحديد أهداف الفرد ومدى التزامه بضوابط المنظمة وتعليماتها، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلاً، كل ذلك يشكل في رأينا نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها.

وأمام التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي الموريتاني صعوبات حادة تتركز على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة ومدى تحقيقه توقعات العملاء ورضاهم عن مستوياته، ومن خلال دراستنا التي انصبت على قياس أداء الخدمات المصرفية من خلال البنك الموريتاني للتجارة الدولية كعينة من البنوك التجارية الموريتانية تبين من تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة لهم أنها منخفضة عن الجودة المتوقعة وتتجه إلى الجودة الغير مقبولة، كما أنها سلبية في أبعادها، ومع ارتفاع توقعاتهم لمستوى الجودة التي ينبغي لـ : BMCI تقديمها اختلافا للمعايير المعتمدة في تقييمهم، إلا أن عدم توافق ما هو متوقع مع ما هو مقدم قد خلق فجوة سلبية وبالتالي عدم الرضا لدى العملاء عن أداء مصرفهم.<sup>242</sup>

### المبحث الخامس: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

نحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

أوجه التشابه:

<sup>242</sup> باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة : البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI. جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير 2009.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

- في المنهج المستخدم: اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي تناولها الباحث في استخدامها للمنهج

وصفي تحليلي

في أداة الدراسة: اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي تم تناولها أعلاه في استخدامها الإستبانة كأداة

للدراسة.

في نتائج الدراسة:

اتفقت الدراسة مع كافة نتائج الدراسات السابقة التي تؤكد على وجود علاقة بين التدقيق الاجتماعي وإدارة الموارد

البشرية.

- وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التدقيق الاجتماعي من جانبه النظري.

- وتتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة الموارد البشرية من الجانب النظري.

- التدقيق الاجتماعي المتغير المستقل لدى دراستنا والدراسات السابقة وأداء إدارة الموارد البشرية المتغير التابع.

ثانيا أوجه الاختلاف:

ويمكن عرض أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وفق الجدول التالي:

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

الجدول 13: يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
دراستنا الحالية في ولاية تلمسان في الفترة 2021.	تمت الدراسة السابقة في بيئات مختلفة وفي سنوات 2004 إلى غاية سنة 2019	من حيث الزمان والمكان
دراسة الحالية تمت في مستشفى الجامعي بولاية تلمسان	اقتصرت غالبية الدراسات على مجموعة من محافظي الحسابات أو بعض المؤسسات	من حيث المجتمع
دراسة الحالة	أغلبية الدراسات استعملت البحث الميداني من خلال وصف مكاتب التدقيق إضافة إلى دراسة الحالة	من حيث منهجية البحث
الدراسة الحالية 150 عينة	تناولت الدراسات السابقة عينة أقل من الدراسة الحالية	من حيث العينة
استعمل التدقيق الاجتماعي متغير مستقل وأداء إدارة الموارد البشرية متغير تابع	استعملت الدراسات السابقة نفس المتغير المستقل ولكن يوجد اختلاف في المتغير التابع منذ دراسة لآخري	من حيث المتغيرات
دراستنا الحالية تناولت القطاع العام	هناك تنوع بين القطاع الخاص والعام	من حيث القطاع
خصصت هذه الدراسة هدفها إلى معرفة مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية وهل أن المؤسسة محل	نجد بأنه تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة والتي كان هدفها إلى إبراز كيفية استفادة وعلاقة بين التدقيق الاجتماعي وأداء المورد البشري أو ما مدي	من حيث الهدف

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

الدراسة لها إدارك بمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي اعتباره أداة إدارية هامة	إدارك محافظ الحسابات لأهمية التدقيق الاجتماعي	
---	--	--

المصدر: من إعداد الطالب

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

الخلاصة الفصل:

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين لنا أن للتدقيق الاجتماعي دور فعال في تحسين ورفع من مستوى أداء إدارة المورد البشرية وبالتالي تأثير بشكل إيجابي على المؤسسة من خلال زيادة المردودية بصفة عامة، لأجل ضمان استمرارية.

## الفصل الثالث

الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

الدراسة التطبيقية:

تمهيد:

بعد قيامنا بعرض الجانب النظري للتدقيق الإجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية، بإضافة إلى تطرق إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية.

وعلى هذا الأساس نحاول إسقاط الجانب النظري على واقع المستشفى الجامعي بتلمسان من خلال إجراء دراسة إحصائية.

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

● المبحث الأول: الدراسة التطبيقية الطريقة والإجراءات

● مبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

إدارة الموارد البشرية والتدقيق الاجتماعي في المستشفى الجامعي بتلمسان:

التكوين:

الجدول 14: ميزانية التكوين لسنة 2018:

نوع التكوين		البيان
التكوين بالخارج	التكوين المتواصل بالداخل	
600000.00 دج	3000000.00 دج	المبالغ

المصدر: مصلحة التكوين المستشفى الجامعي بتلمسان

تعطي الهيئة المسيرة للمستشفى أهمية كبيرة لتكوين العاملين بهدف زيادة معارفهم وتحسين مهارتهم لتأدية أعمالهم بطريقة

احترافية

التكوين:

يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة.

تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم

أنواع التكوينات:

فيما يخص سلك الأطباء نميز نوعين من التكوينات:

تكوين تحسين المستوي في الخارج خاص بالأطباء المتخصصين

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

تحسين التكوين المتواصل للمستخدمين بالداخل يتم في مدارس الشبه الطبيين أو داخل المؤسسة لفائدة الأطباء

### التكوين المتواصل للمستخدمين: (الملحق 01)

من أجل الحفاظ على المردودية وتحسين مستوى الأداءات، فإن مستخدمي المؤسسات العمومية للصحة مطالبون بتحسين

معلوماتهم النظرية والتطبيقية وتحسينها مع تجديدها في إطار التكوين المتواصل من خلال الملتقيات التكوينية والترقيات،

وورشات التكوين ... الخ

ويتعين على المستشفى الجامعي أن يضمن:

تكوين اشخاص ورفع مستواهم مع تحسين المعلومات وتجديدها لفائدة مستخدميه بهدف تحسين دائم لمؤهلاتهم وترقيتهم

تحسين المعارف بهدف تحصيل تقنيات جديدة مرتبطة باحتياجات المؤسسة وكذا متطلبات الطب العصري.

### تحسين المستوي في الخارج (الملحق 02)

يجب أن يهدف تحسين المستوى في الخارج إلى ما يلي:

اكتساب الجوانب العلمية والتكنولوجية الجديدة في المجالات الدقيقة والمتقدمة

اكتساب المعارف الضرورية وتقنياتها لابتكار نشاط مهني وعصرنته

التأهيل لاستعمال تجهيزات جديدة أو القيام بنشاطات اخرى،

### التكوين بالنسبة للسلك الإداري:

تكوين لصالح موظفي المصلحة الموارد البشرية

تكوين لصالح موظفي المصلحة الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

تكوين لفائدة موظفي مصلحة المحاسبة والمالية

تكوين لفائدة أعوان الإداريين .

التكوين بالنسبة للسلك المهني::

تكوين لفائدة أعوان الأمن

تكوين لفائدة أعوان التنظيف.

التكوين بالنسبة لسلك شبه الطبي:

حيث يتم إجراء دورات تكوينية لفائدة عمال الشبه الطبي بهدف تحديث المعلومات وتحسين الأداء.

تكوين عن طريق إجراء ملتقيات علمية.

إجراءات التكوين:

1-تقوم وزارة الصحة بإرسال عنوان التكوين والهيئة إلى مصلحة التكوين القائمة بإجراءات التبرص.

2-تقوم مصلحة التكوين بتوزيع التكوين إلى كل مصلحة.

3-تقوم المصلحة بتوزيع رسالة دعوة إلى كل مصلحة تبين نوع التكوين، التاريخ، ومكان ومؤطر.

4-تقوم مصلحة التكوين بوضع ورقة الحضور إجباريا

تدقيق الاجتماعي للتكوين:

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

بعد القيام بالاطلاع على وثائق الهيئة المسؤول عن الرقابة عن التكوين والمتمثلة في المديرية العامة للمالية تم ملاحظة أن

الهيئة المسؤولة تقر بأن إجراءات التكوين تمت وفقا ما يقتضيه القانون.<sup>243</sup>

تحليل نتائج المقابلة:

### 1- إجراءات التوظيف:

بعد المقابلة التي تمت مع المسؤول عن الموارد البشرية في المستشفى الجامعي بتلمسان تمت ملاحظة ما يلي:

التوظيف في المستشفى الجامعي بتلمسان يتم حسب طريقتين هما:

-التوظيف على أساس الشهادة مثل الأطباء.

-التوظيف على أساس الاختبار خاص بالإداريين.

-تقوم المديرية الموارد البشرية بطلب موظفين حسب الاحتياجات من الوزارة الوصية

-تقوم الوزارة بمنح المؤسسة مناصب مالية لأجل التوظيف.

-تقوم المديرية الموارد البشرية بوضع مخطط للسني للتسيير الموارد البشرية.

-تقوم مصلحة الموارد البشرية بتقسيم المناصب حسب احتياج كل مصلحة.

-تم مرحلة الإعلان عن التوظيف لمدة شهر.

-مرحلة جمع الملفات.

-مرحلة دراسة الملفات.

---

<sup>243</sup>المديرية الفرعية للتكوين والوثائق بالمستشفى الجامعي بتلمسان

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

-تقوم المؤسسة بالتوظيف عن طريق إجراء الامتحان الكتابي ثم الامتحان الشفوي.

-مرحلة تعيين الموظفين تنقسم إلى مرحلتين هما:

1-مرحلة الموظف المتربص خاصة في سلك الإدارة بعد الإعلان على نتائج يدخل الموظف في مرحلة تكوين لفترة معينة (مرحلة التربص).

2-مرحلة الموظف المرسم مباشرة خاصة الأطباء

الهيئة الرقابية المسؤولة على منح صفة القانونية لعملية التوظيف هو المراقب المالي.

### تدقيق الاجتماعي لملف التوظيف:

بعد قيامنا بعملية التدقيق لعملية التوظيف لاحظنا أن مديرية الموارد البشرية تقوم باحترام كل إجراءات التوظيف المفروض قانونا.

### الترقية:

يوجد نوعين من الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة.

### الترقية في الدرجة:

-تتمثل الترقية في الدرجات في التدرج في صعود الدرجات بصفة مباشرة باستمرار حسب الوثائق والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

### الترقية في الرتبة:

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الطرق الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساره المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة  
- بعد تكوين متخصص

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المكلفة بالاختيار.  
يتم اختيار الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة

#### تقييم الموظف:

يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا المناهج ملائمة.  
يهدف تقييم الموظف إلى:

- الترقية في الدرجات.

- الترقية في الرتبة منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.

-منح الأوسمة التشريفية والمكافآت

يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

-احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية،

-الكفاءة المهنية

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

- الفعالية والمردودية،

- كيفية الخدمة.

- تحقيق الأهداف.

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.

تحدد المؤسسات والإدارات العمومية، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية.

تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة.

يتم التقييم بصفة دورية، وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة.

تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المقصود الذي يمكنه أن يقدم بشاؤها تظلما إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي لها الحرية في اقتراح مراجعتها.

تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.<sup>244</sup>

المبحث الأول: الطريقة والأدوات (المنهجية)

منهجية الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى بيان مجتمع وعينة الدراسة، وكذا توضيح أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة:

<sup>244</sup> مرجع سابق مصلحة إدارة الموارد البشرية للمستشفى الجامعي بتلمسان.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

للحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على الاستبيان، بحيث تم إعداده اعتماداً على مجموعة من الدراسات السابقة وتم أخذ عبارات منها ومن بينها مايلي: (دراسة بن شريف مبروكة، هيري آسيا، ساوس الشيخ، التدقيق الاجتماعي كآلية لتحسين الاداء الاجتماعي من وجهة نظر موظفي القطاع الصحي لولاية أدرار.

ودراسة محمد عجيلة، اللطيف مصطفى، خيرة زقيب " دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية والجلفة 2014 – 2013.

وذلك من خلال معرفة العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة الاستشفائية الجامعي بتلمسان الأطباء الممرضين الإداريين وموظفي مصالح الموارد البشرية.

-تعريف المؤسسة قيد الدراسة:

تعريف المستشفى:

ورد في القاموس العربي " المنجد " في باب شفى يشفى شفاء أن المستشفى هو " المكان الذي يطلب فيه الشفاء " أي البرء من العلة<sup>245</sup> أو هو الموضوع الذي يبحث فيه المرضى عن الرعاية<sup>246</sup>

أما جونسون وشوتز فقد ذكر في كتابهما إدارة المستشفيات أن كلمة مستشفى اشتقت من كلمة لاتينية تعني " إكرام الضيف<sup>247</sup>

<sup>245</sup>السيد محمد جاد الرب، (1997 ص 50).مرجع سابق.

<sup>246</sup>Lawrence F. Wolper(2009p496) ? Health Care Administration Managing Organized Delivery Systems ? Fifth Edition Jones and Bartlett Publishers London.

<sup>247</sup>السيد محمد جاد الرب، (1997 ص 50).مرجع سابق.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

تعرف منظمة الصحة العالمية المستشفى بأنه جزء رئيسي من تنظيم طبي واجتماعي ، هدفه تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاج ورفية ، وتمتد خدمات عياداته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية ، والمستشفى هو أيضا مركز تدريب العاملين الصحيين وللقيام بحوث اجتماعية بيولوجية.<sup>248</sup> أما الجمعية الأمريكية للمستشفيات ( American Hospital Association ) فتعرف المستشفى بأنه: "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل أسرة للتقويم و خدمات طبية تحتوي على خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمرضى"

فلقد عرف المستشفى بأنه: " كل مكان يعد لاستقبال المرضى والكشف عليهم وعلاجهم وتنويمهم فيه .

فالمستشفى وفقا لما سبق، هو مكان لتنويم المرضى وعلاجهم بما يتطلب ذلك من خدمات فندقية وتوفير التغذية للمرضى والمستشفى أيضا مكان للتدريب والتعليم المستمر ومكان لإجراء البحوث في مختلف الحقول الصحية.<sup>249</sup>

ورأت لجنة خبراء إدارة المستشفيات بمنظمة الصحة العالمية في عام 1963 م أنه من الضروري تعريف المستشفى بصورة عملية بحيث يكون التعريف سهلا وشاملا كي ينطبق على شتى المستشفيات مهما كان نوعها وفي أي مكان تكون ، ولذلك فلقد عرفت هذه اللجنة المستشفى بأنه : " المؤسسة التي تكفل للمريض الداخلي مأوى يتلقى فيه الرعاية الطبية والتعريض، ولكن اللجنة استدركت لتؤكد أنه يمكن التوسع في التعريف حتى يشمل المستشفيات التي تؤدي أعمالا أخرى مثل التعليم والتدريب والبحوث الطبية والوبائية والاجتماعية والتنظيمية ) .<sup>250</sup>

تعريف المستشفى الجامعي الدكتور تيجاني دمرديجي تلمسان:

<sup>248</sup> منظمة الصحة العالمية، (1980 ص6، ص7)، إدارة المستشفيات، سلسلة التقارير الفنية (395)، جنيف سويسرا.  
<sup>249</sup> عيد الله ساعاتي، (1998 ص32)، مبادئ المستشفيات، (ط1). دار الفكر العربي. القاهرة مصر.  
<sup>250</sup> منظمة الصحة العالمية، (1980 ص6، ص7)، إدارة المستشفيات، سلسلة التقارير الفنية (395)، جنيف سويسرا.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

يعود بناء المستشفى الجامعي بتلمسان إلى الفترة ما بين 1947 و 1954 وكان مستشفى استعماري وهو من أكبر المستشفيات وأقدمها الموجودة على المستوى المحلي والوطني.

وفي عام 1986 تم تحويله إلى مركز مستشفى جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86.306 بتاريخ 16 ديسمبر 1986 ويحمل اسم الدكتور تيجاني دمرجي وهو شهيد الثورة الجزائرية سقط على ميدان الشرف في 17 أبريل 1957.

ثم يتم تكليف المؤسسة بمهمة ثلاثية:

- رعاية
- تعليم
- بحث

يقدم مركز مستشفى الدكتور تيجاني دمرجي الجامعي في تلمسان خدمات تستهدف ثلاثة محاور رئيسية، وهي الرعاية والتدريب الطبي وشبه الطبي وأخيراً البحث.

فيما يتعلق بعرض الرعاية، يقوم مختلف المهنيين الصحيين في مركز مستشفى الدكتور تيجاني دمرجي الجامعي في تلمسان بتوحيد جهودهم من أجل ضمان رعاية جيدة للمريض بالإضافة إلى توفير سبل الراحة أثناء العلاج في المستشفى.

فيما يتعلق بالبحوث الطبية، فإن مركز مستشفى الدكتور تيجاني دمرجي الجامعي في تلمسان يضم 4 مختبرات بحثية:

- المختبر: "خاص بالأمراض السرطان".
- المختبر: "خاص بالأمراض القلب".
- المختبر: "خاص بالسموم".
- المختبر: "خاص بالجراحة التجريبية".

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

علاقات خارجية

اليوم المستشفى الجامعي تلمسان على اتصال مع 3 مؤسسات صحية فرنسية:

### مستشفى مونبلييه الجامعي

الذي أبرمت معه اتفاقية والتي هي في طور التنفيذ.

**Angers CHU** : تم من خلال هذه الاتفاقية تطوير مكون زرع الكلى ، وقد تم إجراء حوالي عشر عمليات زرع

حتى الآن.

### مستشفى ليل الجامعي

أعقب زيارة السيدة مارتين أوبري ، عمدة مدينة ليل ، صياغة مذكرة تفاهم بين المؤسساتين الصحيين في تلمسان و ليل

من أجل تطوير التعاون العلمي وهذا المشروع قيد الدراسة.

### الموقع الجغرافي:

➤ يحتل مساحة 13 هكتار.

➤ وهو يتألف حالياً من 44 قسماً ومختبراً متخصصاً.

➤ تبلغ الطاقة الاستيعابية المستشفى الجامعي الدكتور تيجاني دمردي في تلمسان 646 سريراً ويغطي 1.5 مليون

مواطن.

➤ ويضم مستشفى جامعي ما يلي:

درجة الأستاذ: 23 -محاضر بدرجة "أ": 14

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

محاضر بدرجة "ب": 15 درجة الماجستير المساعد: 106، الأطباء العامون: 60، طاقم التمريض 591.251

### المورد البشري في المستشفى الجامعي تلمسان

الجدول 15: تصنيفات الموارد البشرية في المستشفى الجامعي تلمسان

السلك	العدد	النسبة
السلك الطبي	955	32%
السلك شبه الطبي	1000	34%
السلك الإداري	450	15%
السلك المهنيين والمتعاقدين	560	19%
المجموع	2965	100%

المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية

من الجدول يتضح أن المستشفى الجامعي بتلمسان يضم 955 موظفا ينتمون للسلك الطبي و1000 موظفا ينتمون للسلك شبه الطبي و450 موظفا ينتمون للسلك الإداري و560 موظفا ينتمون للسلك المتعاقدين والمهنيين. أي بمجموع 2965 عاملا.

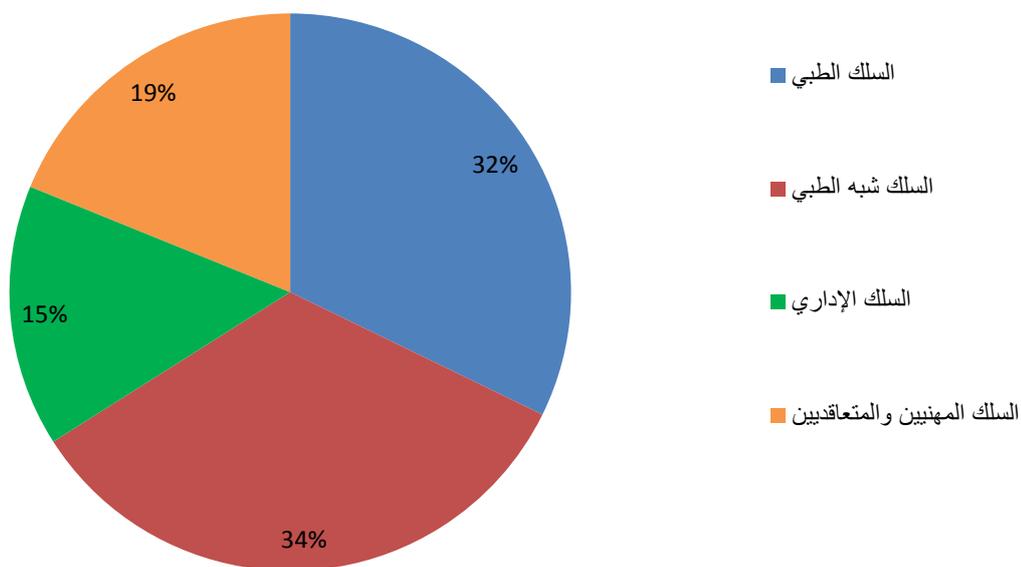
الشكل 03: توزيع الموارد البشرية في المستشفى الجامعي تلمسان

251 الموقع الرسمي للمستشفى الجامعي تلمسان <http://www.chu-tlemcen.dz/index.php?id=131> تاريخ زيارة:

2021/04/02

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

توزيع الموارد البشرية في المستشفى الجامعي تلمسان



1-السلوك الطبي:

الجدول 16: تصنيفات السلوك الطبي في المستشفى الجامعي بتلمسان

العدد	الصنف
420	استشفائيين الجامعيين
180	الأطباء الأخصائيين
95	الأطباء العامون
60	الأطباء النفسيين
200	الأطباء المقيمين
955	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على معطيات من المستشفى الجامعي

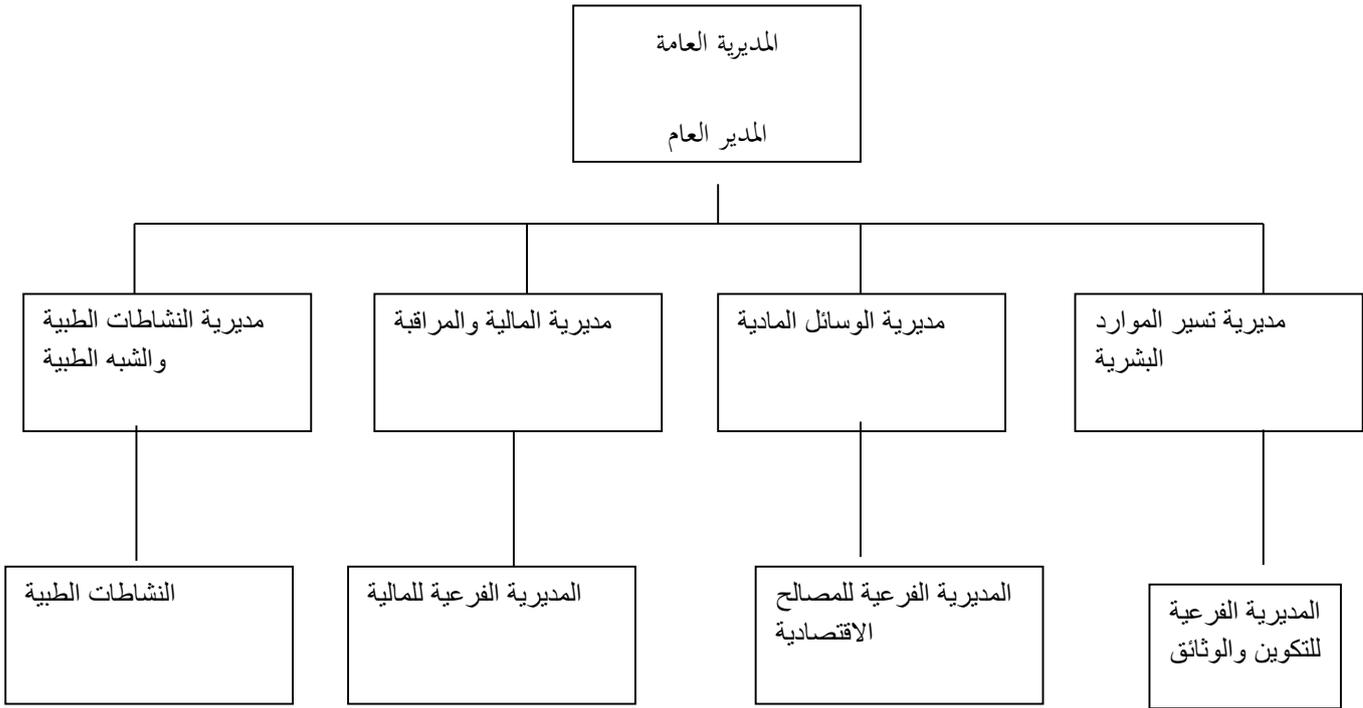
## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

### دراسة الهيكل التنظيمي:

ويتكون الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي بتلمسان: من المديرية العامة وأربع مديريات أساسية مثل ما بينها الشكل

التالي:

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي - تلمسان -



المصدر: وثائق المستشفى

المدير: يعين من قبل وزير الصحة ويقوم بالمهام التالية:

-تسيير المؤسسة

-الأمور بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة

-المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحياته

مكتب الاتصال: هو عبارة عن وسيط بين المؤسسة ووزارة الصحة والسكان وكذا مختلف الإدارات الأخرى.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

1-المديرية المالية والمراقبة: تضم هذه المديرية ما يلي:

1-مديرية الفرعية للمالية: وتشمل مكاتبين هما:

-مكتب الميزانية والمحاسبة: يقوم بالإشراف على إعداد ميزانية التسيير الخاصة بالمديرية والتي تكون من نوعين من النفقات.

النوع الأول: يختص بالعتاد وتسيير المصالح: تشمل تسديد النفقات، والأدوات والأثاث، العتاد ولوازم الإعلام الآلي والتكاليف الملحقة والألبسة، حظيرة السيارات، المباني، مصاريف التكوين قصيرة ومن مهامه: إعداد وصولات الطلب، إعداد الميزانية، حساب المصاريف المهمات والعمال، الإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية.

نوع الثاني: يختص بإعداد الأجور المستخدمين.

-مكتب الإيرادات والصناديق.

2-المديرية الفرعية لتحليل التكاليف وتقييمها: تضم مكاتبين هما:

-مكتب تحليل التكاليف والتحكم فيها.

-مكتب الفوترة.

2-مديرية الموارد البشرية تضم ما يلي:

1-المديرية الفرعية للمستخدمين وتضم مكاتبين هما:

-مكتب تسيير الموارد البشرية: تسند لهذا المكتب مهمة تسيير الحياة المهنية للإداريين والتقنيين ومستخدمي المصالح،

توكلف بالتوظيف، العزل والإحالة على التقاعد وهذا من خلال السهر على تجسيد النصوص القانونية والتنظيمية

المتعلقة بتسيير الحياة للموظفين، اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم مختلف الدورات التكوينية

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

لفائدة العمال، وعقد اجتماعات لجان متساوية الأعضاء لترتيب ملفات كاملة لكل مستخدمي المؤسسة، واستلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة لتسيير برامج التبرصات ومتابعتها.

-مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الطبيين وشبه الطبيين والأخصائيين في علم النفس.

-مكتب الأجور والتنظيم.

2- المديرية الفرعية للتكوين والتوثيق:

1-مكتب التكوين: تسند إليه مهمة تنظيم دورات تكوينية للعمال، واستلام ملفات المترشحين لدى

المؤسسة وتسيير برامج التبرصات ، متابعة مدى التقيد بتنفيذ الدورات التكوينية من قبل المؤطرين والمترشحين، وإعداد تقارير بالتفصيل عن الدورات التكوينية والتبرصات.

2-مكتب التوثيق: تسند إليه مهام حفظ الوثائق والأرشيف.

3-مديرية الوسائل المادية : تضم ثلاث مديريات

1-مديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية: التي تشمل

-مكتب التموينات.

-مكتب تسيير المخازن والجرد.

-مكتب الإطعام والفندقة.

2-مديرية الفرعية للمنتوجات الصيدلانية والأدوات والمستهلكات: التي تشمل:

-مكتب المنتوجات الصيدلانية.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

- مكتب الأدوات والمستهلكات.

### 3- المديرية الفرعية للمنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة: التي تشمل:

- مكتب المنشآت القاعدية.

- مكتب التجهيزات.

- مكتب الصيانة.

### 4- مديرية النشاطات الطبية والشبه طبية: والتي تضم ثلاث مديريات:

#### 1- المديرية الفرعية للنشاطات الطبية: والتي تشمل:

- مكتب تنظيم النشاطات الطبية وتقييمها.

- مكتب المناوبة والاستعدادات.

- مكتب البرمجة ومتابعة الطلبة.

#### 2- المديرية الفرعية للنشاطات شبه الطبية: التي تشمل:

- مكتب تنظيم النشاطات شبه الطبية وتقييمها.

- مكتب العلاجات التمريضية.

- مكتب البرمجة ومتابعة المدربين.

#### 3- المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمريض: والتي تشمل:

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

- مكتب دخول المرضى.

- مكتب الاستقبال والتوجيه والنشاطات الاجتماعية العلاجية.

مهام المركز الإستشفائي الجامعي بتلمسان:

يتكلف المركز الإستشفائي الجامعي بأعمال التشخيص والكشف والعلاج والوقاية والتكوين والدراسة والبحث وذلك بالتعاون مع مؤسسة التعليم أو التكوين العالي في علوم الطب المعنية.

وحسب المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 1997/12/04 المتضمن قواعد إنشاء المؤسسات

الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية يكلف المركز الإستشفائي الجامعي بالمهام الآتية:

في ميدان الصحة:

- ضمان النشاطات والعلاج والاستشفاء والاستعجالات الطبية الجراحية والوقاية اضافة الى كل نشاط يساهم في حماية

صحة السكان. وترقيتها

- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.

- المساهمة في إعداد المعايير والتجهيزات الصحية العلمية والتربوية للمؤسسات الصحية.

- المساهمة في حماية المحيط وتطويره في الميادين المتعلقة بالوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار الاجتماعية الناجمة عنه.

- يضمن تنظيم توزيع الاسعافات وهيكلتها.

- يطبق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الي والاستشفاء.

- يساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

في المجال التكويني:

ضمان اعتماد التدرج وما بعده في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسة التعليم العالي في علوم الطب والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة به.

-المساهمة في تكوين مستخدمي الصحة.

في مجال البحث:

-القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الصحة.

-تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى تقنية وعلمية من أجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين والبحث في علوم الصحة.

مجلس الإدارة:

يضم مجلس الإدارة الأعضاء الآتي ذكرهم:

-ممثل الوزير المكلف بالصحة رئيسا.

- ممثل الوزير المكلف بالتعليم العالي.

-ممثل إدارة المالية.

-ممثل التأمينات الاقتصادية.

--ممثل هيئات الضمان الاجتماعي.

-ممثل المجلس الشعبي للبلدية مقر مركز الإستشفائي الجامعي.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

- ممثل المجلس الشعبي للولاية مقر مركز الإستشفائي الجامعي.

- ممثل الأخصائيين الاستشفائيين الجامعيين ينتخبه زملاؤه.

- ممثل المستخدمين الطبيين يختاره زملاؤه.

- ممثل الجمعيات المنتفعين.

- ممثل العمال ينتخب في الجمعية العامة.

- رئيس المجلس العلمي للمركز الإستشفائي الجامعي.

بحيث يشارك المدير العام للمركز الإستشفائي الجامعي في مداورات مجلس الإدارة بصوت استشاري ويتولى أمانة المجلس.

يعين أعضاء مجلس الإدارة لعهد مدتها ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوزير المكلف بالحة وبالتعاون مع

السلطات التابعة له.

مهام مجلس الإدارة:

- دراسة مخطط التنمية القصير والمتوسط المدى.

- تداول مروع ميزانية المؤسسة.

- تداول الحسابات التقديرية.

- تداول الحساب الإداري.

- دراسة المشاريع الاستثمار.

- تداول مشاريع المخططات التنظيمية للمصالح.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

دراسة البرامج السنوية الخاصة بصيانة بنايات والتجهيزات.

-دراسة العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية الموقع مع المشتركين في المركز الإستشفائي الجامعي لاسيما مع هيئات الضمان

الاجتماعي التأمينات الاقتصادية، والتعاضديات والجماعات المحلية.

-دراسة مشروع جدول الموظفين.

-تداول النظام الداخلي للمؤسسة.

-دراسة اقتناء المنقولات والعقارات وعقود الإيجار وتحويلها.

يجتمع مجلس الإدارة وجوبا في دورة عادية مرة كل ستة أشهر، كما يمكنه اجتماع في دور طارئة باستدعاء من رئيس

المجلس أو بطلب من ثلثي أعضائه.

تحرر مداورات المجلس في محاضر رسمية تسجل في سجل خاص مرقم موقع بمضيها رئيس وأمين الجلسة.

لا تصح مداورات المجلس إلا بحضور أغلبية أعضائه، وإذا لم يكتمل النصاب يستدعي مجلس الإدارة من جديد في الأيام

العشر التالية.

تعرض مداورات مجلس للمصادقة على السلطة المسؤولة في الأيام الثمانية التي تلي الاجتماع، وتكون المداورات قابلة

للتنفيذ ثلاثين يوما بعد إرسالها للهيئة الوصية.

**المدير العام:**

يعين المدير العام للمركز الإستشفائي بمرسوم تنفيذي وباقتراح من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه بالطريقة نفسها.

يساعد المدير العام للمركز الإستشفائي في تأدية مهامه لأمين عام، ومدبرون وعند الضرورة مديرو الوحدات.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

تسند للمدير العام المهام التالية:

- مسؤولية تسيير المركز الإستشفائي الجامعي
  - يمثل المركز الإستشفائي الجامعي أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
  - يمارس سلطة التعيين على مجموع مستخدمي المركز الإستشفائي الجامعي.
  - هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات مركز الإستشفائي الجامعي.
  - يعد المشاريع الميزانية التقديرية ويضبط حسابات المؤسسة.
  - يضع المشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمركز الإستشفائي الجامعي.
  - يضع التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى الوزير المختص بالصحة بعد مصادقة مجلس الإدارة.
  - يقوم بإبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
  - يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الذين يعملون تحت سلطته.
  - يفوض إمضاءه على مسؤوليته لصالح مساعديه.
- الهيئة الإستشارية: وهي أيضاً ما يعرف بالمجلس الطبي، حيث يكلف هذا بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة بإضافة إلى إصدار آراء فيما يخص مايلي:
- إقامة علاقات عملية بين المصالح الطبية.
  - مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية و بناء المصالح و إعادة تهيئتها.
  - برامج الصحة و السكان.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

-برامج التظاهرات العلمية والتقنية.

-إنشاء المؤسسات الطبية أو إلغاؤها.

-الاتفاقيات الخاصة بالتكوين والبحث في العلوم الطب.

يضم المجلس العلمي فضلا عن رئيس الأعضاء الآتي ذكرهم:

رؤساء المصالح، مدير مدرسة التكوين العالي المعنية أو ممثله.

عضوان إلى ثلاثة أعضاء يعينهم المدير العام للمركز الإستشفائي.

-أستاذ محاضر وأستاذ معيد ينتخبها زملائهما لمدة ثلاث سنوات.

-موظف شبه طبي يعينه المدير العام يتمتع بأعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.

يجتمع المجلس العلمي باستدعاء من رئيسه أو المدير العام للمركز الإستشفائي الجامعي في دورة عادية مرة واحدة كل

شهرين و يمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بطلب إما من رئيسه أو من أغلبية أعضائه و إما من مدير العام و يحرر في

كل اجتماع محضرا يقيده في سجل خاص.

و لا تصح اجتماعات للمجلس العلمي إلا بحضور أغلبية أعضائه و إذا لم يكتمل النصاب

يستدعي المجلس من جديد في الأيام الثمانية(08) أيام الموالية، و يمكن أعضاؤه حينئذ أن يجتمعوا مهما يكن عدد

الأعضاء الحاضرين.

الأحكام المالية:

تحدد مدونة ميزانية المركز الإستشفائي الجامعي بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالمالية.

تتضمن ميزانية المركز بابا للإيرادات و بابا للنفقات.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

تتضمن الإيرادات ما يلي:

-إعانات الدولة المشتملة في مساهمتها كل أعمال العلاج والوقاية والبحث الطبي والتكوين والتكفل بالمعوزين غير

المستفيدين من التأمينات الاجتماعية.

-إعانات الجماعات المحلية.

-الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي والخاصة بالعلاج المقدم للمؤمنين الاجتماعيين ولذوي

الحقوق وعن التعاقد مع والتعاضديات والمؤسسات ومؤسسات التكوين.

-التخصيصات الاستثنائية.

-المهبات والوصايا الممنوحة في إطار التشريع والتنظيم المعمول به.

-الإيرادات المختلفة.

--تسديدات التأمينات الاقتصادية الخاصة بالأضرار الجسدية.

النفقات: تتضمن ما يلي:

-نفقات التسيير.

-نفقات التجهيز.

يخضّر المدير العام للمركز الإستشفائي الجامعي مشروع الميزانية ويعرضه على المجلس الإدارة للمداولة، تم يرسل بعد ذلك

إلى السلطة الوصية للمصادقة عليه.<sup>252</sup>

<sup>252</sup> مصلحة إدارة الموارد البشرية للمستشفى الجامعي بتلمسان

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

أدوات جمع المعلومات:

تم الاعتماد على عدة إجراءات للحصول على المعلومات والمتمثلة فيما يلي: الإستبانة، إضافة إلى إجراء مقابلة والإطلاع على التقارير مع استعمال الملاحظة.

المقابلة الشخصية

وذلك من خلال مقابلة مع موظفي مصلحة إدارة الموارد البشرية وهذا بهدف الحصول على المعلومات المباشرة حول إدارة الموارد البشرية.

إطلاع على تقارير:

تم الإطلاع على التقارير التي تخص عمل إدارة الموارد البشرية من التوظيف والتكوين والترقية

الملاحظة

الوثائق والسجلات

الاستمارة

تم الاعتماد على الاستمارة كأداة في جمع المعلومات.

أدوات التحليل الإحصائي

-النسب المئوية :

-الرسومات البيانية الإحصائية : لتمثيل أفراد العينة

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

### - اختبار كاي مربع

-مجالات مقياس "البكرت الخماسي وهي كمايلي:

### الجدول 17: اتجاه درجات المقياس

طول المجال	درجة الاتجاه
من 1 إلى 1,8	غير موافق بشدة
من 1,8 إلى 2,6	غير موافق
من 2,6 إلى 3,4	محايد
من 3,4 إلى 4,2	موافق
من 4,2 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب

• معامل الارتباط الأقل من 0,2 ضعيف.

• معامل الارتباط من 0,2 إلى 0,39 ضعيف.

• معامل الارتباط من 0,4 إلى 0,69 متوسط

• معامل الارتباط من 0,7 إلى 0,89 مرتفع.

• معامل الارتباط أكثر من 0,9 مرتفع جد

### 1-أداة الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الإستبانة لقياس العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية، بحيث تم إعداده اعتماداً على مجموعة من الدراسات السابقة وتم أخذ عبارات منها من

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

بينها مايلي: (دراسة بن شريف مبروكة، هيري أسيا، ساوس الشيخ، التدقيق الاجتماعي كآلية لتحسين الاداء

الاجتماعي من وجهة نظر موظفي القطاع الصحي لولاية أدرار.

ودراسة محمد عجيلة، اللطيف مصطفي، خيرة زقيب" دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية

دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية والجلفة 2014 – 2013.

وتتكون إستبانة الدراسة من ما يلي:

**المحور الأول:** هو عبارة عن المعلومات الشخصية للمستجوب المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، المهنة، الخبرة)

**المحور الثاني:** إدراك المستشفى الجامعي بتلمسان لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي حيث يتكون هذا المحور من 13 فقرة.

**المحور الثالث:** أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية (المستشفى الجامعي تلمسان) والذي يتكون من 14

فقرة

**المحور الرابع:** يساعد التدقيق الاجتماعي على التسيير الجيد لإدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء

و الذي يتكون من 11 فقرة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الإستبانة كما هو موضح في

الجدول التالي:

**الجدول 18: مقياس ليكرت الخماسي**

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

المصدر من إعداد الطالب

الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

### الجدول 19: الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

إستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	150	عدد الاستمارات الموزعة
86,6%	130	عدد الاستمارات المسترجعة
6,6%	10	عدد الاستمارات الملغاة
80%	120	عدد الاستمارات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالب

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

#### المطلب الأول: تحليل النتائج

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

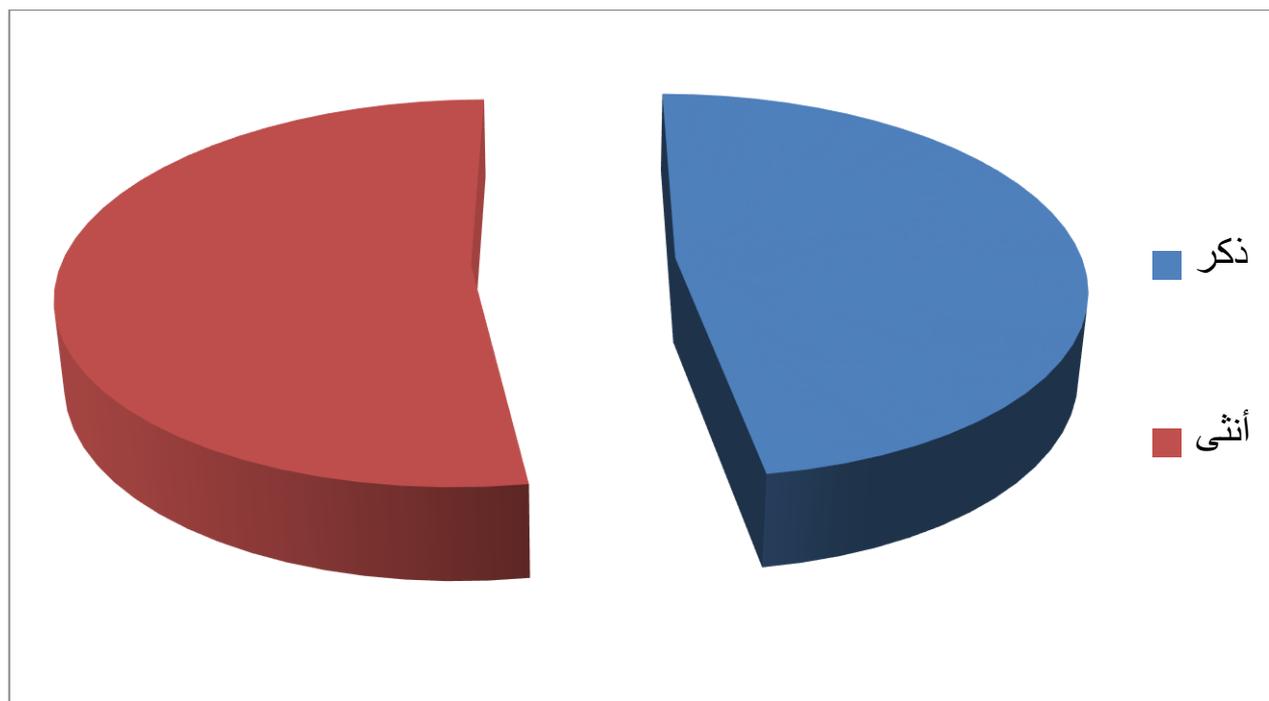
### الجدول 20: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	
47,5%	57	ذكر
52,5%	63	أنثي
100%	120	المجموع

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)



المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن الجنس أكثر تمثيلاً لأفراد العينة هو جنس الإناث بنسبة 52,5% أم في ما يخص جنس الذكور فبلغت نسبته 47,5% فقط

دراسة أفراد العينة حسب متغير المؤهل العملي:

الجدول 21: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العملي:

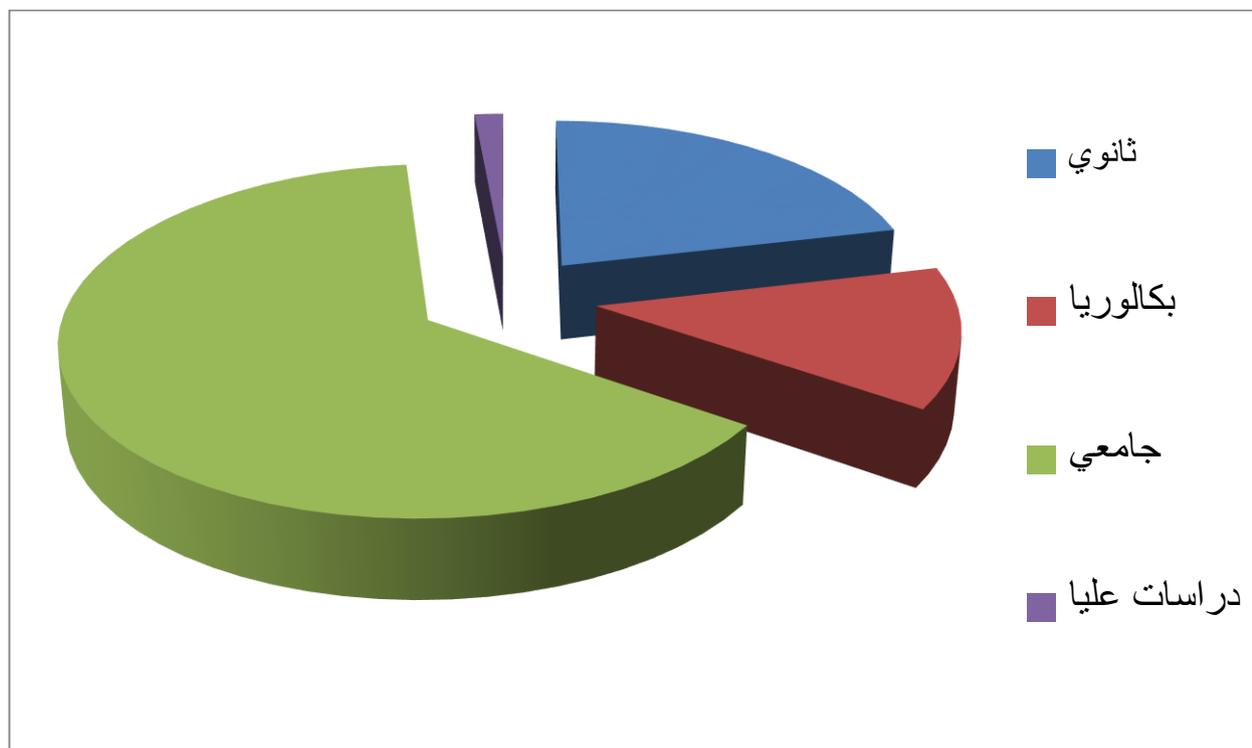
النسبة المئوية	التكرار	
17,5%	21	ثانوي
10,8%	13	بكالوريا
52,5%	63	جامعي
19,2%	23	دراسات عليا

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

المجموع	120	100%
---------	-----	------

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:



المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ فيما يخص الفئة المستهدفة بالنسبة للمؤهل العلمي 52,5% منهم لديهم مستوى جامعي و 19,2% لديهم دراسات عليا (دكتوراه) و 17,5% لديهم مستوى ثانوي و 10,8% لديهم مستوى بكالوريا.

دراسة أفراد العينة حسب متغير المهنة:

الجدول 22: توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة

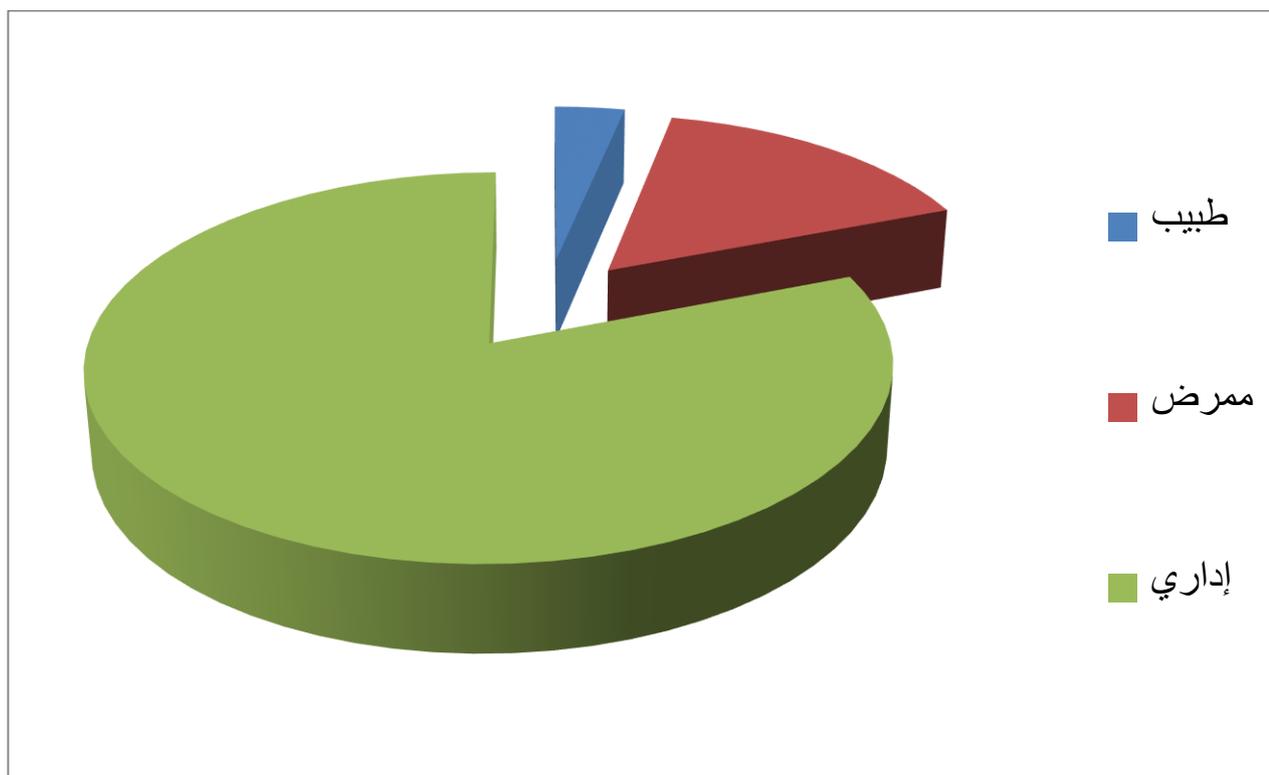
النسبة المئوية	التكرار	المهنة
3,3%	4	طبيب

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

15,8%	19	ممرض
80,8%	97	إداري
100%	120	المجموع

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة



المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ فيما يخص الفئة المستهدفة بالنسبة لمتغير المهنة أن الشريحة أكثر تمثيلاً لأفراد العينة هي فئة إداريين بنسبة

80,8% تليها فئة الممرضين بنسبة 15,8% ثم فئة الأطباء بنسبة 3,3%.

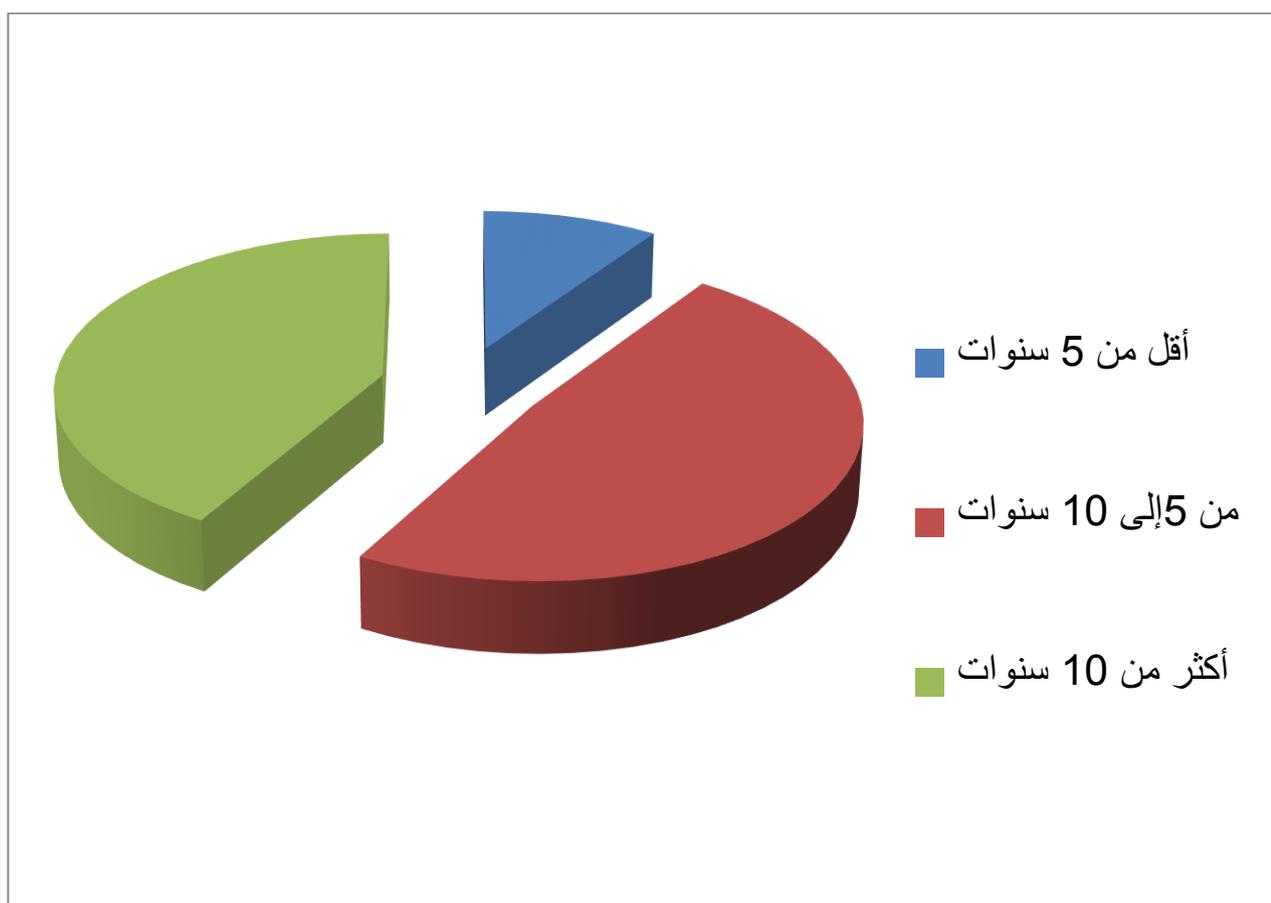
الجدول 23: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

النسبة المئوية	التكرار	
22,5%	27	أقل من 5 سنوات
41,7%	50	من 5 إلى 10 سنوات
35,8%	43	أكثر من 10 سنوات
100%	120	المجموع

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل 08: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت ب 41,7% والمقدر بـ 50 مبحوثا لفئة من 5 إلى 10 سنوات ثم تليها نسبة 35,8% أي 43 مبحوثا لفئة أكثر من 10 سنوات وفي حين نجد نسبة 22,5% والمقدر بـ 27 مبحوثا لفئة أقل من 5 سنوات.

#### صدق الاستبان:

-تحكيم الاستبيان: بعد إعداد استبيان ثم عرضه على أساتذة المتخصصين.

#### -قياس ثبات الاستبيان:

يتم حساب نسبة الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الترابط بين فقرات المحاور إضافة إلى قياس الترابط بين محاور الاستبيان، حيث كانت نسبته 92,3% وهي نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي علما أن النسبة المقبولة تبلغ 60% تدل على ثبات فقرات الاستبيان حيث أنه لو تم توزيعها استبيان مرة أخرى لأعطت نفس النتائج لنفس العينة في ظل نفس الظروف.

#### الجدول 24: نتائج اختبار ثبات الاستبيان المحور الأول:

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	ألف كرونباخ
المحور الأول	إدراك المستشفى الجامعي بتلمسان لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي	13	74,3%

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

الجدول 25: نتائج اختبار ثبات الاستبيان المحور الثاني:

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	ألف كرونباخ
المحور الثاني	أداء إدارة الموارد البشرية في المستشفى الجامعي أداء جيد	14	94,1%

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول 26: نتائج اختبار ثبات الاستبيان المحور الثالث:

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	ألف كرونباخ
المحور الثالث	يساعد التدقيق الاجتماعي على التسيير الجيد لإدارة الموارد البشرية في المستشفى الجامعي بتلمسان لتحسين الأداء	11	84,3%

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول 27: حساب الثبات الكلي الاستبيان:

البيان	عدد الفقرات	ألف كرونباخ
الاستبيان	38	92,3%

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج وتحليلها

صدق الاتساق الداخلي يتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وقيمة الدلالة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي spss إصدار 20 والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والاستبيان.

الجدول 28: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والمحور الأول إدارك المستشفى الجامعي بتلمسان لمفهوم وأهمية

### التدقيق الاجتماعي

البيان	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
مفهوم التدقيق الاجتماعي واضح لدى العاملين في المستشفى	0,282**	0,002	0,01
توجد سياسة واضحة لعملية التدقيق الاجتماعي في المستشفى	0,536**	0,000	0,01
تقوم إدارة المستشفى بإشراك العاملين في عملية التدقيق الاجتماعي	0,544**	0,000	0,01
تلتزم المؤسسة بالقوانين والأنظمة ذات العلاقة بالنشاط الاجتماعي داخل الوحدة	0,524**	0,000	0,01
تلتزم المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية	0,463**	0,000	0,01
يساهم التدقيق الاجتماعي في توفير البيانات والمعلومات الاجتماعية اللازمة لممارسة أنشطة المؤسسة بصورة جيدة	0,565**	0,000	0,01

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

0,01	0,007	0,243**	إن فكرة التدقيق الاجتماعي ضرورية لإحباط التصرفات اللامسؤولة من قبل بعض المستشفيات
0,01	0,000	0,539**	يسمح التدقيق الاجتماعي بالتنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطار لتفادي التعقيدات التي قد تحدث من جراء التأخر في علاجها
0,01	0,000	0,582**	يسمح التدقيق الاجتماعي للمؤسسة بالإشراف الفعال.
0,01	0,000	0,599**	يسعى إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية لهم.
0,01	0,000	0,581**	يمكن التدقيق الاجتماعي للمؤسسة التقرير عن أدائها وانجازاتها الاجتماعية بطريقة مبنية على اثباتات موثقة بدلا من ادعاءات لا أساس لها
0,01	0,000	0,596**	يمكن التدقيق الاجتماعي للمؤسسة من تحسين أدائها الاجتماعي سنة بعد أخرى
0,01	0,000	0,550**	يضمن لإدارة الموارد البشرية التحكم في المورد البشري داخل المنظمة.

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss

توضح نتائج الجدول أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني من الاستبيان والدرجة الكلية للمحور

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,243 فيما يخص

الفقرة (إن فكرة التدقيق الاجتماعي ضرورية لإحباط التصرفات اللامسؤولة من قبل بعض المستشفيات)، بينما كان الحد

الأقصى 0,599 فيما يخص الفقرة (يسعى التدقيق الاجتماعي إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة

الاجتماعية لهم).

ملاحظة:

\*\* معناه أن مستوى معنوية 0,01 وهو يمثل مقدار الخطأ.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

\* معناه أن مستوى معنوية 0,05 وهو يمثل مقدار الخطأ.

الجدول 29: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والحوار الثاني أداء إدارة الموارد البشرية في المستشفى الجامعي

أداء جيد

البيان	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
تسعى إدارة الموارد البشرية إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين	0,653**	0,000	0,01
تلتزم إدارة الموارد البشرية باحترام القوانين التشريعية التي تكفل الجانب الاجتماعي للعامل	0,748**	0,000	0,01
يوجد اهتمام لدى إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين	0,819**	0,000	0,01
تشجع إدارة الموارد البشرية لجنة الخدمات الاجتماعية بتوفير خدمات الإسكان للعاملين	0,719**	0,000	0,01
توفر إدارة الموارد البشرية الرعاية الطبية للعاملين.	0,652**	0,000	0,01
تشجع إدارة الموارد البشرية موظفيها وتحفزهم على العمل الجماعي	0,820**	0,000	0,01
تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة الحالة الاجتماعية لعمالها.	0,821**	0,000	0,01
تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تهيئة الظروف الملائمة للعمل	0,850**	0,000	0,01
توفر إدارة الموارد البشرية أنظمة الصيانة والصحة والسلامة المهنية	0,732**	0,000	0,01
تدعم إدارة الموارد البشرية موظفيها للحصول على ترقيات ومكافئات	0,777**	0,000	0,01
توفر أماكن العمل الصحية والأمنة والحماية من أخطار المهنة وتوفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعامل ولعائلته (طب العمل، النقل)	0,657**	0,000	0,01

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

0,01	0,000	0,680**	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحسيس العاملين بضرورة إرضاء العملاء
0,01	0,000	0,814**	توفر إدارة الموارد البشرية للعمال فرص متكافئة وتقوم بإشراكهم في اتخاذ القرارات.
0,01	0,000	0,782**	نظام الاختيار والتعيين في المستشفى مبني على تكافؤ الفرص والقدرات والمهارات.

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

توضح نتائج الجدول أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور الثاني من الاستبيان والدرجة الكلية للمحور ذات

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,653 كان من نصيب الفقرة

(تسعى إدارة الموارد البشرية إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين)، بينما كان الحد الأقصى 0,850 من نصيب

الفقرة (تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تهيئة الظروف الملائمة للعمل).

الجدول 30: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والمحور الثالث يساعد التدقيق الاجتماعي على التسير الجيد

لإدارة الموارد البشرية في المستشفى الجامعي بتلمسان لتحسين الأداء

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	البيان
0,01	0,000	0,459**	تستعين إدارة الموارد البشرية بمفاهيم التدقيق الاجتماعي لتحسين كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية
0,01	0,000	0,444**	تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع برامج خاصة ومؤهلة (كالدورات، محاضرات، إعلانات) حول التدقيق الاجتماعي

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

0,01	0,000	0,735**	يسعى التدقيق الاجتماعي إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد العقبات والعراقيل وتقديم الاقتراحات
0,01	0,000	0,672**	بفضل عملية التدقيق الاجتماعي توجد سياسات الاختيار والتوظيف العادلة
0,01	0,000	0,707**	إن الاهتمام بالأفراد جزء لا يتجزأ من ممارسات المسؤولية الاجتماعية
0,01	0,000	0,758**	يساهم التدقيق الاجتماعي في رفع أداء العاملين
0,01	0,000	0,614**	يستفيد العمال من عملية التدقيق الاجتماعي
0,01	0,000	0,779**	يساعد التدقيق الاجتماعي في التسيير الموضوعي للحياة الوظيفية للفرد مع تحقيق فرص عادلة للترقية
0,01	0,000	0,683**	يسعى التدقيق الاجتماعي لتنفيذ السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الأساسية للإنسان
0,01	0,000	0,625**	يقوم التدقيق الاجتماعي بمراقبة مدى اعتماد المؤسسة عملية التقييم بصفة دورية للتأكد من مد تنفيذ الأداء وفق المطلوب
0,01	0,000	0,443**	يجب الاهتمام بزيادة تدقيق الأنشطة الاجتماعية بما يتناسب مع ازدياد الدور الاجتماعي للمستشفى.

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss

توضح نتائج الجدول أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور الثاني من الاستبيان والدرجة الكلية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,443 كان من نصيب الفقرة (يجب

الاهتمام بزيادة تدقيق الأنشطة الاجتماعية بما يتناسب مع ازدياد الدور الاجتماعي للمستشفى)، بينما كان الحد

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

الأقصى 0,779 كان من نصيب الفقرة (يساعد التدقيق الاجتماعي في التسيير الموضوعي للحياة الوظيفية للفرد مع تحقيق فرص عادلة للترقية).

تحليل فقرات الاستبيان:

الجدول 31: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات لأفراد عينة إدارك المستشفى الجامعي بتلمسان

لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
1 مفهوم التدقيق الاجتماعي واضح لدى العاملين في المستشفى	0,568	3,88	موافق
2 توجد سياسة واضحة لعملية التدقيق الاجتماعي في المستشفى	1,026	2,42	غير موافق
3 تقوم إدارة المستشفى بإشراك العاملين في عملية التدقيق الاجتماعي	0,989	1,28	غير موافق بشدة
4 تلتزم المؤسسة بالقوانين والأنظمة ذات العلاقة بالنشاط الاجتماعي داخل الوحدة	1,143	2,93	محايد
5 تلتزم المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية	1,082	3,17	محايد
6 يساهم التدقيق الاجتماعي في توفير البيانات والمعلومات الاجتماعية اللازمة لممارسة أنشطة المؤسسة بصورة جيدة	2,150	3,47	موافق
7 إن فكرة التدقيق الاجتماعي ضرورية لإحباط التصرفات اللامسؤولة من قبل بعض المستشفيات	0,557	4,02	موافق

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

8	يسمح التدقيق الاجتماعي بالتنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطار لتفادي التعقيدات التي قد تحدث من جراء التأخر في علاجها	0,882	3,75	موافق
9	يسمح التدقيق الاجتماعي للمؤسسة بالإشراف الفعال.	0,903	3,74	موافق
10	يسعى إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية لهم.	1,002	3,69	موافق
11	يمكن التدقيق الاجتماعي للمؤسسة التقرير عن أدائها وانجازاتها الاجتماعية بطريقة مبنية على اثباتات موثقة بدلا من ادعاءات لا أساس لها	0,932	3,73	موافق
12	يمكن التدقيق الاجتماعي للمستشفى من تحسين أدائه الاجتماعي سنة بعد أخرى	0,860	3,73	موافق
13	يضمن لإدارة الموارد البشرية التحكم في المورد البشري داخل المستشفى	0,877	3,69	موافق
	إتجاه العينة للمحور الأول	0,5266	3,424	موافق
		5	4	

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المقياس تراوحت ما بين 1,28 : 4,02

وانحراف المعياري بين 0,557 : 2,150 أي باتجاه بين موافق بشدة وغير موافق بشدة

أظهرت نتائج المحور الأول المتعلقة بإدراك المستشفى الجامعي بتلمسان لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي أن هناك تأييد

كلى من أفراد العينة على إدراك العاملين بالمؤسسة الاستشفائية لمفهوم التدقيق وأهمية التدقيق الاجتماعي حيث بلغ

المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3,424 وانحراف معياري 0,52665 بدرجة موافق.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

- حيث جاءت الفقرة (07) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,02 وانحراف معياري يقدر ب 0,557 وتشير إلى

توجه موافق ومنه نستنتج أن فريق العينة يلاحظون أن فكرة التدقيق الاجتماعي ضرورية لإحباط التصرفات اللامسؤولة في المستشفيات

-جاءت الفقرة (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,88 وانحراف معياري 0,568 بدرجة موفق ومنه نستنتج أن مفهوم التدقيق الاجتماعي واضح لدى العاملين في المستشفى.

-جاءت الفقرة (08) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري 0,882 بدرج موافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أن اعتماد على التدقيق الاجتماعي يسمح بالتنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطار لتفادي التعقيدات التي قد تحدث من جراء التأخر في علاجها.

-جاءت الفقرة (09) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,74 وانحراف معياري 0,903 وتشير إلى درجة موافق ، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أن اعتماد على التدقيق الاجتماعي في المستشفى الجامعي بتلمسان يساهم في الأداء الفعال.

-جاءت الفقرة (11) والفقرة(12) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,73 وانحراف معياري قدر للفقرة (11) ب 0,932 وللفقرة(12) ب0,860 بدرجة موافق، أي نستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أن تطبيق التدقيق الاجتماعي يمكن للمؤسسة التقرير عن أدائها وانجازاتها الاجتماعية بطريقة مبنية على اثباتات موثقة بدلا من ادعاءات لا أساس لها، بإضافة إلى تحسين أدائها الاجتماعي سنة بعد أخرى.

-جاءت الفقرة (10) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,69 وانحراف معياري 1,002 بدرجة موافق و من هذا نستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أن تطبيق التدقيق الاجتماعي يساهم في رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية لهم.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

-وجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (02) بمتوسط حسابي 2,42 وانحراف معياري 1,026 بدرجة غير موافق أي نستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أنه لا توجد سياسة واضحة لعملية التدقيق الاجتماعي في المستشفى.

الجدول 32: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات لأفراد عينة أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية (المستشفى الجامعي تلمسان)

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
01	1,177	3,04	محايد
02	1,095	3,19	محايد
03	1,166	2,95	محايد
04	1,129	2,21	غير موافق
05	1,219	2,97	محايد
06	1,149	2,70	محايد
07	1,160	2,62	محايد
08	1,185	2,80	محايد
09	1,147	2,87	محايد
10	1,195	2,72	محايد

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

11	توفر أماكن العمل الصحية والأمنة والحماية من أخطار المهنة وتوفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعامل ولعائلته (طب العمل، النقل)	1,195	2,68	محايد
12	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحسيس العاملين بضرورة إرضاء العملاء	1,026	2,92	محايد
13	توفر إدارة الموارد البشرية للعمال فرص متكافئة وتقوم بإشراكهم في اتخاذ القرارات.	1,129	2,54	غير موافق
14	نظام الاختيار والتعيين في المستشفى مبني على تكافؤ الفرص والقدرات والمهارات.	1,136	2,45	غير موافق
	إتجاه العينة للمحور الثاني	0,86477	2,7633	محايد

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المقياس تراوحت ما بين 2,21 - 2,97 وانحراف المعياري 1,026 و 1,219 أي باتجاه بين غير موافق ومحايد.

أظهرت نتائج المحور الأول المتعلقة أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية (المستشفى الجامعي تلمسان) أن هناك على تحفظ وعدم رضا كلي من طرف العينة على أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في المستشفى الجامعي تلمسان حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 2,7633 وانحراف معياري 0,86477 بدرجة محايد. -حيث جاءت الفقرة (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,19 وانحراف معياري يقدر ب 1,095 وتشير إلى توجه محايد أي نستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أن إدارة الموارد البشرية لا تلتزم بقدر الكافي باحترام القوانين التشريعية التي تكفل الجانب الاجتماعي للعامل.

-جاءت الفقرة (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,04 وانحراف معياري 1,177 بدرجة محايد أي نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية لا تسعى إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقدر الذي يرضيهم.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

- جاءت الفقرة (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,95 وانحراف معياري 1,166 بدرجة أي نستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أنه لا يوجد اهتمام لدى إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين.

- جاءت الفقرة (12) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,92 وانحراف معياري 1,026 وتشير إلى درجة محايد ، أي نستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بقدر الكافي بتحسيس العاملين بضرورة إرضاء العملاء (المرضى).

- جاءت الفقرة (13) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 2,54 وانحراف معياري قدر ب 1,129 بدرجة غير موافق، أي نستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أن إدارة الموارد البشرية لا توفر للعمال فرص متكافئة وتقوم بإشراكهم في اتخاذ القرارات.

- جاءت الفقرة (14) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2,45 وانحراف معياري 1,136 بدرجة غير موافق أي نستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أن نظام الاختيار والتعيين في المستشفى غير مبني على مبدأ تكافؤ الفرص والقدرات والمهارات.

- جاءت الفقرة (04) في المرتبة الأخيرة (الرابعة عشرة) بمتوسط حسابي 2,21 وانحراف معياري 1,129 بدرجة غير موافق أي نستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أن إدارة الموارد البشرية لا تشجع لجنة الخدمات الاجتماعية بتوفير خدمات الإسكان للعاملين.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

الجدول 33: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات لأفراد عينة يساعد التدقيق الاجتماعي على التسيير

الجيد لإدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
01 تستعين إدارة الموارد البشرية بمفاهيم التدقيق الاجتماعي لتحسين كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية	1,056	2,83	محايد
02 تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع برامج خاصة ومؤهلة (كالندوات، محاضرات، إعلانات) حول التدقيق الاجتماعي	1,122	2,79	محايد
03 يسعى التدقيق الاجتماعي إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد العقبات والعراقيل وتقديم الاقتراحات	1,011	3,31	محايد
04 بفضل عملية التدقيق الاجتماعي توجد سياسات الاختيار والتوظيف العادلة	1,044	3,11	محايد
05 إن الاهتمام بالأفراد جزء لا يتجزأ من ممارسات المسؤولية الاجتماعية	1,044	3,71	موافق
06 يساهم التدقيق الاجتماعي في رفع أداء العاملين	1,144	3,55	موافق
07 يستفيد العمال من عملية التدقيق الاجتماعي	1,111	2,96	محايد
08 يساعد التدقيق الاجتماعي في التسيير الموضوعي للحياة الوظيفية للفرد مع تحقيق فرص عادلة للترقية	1,051	3,43	موافق
09 يسعى التدقيق الاجتماعي لتنفيذ السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الأساسية للإنسان	0,977	3,44	موافق

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

موافق	3,44	0,933	يقوم التدقيق الاجتماعي بمراقبة مدى اعتماد المؤسسة عملية التقييم بصفة دورية للتأكد من مد تنفيذ الأداء وفق المطلوب	10
موافق	4,2	0,616	يجب الاهتمام بزيادة تدقيق الأنشطة الاجتماعية بما يتناسب مع ازدياد الدور الاجتماعي للمستشفى.	11
محايد	3,3408	0,64291	إتجاه العينة للمحور الثالث	

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المقياس تراوحت ما بين 2,79 - 4,2

وانحراف المعياري بين 0,616 : 1,144 أي باتجاه بين موافق ومحايد

أظهرت نتائج المحور الأول المتعلقة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات لأفراد عينة يساعد التدقيق

الاجتماعي على التسيير الجيد لإدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء أن هناك على تحفظ على وجود تكامل أو مساعدة

بين التدقيق الاجتماعي وإدارة الموارد البشرية في المستشفى الجامعي تلمسناحيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور

3,3408 وانحراف معياري 0,64291 بدرجة محايد.

- حيث جاءت الفقرة (11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,2 وانحراف معياري يقدر ب 0,616 وتشير إلى توجه

موافق نستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أنه يجب الاهتمام بزيادة تدقيق الأنشطة الاجتماعية بما يتناسب مع ازدياد

الدور الاجتماعي للمستشفى.

-جاءت الفقرة (09) والفقرة (10) مناصفة بينهم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,44 وانحراف معياري قدر ب

0,977 للفقرة (09) و 0,933 للفقرة (10) بدرجة موافق أي نستنتج أن التدقيق الاجتماعي يسعى لتنفيذ

السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الأساسية للإنسان، بإضافة يقوم بمراقبة مدى اعتماد المؤسسة على

عملية التقييم بصفة دورية للتأكد من مدى تنفيذ الأداء وفق المطلوب.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

- جاءت الفقرة (08) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,43 وانحراف معياري 1,051 بدرجة موافق نستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أن التدقيق الاجتماعي يساعد في التسيير الموضوعي للحياة الوظيفية للفرد مع تحقيق فرص عادلة للترقية.

- جاءت الفقرة (05) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,71 وانحراف معياري 1,044 وتشير إلى درجة موافق ، ونستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أن الاهتمام بالأفراد جزء لا يتجزأ من ممارسات المسؤولية الاجتماعية

- جاءت الفقرة (2) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب 2,79 وانحراف معياري قدر ب 1,122 بدرجة محايد ، نستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بالندوات ومحاضرات حول التدقيق الاجتماعي.

- جاءت الفقرة (01) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2,83 وانحراف معياري 1,056 بدرجة محايد ونستنتج أن أفراد العينة يلاحظون أن إدارة الموارد البشرية لا تستعين بمفاهيم التدقيق الاجتماعي لتحسين كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية.

### تحليل نتائج مربع كاي للاستقلالية (Chi-Square) ( $X^2$ ):

يستعمل هذا الاختبار لقياس استقلالية المتغير التابع والمتغير المستقل او وجود علاقة بينهما , تنص فرضيتي الاختبار على ما يلي:

-الفرض الصفري  $H_0$  المتغير المستقل والمتغير التابع مستقلان

-الفرض البديل  $H_1$  المتغيران (المستقل و التابع) غير مستقلين وتوجد علاقة بينهما.

نقوم باختبار علاقة المتغير المستقل إدراك المؤسسة لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي مع المتغير التابع العلاقة بين العاملين بالمستشفى الجامعي بتلمسان والأداء إدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى استقلاليتهما أو ترابطهما.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

الجدول 34: مربع كاي للاستقلالية (Chi-Square) ( $X^2$ )

البيان	قيمة الاختبار $X^2$	قيمة الدلالة sig
إدراك المستشفى الجامعي بتلمسان لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي	1580,863	0,000
أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية (المستشفى الجامعي تلمسان)		

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لاختبار الاستقلالية بين المتغير المستقل (إدراك المؤسسة لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي) والمتغير التابع (أداء

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية (المستشفى الجامعي تلمسان))، حيث بلغت قيمته  $X^2$

=1580,863 وقيمة الدلالة

sig=0,000 وهي أقل من نسبة الدلالة 0,01.

وبما أن قيمة الدلالة أقل من 0,01 فإننا نرفض الفرض الصفري  $H_0$  أي أن المتغيري الدراسة إدراك المؤسسة لمفهوم

وأهمية التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية (المستشفى الجامعي تلمسان) مستقلين

ونقبل الفرض البديل  $H_1$  الذي ينص على أن المتغيري الدراسة إدراك المؤسسة لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي والأداء

إدارة الموارد البشرية في المستشفى الجامعي بتلمسان مرتبطين وتوجد علاقة بينهما.

أي أن المتغير المستقل إدراك المؤسسة لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي يؤثر على المتغير التابع أداء إدارة الموارد البشرية

في المؤسسات الاستشفائية (المستشفى الجامعي تلمسان)

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

### الجدول 35: معامل الارتباط بيرسون

البيان	معامل ارتباط بيرسون
إدراك الهيئات المكونة للمستشفى الجامعي بتلمسان لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي	51,6%
أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية) المستشفى الجامعي تلمسان)	

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تدل قيمة معامل الارتباط بيرسون المقدرة بـ 51,6% على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل (إدراك المؤسسة لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي) والمتغير التابع (أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية).

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

الجدول 36: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لخور إدراك الهيئات المكونة للمستشفى الجامعي بتلمسان لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي:

المتغير المستقل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
إدراك الهيئات المكونة للمستشفى الجامعي بتلمسان لمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي	0,52665	3,4244

من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

يمثل الجدول التالي النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى المتمثلة في إدراك الهيئات المكونة للمؤسسات الاستشفائية لمفهوم وأهمية

التدقيق الإجتماعي باعتباره آلية تساهم في إدارة الموارد البشرية للمستشفى الجامعي بتلمسان

حيث يتضح أن الدرجة الكلية لجميع فقرات هذا السؤال جاءت بدرجة موافق وبمتوسط حسابي قدره

3,4244 وهذه النتيجة تشير إلى إدراك أفراد العينة المستوجبة لمفهوم وأهمية التدقيق الإجتماعي بوبالتالي تثبت صحة

الفرضية.

#### الفرضية الثانية:

الجدول 37: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء إدارة الموارد البشرية في المستشفى الجامعي تلمسان أداء

جيد.

المتغير المستقل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
أداء إدارة الموارد البشرية في المستشفى الجامعي تلمسان أداء جيد.	0,86477	2,7633

من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يمثل الجدول التالي النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية المتمثلة في مايلي أداء إدارة الموارد البشرية يعتبر جيدا في المؤسسة

الاستشفائية المقصود بالدراسة (المستشفى الجامعي بتلمسان).

حيث يتضح أن الدرجة الكلية لجميع فقرات هذا السؤال جاءت بدرجة محايد وبمتوسط حسابي قدره

2,7633 وهذا يشير إلى عدم الرضى أفراد العينة المستجوبة على أداء إدارة موارد البشرية في المستشفى الجامعي

تلمسان وبالتالي عدم صحة الفرضية.

#### الفرضية الثالثة:

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية.

من خلال اختبار بيرسون نجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 بين التدقيق الاجتماعي وأداء

إدارة الموارد البشرية في المستشفى الجامعي تلمسان حيث بلغت مستوى المعنوية  $\text{sig} = 0,000$  وارتباط طردي قيمته

51,6%، وبالتالي صحة الفرضية.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

خلاصة:

خلال هذا الفصل حلولنا معرفة واقع تطبيق التدقيق الاجتماعي في المستشفى الجامعي بتلمسان وعلاقته بأداء إدارة الموارد

البشرية.

تم في هذا الفصل تحليل نتائج الإستبيان ومناقشتها بإضافة إلى إختبار الرضيات، حيث تضح من نتائج الدراسة إدراك

موظفي المستشفى الجامعي بتلمسان لأهمية ومفهوم التدقيق الاجتماعي كما أنه توجد علاقة بين التدقيق الاجتماعي

وأداء إدارة الموارد البشرية.

الخاتمة

## الخاتمة

### الخاتمة:

تعد المؤسسات الاستشفائية أساس القطاع الصحي نظرا لاهتمامها بالموارد البشري الذي هو أهم أصل في المؤسسة، حيث أصبح همزة وصل بين أفراد المجتمع والخدمات الصحية المقدمة في زمن انتشرت فيه الأوبئة والأمراض المزمنة وبالمقابل ظهور وسائل التكنولوجيا فرضت عليها تقديم خدمات صحية في المتناول وهذا من خلال تحسين أداء العنصر البشري من خلال توفير ظروف العمل المناسبة، كما أن نجاح المؤسسة لم يعد يقوم على الموارد المالية والمادية بل تجاوزه في نجاحها في استخدام مواردها البشرية.

وفي ظل الواقع الذي تعيشه المؤسسات الاستشفائية في الجزائر والذي يشهد العديد من التغيرات، خاصة في مجال التسيير، كل هذا أوجب إيجاد طرق إدارية حديثة لها القدرة على إدارة هذه التحديات ومواكبتها، ومن بين أبرز هذه السبل هي التدقيق الاجتماعي الذي يهدف إلى إظهار أهم المشاكل التي تصادف إدارة الموارد البشرية.

يعتبر التدقيق الاجتماعي أداة حديثة ووسيلة هامة لقياس الواقع العام في المؤسسة، لتشخيص مسببات المشاكل وفق طرق علمية، وهو الركيزة المساهمة في تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية.

كما يظهر دور التدقيق الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية من خلال نجاح أداء إدارة الموارد البشرية بحيث يشمل تدقيق التوظيف والتكوين والغيابات وبالتالي يمكن المؤسسة من الوقوف على المشاكل مع اقتراح حلول.

الهدف الرئيسي من التدقيق الاجتماعي هو مساعدة القائمين على المؤسسة الاستشفائية للحصول على معلومات فورية عن كفاءة العنصر البشري وقدراته على تنفيذ أهداف المؤسسة زيادة على ذلك الرقابة على التزام المؤسسة بالتشريعات الخاصة بالجانب الاجتماعي، الأمر الذي يحتم على الهيئات المسؤولة في المؤسسات الاستشفائية الاهتمام بموضوع التدقيق الاجتماعي.

## الخاتمة

### النتائج المتوصل إليها:

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

- من خلال التحليل الإحصائي لمتغير التدقيق الاجتماعي، لاحظنا إطلاع العاملين بالمستشفى الجامعي بتلمسان بمفهوم التدقيق الاجتماعي وأهميته باعتباره آلية تساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية.
- من خلال التحليل الإحصائي لمتغير التدقيق الاجتماعي، تبين أن العاملين بالمستشفى الجامعي متفقون على أن الالتزام بتطبيق التدقيق الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية يساعد على الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري.
- الهدف الرئيسي للتدقيق الاجتماعي في المستشفى الجامعي بتلمسان يتمثل في المراقبة المستمرة للمورد البشري انطلاقاً من التوظيف إلى التكوين إضافة إلى تحديد أسباب انتشار أمور سلبية كالغياب وغيرها مع تقديم حلول.
- على الرغم من الإجماع الكامل على أن المورد البشري حلقة أساسية في المؤسسة الاستشفائية لكن الاهتمام بالجانب الاجتماعي الخاص به غائب.
- يساعد التدقيق الاجتماعي على منح مسيري المؤسسات الاستشفائية تقارير عن الوضعية الاجتماعية في المؤسسة.
- من خلال التحليل الإحصائي لمتغير التدقيق الاجتماعي، تبين أن العاملين بالمستشفى الجامعي متفقون على أن الالتزام بتطبيق التدقيق الاجتماعي يساهم في تحسين الأداء الاجتماعي للعاملين وبالتالي ينعكس على المردودية للمؤسسة
- عدم رضا الموظفين بالمستشفى الجامعي بتلمسان على أداء إدارة الموارد البشرية.
- من خلال التحليل الإحصائي لمتغير أداء إدارة الموارد البشرية، تبين أن العاملين بالمستشفى الجامعي متفقون على عدم الرضا على الخدمات الاجتماعية المقدمة من قبل إدارة المستشفى الجامعي بتلمسان

## الخاتمة

- من خلال التحليل الإحصائي لمتغير أداء إدارة الموارد البشرية، تبين أن العاملين بالمستشفى الجامعي متفقون على عدم الرضا على نظام الأجور والتكوين والتوظيف في المستشفى الجامعي بتلمسان.
- من خلال التحليل الإحصائي، تبين أن العاملين بالمستشفى الجامعي متفقون على أن الالتزام بتطبيق التدقيق الاجتماعي له تأثير على أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة وتوجد علاقة ارتباط بينهما.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

## التوصيات:

- ضرورة الاعتراف بالتدقيق الاجتماعي من قبل السلطات التشريعية.
- ضرورة الاهتمام بموضوع التدقيق الاجتماعي من قبل الهيئات العلمية والمهنية.
- يجب إسناد مصلحة إدارة الموارد البشرية إلى أشخاص مختصين.
- صياغة نظام الأجور.
- فتح قنوات الحوار بين العمال وإدارة الموارد البشرية.
- دعم إدارة المستشفى الجامعي بتلمسان بالتقنيات المتطورة

## مقترحات بحثية:

توجد العديد من الموضوعات تحتاج للدراسة أهمها:

- التدقيق الاجتماعي كآلية للرفع من مستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية.

## الخاتمة

-التدقيق الاجتماعي كأداة لحوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية.

-دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع:

- (1) العيفة رحيمة وعوادي عبد القادر و لخداري عبد الجليل، معيقات تطبيق التدقيق الاجتماعي في مكاتب التدقيق بالجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 1، جوان 2019.
- (2) طالب حسين سهام، مساهمة التدقيق الاجتماعي في تفعيل دور العنصر البشري بالمؤسسات، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 2. 2019
- (3) خولة حسين حمدان، جبار ياسر عبيد، دور المدقق الخارجي في التدقيق الاجتماعي، الأردن، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، المجلد 01، العدد 04، 2011، العراق.
- (4) محمد عجيلة، اللطيف مصطفى، خيرة زقيب " دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية والجلفة 2013 – 2014". مجلة دراسات والأبحاث المجلد 27/ العدد 09 جوان 2017..
- (5) خليل الرفاعي، خالد الخطيب " , قياس مدى تطبيق المدققين الاردنيين لمفهوم التدقيق الاجتماعي كجزء من عملية التدقيق الشاملة" ، الة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد السابع و العشرون ، حزيران 2012.
- (6) سليمان مليكة، (2018)، التدقيق الاجتماعي كأداة لتأمين جودة الموارد البشرية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 3، العدد 2019، 1.
- (7) بسياسة عبد الله، بلخضر محمد (2017)، الميزانية الاجتماعية كأداة لتشخيص الوضع الاجتماعي في المؤسسة، مجلة البديل الإقتصادي، المجلد 01/العدد 01

## قائمة المراجع

- (8) أمنة تونسي، ابراهيم بورنان، المراجعة الاجتماعية ودورها في تضيق فجوة التوقعات عن المسؤولية الاجتماعية من خلال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد: 7 العدد: 3، سبتمبر 2016 جامعة الأغواط.
- (9) رزين عكاشة، بورقعة فاطمة، أهمية التدقيق الاجتماعي لتفعيل حوكمة الشركات حسب معايير المؤسسات الدولية. مجلة إقتصاد والمال والأعمال. المجلد 03، العدد 04. جانفي 2020.
- (10) صابر شراد، فارس صحراوي، متطلبات التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة. المجلد 04. العدد 01. جوان 2020.
- (11) هاشم علي هاشم الموسوي، جمانة حنظل التميمي، المراجعة الاجتماعية: دراسة تحليلية في شركة نفط الجنوب، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 14، جامعة البصرة، 2004،
- (12) خلادي راضية، علي عبد الصمد عمر، بعنوان متطلبات التدقيق الاجتماعي في بيئة الأعمال الجزائرية حسب آراء المدققين الخارجيين.، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11. العدد 1. الجزء 1. 2019.
- (13) عبد المجيد الطيب شعبان، نزار عبد الغني دراء، المراجعة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، المجلة الليبية للدراسات، دار الزاوية للكتاب. 2014.
- (14) ميلاد رجب اشميلة، إدراك وتطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الاجتماعية دراسة استطلاعية للمراجعين الخارجيين في المنطقة الشرقية لليبي، المجلة الجامعة - العدد السادس عشر - المجلد الثالث - يوليو - 2014.
- (15) غسان فلاح المطارنة، جمال عادل الشرايري، مدي إلتزام مدققي الحسابات الأردنيين بتدقيق الاداء الاجتماعي في شركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة العربية للإدارة المجلد 33 العدد 2، 2013.

## قائمة المراجع

- (16) صالح مهدي الحسناوي، بصير خلف خزعل، أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات كلية الإدارة والإقتصاد جامعة كربلاء العراق، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد 22 المجلد 06، 2017.
- (17) صادق الحسني، دراسات متقدمة في المراجعة نحو المراجعة الاجتماعية ، مجلة البصائر الأردن، العدد الأول سبتمبر 1996.
- (18) نور الدين أحمد قايد ، دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الشركات، الملتقى الوطني نحو حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي الإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2012
- (19) بن شريف مبروكة ، هيري آسيا، د. ساوس الشيخ، التدقيق الاجتماعي كآلية لتحسين الاداء الاجتماعي من وجهة نظر موظفي القطاع الصحي لولاية أدرار. مجلة الحقيقة العدد 41، 2011.
- (20) عبد المحسن الشبانة، إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية في ظل بيئة الأعمال الجديدة - الواقع والتحديات والحلول، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية، العدد 22.
- (21) إيمان عامر، يوسف صوار، قياس أداء المؤسسات الإستشفائية بإستخدام المقاربات الحديثة. دراسة حالة الجزائر خلال الفترة من 2011 إلى 2015. مجلة مجاميع المعرفة/ المجلد 04/ العدد 02. أكتوبر 2018.
- (22) إيمان بن زيان، ريمة اوشن، واقع أداء النظام الصحي في الجزائر - دراسة تحليلية- مجلة العلوم الانسانية. رقم المجلد/ العدد 40. 2016/06/26.
- (23) أنساعد رضوان، بن فريجة نجاة، الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية بين الواقع والمأمول، دراسة تطور قطاع الصحة في الجزائر 2010-2017، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية. المجلد 13/ العدد 2020/01.
- (24) غرابية فضيلة، إصلاح المنظومة الصحية في الجزائر-تحديات وإنجازات. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. المجلد 9/ العدد 01. 2016.

## قائمة المراجع

- (25) ليلي بوحديد، كمال عياش، دور نظام المعومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الصناعية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 19، العدد 7، 2011.
- (26) مراد سكا، فارس هباش، " دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي"، جامعة فرحات عباس، الملتقى العلمي الدولي حول المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، أيام 20-20 أكتوبر سطيف، 2009.
- (27) معراج هواري، قياس ادارك و اتجاه مراجعي الحسابات نحو تطبيق مفهوم التدقيق الاجتماعي دراسة عينة من مراجعي الحسابات بالجزائر- ورقة مشاركة في: الملتقى الدولي حول " منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية " الذي نظمته: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بشار خلال الفترة: 14-15 فيفري 2012.
- (28) نجوي بوزيد، audit social et clima organisation، الملتقى الدولي حول ظاهرة المعاناة بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي. 2013/16/15. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة بجاية
- (29) سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية "المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، الجزائر.
- (30) نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر. 2005/2004.
- (31) بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية المؤسسة الاستشفائية بمدينة بسكرة نموذجا. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.

## قائمة المراجع

- (32) بابو عبد الباقي حسين باشير، دور المراجعة الاجتماعية في تقويم الاداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير جامعة النيلين، الخرطوم 2016.
- (33) جادلي سمير، تسير الأجور في المؤسسة دراسة البنك الفرنسي ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
- (34) وفاء سلطاني، تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر وآليات تحسينها دراسة ميدانية بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، 2015، 2016.
- (35) عياد ليلي، أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المستهلك دراسة امبريقية على بعض المؤسسات الصحية الإستشفائية بولاية أدرار باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية للفترة 2015/2016. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسويق. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان
- (36) وبلية فريدة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة 2011.
- (37) القانون التجاري الجزائري، 2003. ضبط هذا القانون مبروك حسين. الجزائر. دار هومه للطباعة والنشر.
- (38) طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود.(2005). المراجعة وتدقيق الحسابات إطار النظري والممارسة التطبيقية.(ط2). الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية
- (39) رأفت سلامة محمود، أحمد يوسف كلبونة، عمر محمد زريقات "علم التدقيقات الحسابات العملي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- (40) محمد سمير الصبان، محمد الفيوي محمد"المراجعة بين التنظير والتطبيق"الدار الجامعية، 1990،.
- (41) صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية.(ط01). دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن، 2012.

## قائمة المراجع

- (42) قصي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في المنشأة السياحية والفندقية. عمان الأردن. المكتبة الوطنية، 2014.
- (43) عبد الرحمن سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي. (ط01). مؤسسة عالم الرياضة ودار لدنيا الطباعة الإسكندرية. مصر 2014.
- (44) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. (ط01). دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2011.
- (45) صالح الدين عبد الباقي، علي عبدالمهدي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية. أليكس لتكنولوجيا المعلومات الإسكندرية، 2006.
- (46) بوبكر بوخريسة ، عبد المجيد بوقصاص، سفيان ساسي، أمال بن شمسة، تسيير وتديير الموارد البشرية، (ط01). مركز الكتاب الأكاديمي. عمان الأردن، 2016.
- (47) مصطفى يوسف الكافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي، (ط01)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان الأردن 2014.
- (48) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. (ط02). درا النشر العبيكان الرياض السعودية، 2008.
- (49) محمود فهد عد على الديلمي، إيمان محمد جواد الغانمي، أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، إدارة إنتاجية الموارد البشرية، دار الأيام للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2019.
- (50) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- (51) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، (ط04). درا النشر العبيكان الرياض السعودية، 2015.

## قائمة المراجع

- (52) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، (ط01)، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2016.
- (53) حسين وليد حسين، استراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لغستدامة الميزة التنافسية، (ط01)، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2015.
- (54) مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، (ط01)، نلشر مكتبة عبيكان ، الرياض المملكة العربية السعودية، 2001.
- (55) مطالي ليلي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، (ط01). دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2017.
- (56) محمد موسي أحمد، إدارة أفراد(الموارد البشرية)، (ط01)، مكتبة الوفاء القانونية ن الإسكندرية مصر، 2014.
- (57) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية مصر، 2001.
- (58) فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، (ط1). دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.
- (59) خضير كاظم حمود، ياسين كسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، (ط01). دار المسير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- (60) مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، (ط01). دار المنهج للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2015.
- (61) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009.

## قائمة المراجع

- (62) سهام محمد موسي، نوال إبراهيم شين، الإدارة الاستراتيجية والأداء ومفاهيم ونماذج القياس (ط01). دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2017.
- (63) يوسف مصطفي، إدارة الأداء. (ط01). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2018.
- (64) رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. دار الجامعة الإسكندرية مصر، 2003.
- (65) رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. دار الجامعة الإسكندرية مصر، 200.
- (66) محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية. (ط01)، دار المعزز للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2015.
- (67) محمد عبد الوهاب ع شماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، دار النشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. مصر، 2014.
- (68) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز. (ط01). المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012.
- (69) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية. (ط01). دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع. برج الكيفان الجزائر، 2011.
- (70) حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (ط01). دار النهضة العربية لبنان، 2002.
- (71) سامح عبد المطلب، استراتيجيات الموارد البشرية، دار الفكر الناشر وموزعون الأردن، 2011.
- (72) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة الجزائر، 2004.
- (73) لحبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية. دار الياض للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2018.
- (74) صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية. بدون طبعة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2013.

## قائمة المراجع

- (75) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، (ط02). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- (76) خالد عبد الرحمن مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (ط02). دار وائل للنشر. عمان الأردن، 2005.
- (77) صالح على عوده الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، (ط01)، دار حامد للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2016.
- (78) محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر، 2014.
- (79) محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية. (ط01). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2010.
- (80) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، (ط02)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- (81) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة مصر، 2004.
- (82) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد. (ط01)، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية. إسكندرية مصر، 2001.
- (83) عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد. دار الجامعة. بيروت ، لبنان، 1989.
- (84) حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، (ط01)، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- (85) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية. (ط2)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- (86) زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة. (ط01). دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2009.

## قائمة المراجع

- (87) عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية. (ط01). دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. المنصورة مصر العربية.، 2007.
- (88) عبد الله حسن عواد، بإدارة وتقييم الأداء. (ط01). الجنادرية للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2018.
- (89) مرزوق محمد عدمان، مدخل في الإدارة الصحية. (ط01). دار الراجية للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2012.
- (90) فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية. (ط01). دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2008.
- (91) مصطفى يوسف كافي، إدارة الخدمات الصحية. (ط01). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان الاردن، 2017.
- (92) صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة. (ط01). دار الفكر ناشرون وموزعون. عمان الأردن، 2009.
- (93) أحمد محمد غنيم، إدارة المستشفيات رؤية معاصرة، (ط01). المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. المنصورة مصر، 2006.
- (94) وليد يوسف الصالح، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية. (ط01). دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2011.
- (95) سيد محمد جاد الرب، إدارة المنظمات الصحية والطبية. دار النهضة العربية. القاهرة مصر، 1996.
- (96) يوسف قزاقزة، كمال العجلوني، وفاء فضة، وفاء جرادات، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية. (ط01). دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2002.
- (97) يوسف قزاقزة، كمال العجلوني، وفاء فضة، وفاء جرادات، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، (ط01). دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2013.

## قائمة المراجع

- (98) ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- (99) سليم بطرس جلدة، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، (ط01). دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2007.
- (100) حسين ذنون علي البياتي، المعايير المعتمدة في إقامة وإدارة المستشفيات. (ط01). دار وائل للنشر عمان الأردن، 2005.
- (101) نور الدين حاروش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة. (ط01)، دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2012.
- (102) عبد الله ساعاتي، مبادئ المستشفيات، (ط01). دار الفكر العربي. القاهرة مصر، 1998.
- (103) عبد الرحمان بابنات، ناصر داداي عدون، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. (ط). الجزائر. دار المحمدي العامة، 2008.
- (104) أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق، 2012.
- (105) توفيق مصطفى أبو رقية، عبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات. (ط1). الأردن. دار ومكتبة الكندي، 2014.
- (106) سامي محمد الوقاد، لؤي محمد وديان، تدقيق الحسابات، (ط1). الأردن. مكتبة المجتمع العربي، 2010.
- (107) رأفت سلامة محمود، أحمد يوسف كلبونة، عمر محمد زريقات "علم التدقيقات الحسابات العملي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- 108) [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A9\\_%D9%81%D9%8A\\_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1) .2021/01/09 تم المعاينة
- (109) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 10-10 المؤرخ في 29 جوان 2010، العدد 42.

## قائمة المراجع

- (110) منظمة الصحة العالمية، إدارة المستشفيات، سلسلة التقارير الفنية(395)، جنيف سويسرا، 1980.
- (111) المديرية الفرعية للتكوين والوثائق بالمستشفى الجامعي تلمسان.
- (112) إدارة الموارد البشرية في المستشفى الجامعي بتلمسان.

## قائمة المراجع الأجنبية:

- 1) Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, Audit social, Meilleures pratiques, méthodes, outils, eyrolles édition, France 2007.
- 2) GAVINO, Karine et Adrieu ZAMBEAU, Bilan social et tableau de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines, in collection les diagnostics de l'emploi territorial, n° 9, France, 2005.
- 3) Journal Officiel, n° 59, du 11 juillet 1969.
- 4) FARIDI Mohammed, LATIF Hamid, Revue D'Etudes en management et finance D'organisation, 2017.  
N°5 Juillet 2017 LA PERFORMANCE RH : PRÉCISION  
TERMINOLOGIQUE ET PROBLÉMATIQUES DE  
MESURE HR PERFORMANCE: TERMINOLOGICAL  
PRECISION AND PROBLEMS OF MEASUREMENT
- 5) Mouna EL MOUSADIK, Fatima EL KANDOUSSI, L'audit social : quel apport à la Fonction Ressources Humaines ? Cas du secteur touristique d'Agadir, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit Agadir Maroc -Numéro 3 : Décembre 2017 .

## قائمة المراجع

- 6) Réda khelassi, audit social audit GRH.editions houma.alger, 2014.
- 7) Claude blaanche allégre, anne élisabeth andréassian, gestion des ressources humaines.1er edition.éditions de boeck université bruxelles.belgique, 2008.
- 8) Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, Audit social, Meilleures pratiques ,méthodes, outils. eyrolles édition, France 2007.
- 9) Jean-Marie Peretti, ressource humaines et gasion du personnel.2eme édition.librairie vuibert paris, 1998.
- 10)Martine combemale, jacquesilgalens, laudit social .deuxieme edition.press universitaire de France, 2012.
- 11) Sylvie guerrero, les outiles de laudit social.dunod, paris, France, 2008.
- 12)Jean-Pierre Taïeb, Les tableaux de bord de la gestion sociale, Dunod, paris, 5ème édition, 2004.
- 13)Bouchra BAKADIR, LA PRATIQUE DE L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES AU SEI N DES ENTREPRISES MAGHREBINES, 14ème de Printemps Université de l'Audit Social, , Oran, Algérie 16 & 17 mai 2012.

## قائمة المراجع

- 14) Geneviève krebs, ressources humaines nouvelles pratique selon liso 9001 2eme tirage.afnor.saint-denis. France, 2007.
- 15) Lawrence F. Wolper, Health Care Administration Managing Organized Delivery Systems, Fifth Edition Jones and Bartlett Publishers London, 2009.
- 16) Journal officiel de la République algérienne, loi n ° 11 du 02 juillet 1983 n ° 28, article 01.
- 17) Journal officiel de la République algérienne, loi n ° 25-86 du 12 février 1986, n ° 06.

الملاحق

الملاحق

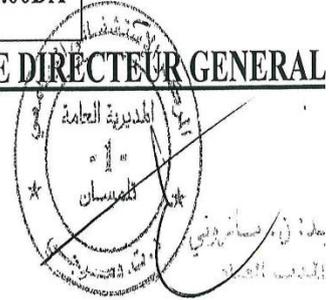
Wilaya : Tlemcen

Etablissement : CHU Tlemcen

**BILAN DE LA FORMATION CONTINUE DE COURTE DUREE A L'ETRANGER DE L'ANNEE 2015  
(Bourse Nationale)**

Nom & Prénoms	Grade	Durée de Stage	Montant de la Prise en charge			Etablissement D'accueil
			Montant de la Bourse	Prix du billet	Total	
	Médecin Spécialiste	30 Jours	200 000.00 DA	61933.00 DA	261.933.00 DA	GROUPE HOSPITALIER PITIE-SALPETRIERE
	Médecin Spécialiste	30 Jours	200 000.00 DA	61933.00 DA	261.933.00 DA	HOPITAL PITIE SALPETRIERE
	Médecin Spécialiste	30 Jours	200 000.00 DA	61933.00 DA	261.933.00 DA	CENTRE HOSPITALIER SAINT-DENIS
	Médecin Spécialiste	15 Jours	100 000.00 DA	61933.00 DA	161.933.00 DA	CHU ANGER France
	Médecin Spécialiste	30 Jours	200 000.00 DA	46685.00 DA	246.685.00 DA	CHRU MONTPELLIER-
	Médecin Spécialiste	30 Jours	200 000.00 DA	46685.00 DA	246.685.00 DA	CHRU MONTPELLIER
	Médecin Spécialiste	30 Jours	200 000.00 DA	46685.00 DA	246.685.00 DA	CHRU MONTPELLIER
	Médecin Spécialiste	30 Jours	200 000.00 DA	46685.00 DA	246.685.00 DA	CHRU MONTPELLIER
	Administrateur Conseiller	30 Jours	200 000.00 DA	55588.00 DA	255.558.00 DA	CHRU MONTPELLIER
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>1.700.000.00DA</b>	<b>490.030.00DA</b>	<b>2.190.030.00DA</b>	

**LE DIRECTEUR GENERAL**



ANNEXE I

Wilaya : Tlemcen  
Etablissement : CHU Tlemcen

FICHE DE PRESENTATION D'UNE ACTION DE FORMATION

01 Structure initiatrice de l'action de formation Continue :

02 Intitulé de l'action : prise en charge du diabète

03 Objectifs de l'action :

Perfectionnement des médecins sur le diagnostic, traitement et le suivi des malades

04 Population Ciblée :

-Médecins généralistes des différents services

05 Nombre de participants : 30

06 Durée de l'action : 1 jours

07 Date de déroulement : Octobre 2018

08 Lieu de déroulement : Siège de l'établissement bibliothèque centrale du CHU Tlemcen

09 Estimation du coût de l'action : 24.000.00 DA

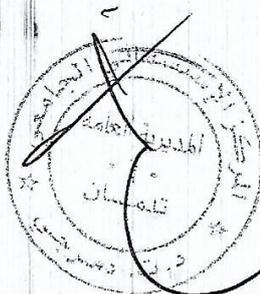
10 Programme de formation :

- Expliquer la prise en charge du DTR
- Détailler les moyens thérapeutiques
- Expliquer la surveillance du traitement

11 Liste nominative des animateurs avec grade :

Dr Ghembaza Med Amine

Medecin specialiste medecine interne



المسيدان. ن. ماسروني  
2018

## الملاحق

الملحق 03: الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

الاستبيان

مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في محاسبة وتدقيق

تأثير التدقيق الاجتماعي على أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية:

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الرمشي تلمسان

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالب :

قارة تركي آسيا

زيان يوسف

أخي، أختي :

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار بحث علمي، فلکم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان .سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة و باقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

المحور الأول : البيانات الشخصية ضع علامة: x في الإجابة الصحيحة

## الملاحق

النوع  ذكر  أنثى

السن  اقل من 30  من 30 إلى 40  من 40 إلى 50  أكثر من 50

المؤهل العلمي  ثانوي  بكالوريا  جامعي  دراسات عليا

المهنة  طبيب  ممرض  إداري  أخرى

الخبرة  اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

التدقيق الإجتماعي: هو عبارة عملية الفحص الاحترافي لإبداء آراء حول مشاركة العنصر البشري في تحقيق الأهداف المحددة بالاعتماد على المرجعيات ذات صلة بالموضوع و تقديم التوصيات اللازمة لتحسين جودة تسيير الموارد البشرية.

التدقيق الاجتماعي: فهو فحص انتقادي مهني يعتمد على معايير و مرجعيات صادقة لإصدار رأي موضوعي حول مختلف مجالات مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

المحور الثاني: واقع التدقيق الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية

الاختيارات					مضمون العبارة	رقم العبارة
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق بشدة			موافق	موافق بشدة		
					مفهوم التدقيق الاجتماعي واضح لدى العاملين في المستشفى	1

## الملاحق

					توجد سياسة واضحة لعملية التدقيق الاجتماعي في المستشفى	2
					تقوم إدارة المستشفى بإشراك العاملين في عملية التدقيق الاجتماعي	3
					تلتزم المؤسسة بالقوانين والأنظمة ذات العلاقة بالنشاط الاجتماعي داخل الوحدة	4
					تلتزم المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية	5
					يساهم التدقيق الاجتماعي في توفير البيانات والمعلومات الاجتماعية اللازمة لممارسة أنشطة المؤسسة بصورة جيدة	6
					إن فكرة التدقيق الاجتماعي ضرورية لإحباط التصرفات اللامسؤولة من قبل بعض المستشفيات	7
					يسمح التدقيق الاجتماعي بالتنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطار لتفادي التعقيدات التي قد تحدث من جراء التأخر في علاجها	8
					يسمح التدقيق الاجتماعي للمؤسسة بالإشراف الفعال.	9
					يسعى إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية لهم.	10

## الملاحق

					11	يمكن التدقيق الاجتماعي للمؤسسة التقرير عن أدائها وانجازاتها الاجتماعية بطريقة مبنية على اثباتات موثقة بدلا من ادعاءات لا أساس لها
					12	يمكن التدقيق الاجتماعي للمؤسسة من تحسين أدائها الاجتماعي سنة بعد أخرى
					13	يضمن لإدارة الموارد البشرية التحكم في المورد البشري داخل المنظمة.

### المحور الثالث: أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية

عبرة	غني	غير	محايد	موافق	موافق بشدة
	غني موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14					
15					
16					
17					

## الملاحق

					توفر إدارة الموارد البشرية الرعاية الطبية للعاملين.	18
					تشجع إدارة الموارد البشرية موظفيها وتحفزهم على العمل الجماعي	19
					تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة الحالة الاجتماعية لعمالها.	20
					تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تهيئة الظروف الملائمة للعمل	21
					توفر إدارة الموارد البشرية أنظمة الصيانة والصحة للسلامة المهنية	22
					تدعم إدارة الموارد البشرية موظفيها للحصول على ترقيات ومكافئات	23
					توفر أماكن العمل الصحية والأمنة والحماية من أخطار المهنة وتوفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعامل ولعائلته (طب العمل، النقل)	24
					تقوم إدارة الموارد البشرية بتحسيس العاملين بضرورة إرضاء العملاء	25
					توفر إدارة الموارد البشرية للعمال فرص متكافئة وتقوم بإشراكهم في اتخاذ القرارات.	26

## الملاحق

					نظام الاختيار والتعيين في المستشفى مبني على تكافؤ الفرص والقدرات والمهارات	27
					تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة الحالة الاجتماعية لعمالها	28

المحور الرابع: التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية

عبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تستعين إدارة الموارد البشرية بمفاهيم التدقيق الاجتماعي لتحسين كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية					
تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع برامج خاصة ومؤهلة (كالندوات، محاضرات، إعلانات) حول التدقيق الاجتماعي					
يسعى التدقيق الاجتماعي إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد العقبات والعراقيل وتقديم الاقتراحات					

## الملاحق

					32	بفضل عملية التدقيق الاجتماعي توجد سياسات الاختيار والتوظيف العادلة
					33	إن الاهتمام بالأفراد جزء لا يتجزأ من ممارسات المسؤولية الاجتماعية
					34	يساهم التدقيق الاجتماعي في رفع أداء العاملين
					35	يستفيد العمال من عملية التدقيق الاجتماعي
					36	يساعد التدقيق الاجتماعي في التسيير الموضوعي للحياة الوظيفية للفرد مع تحقيق فرص عادلة للترقية
					37	يسعى التدقيق الاجتماعي لتنفيذ السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الأساسية للإنسان
					38	يقوم التدقيق الاجتماعي بمراقبة مدى اعتماد المؤسسة عملية التقييم بصفة دورية للتأكد من مد تنفيذ الأداء وفق المطلوب
					39	يجب الاهتمام بزيادة تدقيق الأنشطة الاجتماعية بما يتناسب مع ازدياد الدور الاجتماعي للمستشفى.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,743	13

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	14

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	11

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	38

**Statistiques descriptives**

## الملاحق

	N	Moyenn e	Ecart type
مفهوم التدقيق الاجتماعي واضح لدى العاملين في المستشفى	120	3,88	,568
توجد سياسة واضحة لعملية التدقيق الاجتماعي في المستشفى	120	2,42	1,026
تقوم إدارة المستشفى بإشراك العاملين في عملية التدقيق الاجتماعي	120	2,28	,989
تلتزم المؤسسة بالقوانين والأنظمة ذات العلاقة بالنشاط الاجتماعي داخل الوحدة	120	2,93	1,143
تلتزم المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية	120	3,17	1,082
يساهم التدقيق الاجتماعي في توفير البيانات والمعلومات الاجتماعية اللازمة لممارسة أنشطة المؤسسة بصورة جيدة	120	3,47	2,150
إن فكرة التدقيق الاجتماعي ضرورية لإحباط التصرفات اللامسؤولة من قبل بعض المستشفيات	120	4,02	,557
يسمح التدقيق الاجتماعي بالتنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطار لتفادي التعقيدات التي قد تحدث من جراء التأخر في علاجها	120	3,75	,882
يسمح التدقيق الاجتماعي للمؤسسة بالإشراف الفعال	120	3,74	,903
يسعى التدقيق الاجتماعي إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية لهم	120	3,69	1,002

## الملاحق

يمكن التدقيق الاجتماعي للمؤسسة التقرير عن أدائها وانجازاتها			
الاجتماعية بطريقة مبنية على اثباتات موثقة بدلا من ادعاءات لا أساس لها	120	3,73	,932
يمكن التدقيق الاجتماعي للمؤسسة من تحسين أدائها الاجتماعي سنة بعد أخرى	120	3,73	,860
يضمن لإدارة الموارد البشرية التحكم في المورد البشري داخل المنظمة	120	3,69	,877
المحور a	120	3,4244	,52665
N valide (listwise)	120		

## Statistiques descriptives

	N	Moyen ne	Ecart type
تسعى إدارة الموارد البشرية إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين	120	3,04	1,177
تلتزم إدارة الموارد البشرية باحترام القوانين التشريعية التي تكفل الجانب الاجتماعي للعامل	120	3,19	1,095
يوجد اهتمام لدى إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين	120	2,95	1,166
تشجع إدارة الموارد البشرية لجنة الخدمات الاجتماعية بتوفير خدمات الإسكان للعاملين	120	2,21	1,129
توفر إدارة الموارد البشرية الرعاية الطبية للعاملين	120	2,97	1,219

## الملاحق

تشجع إدارة الموارد البشرية موظفيها وتحفزهم على العمل الجماعي	120	2,70	1,149
تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة الحالة الاجتماعية لعمالها	120	2,62	1,160
تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تهيئة الظروف الملائمة للعمل	120	2,80	1,185
توفر إدارة الموارد البشرية أنظمة الصيانة والصحة والسلامة المهنية	119	2,87	1,147
تدعم إدارة الموارد البشرية موظفيها للحصول على ترقية ومكافآت	120	2,72	1,195
توفر أماكن العمل الصحية والأمنة والحماية من أخطار المهنة وتوفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعامل ولعائلته ( طب العمل، النقل)	120	2,68	1,195
تقوم إدارة الموارد البشرية بتحسيس العاملين بضرورة إرضاء العملاء	120	2,92	1,026
توفر إدارة الموارد البشرية للعمال فرص متكافئة وتقوم بإشراكهم في اتخاذ القرارات	120	2,54	1,129
نظام الاختيار والتعيين في المستشفى مبني على تكافؤ الفرص والقدرات والمهارات	120	2,45	1,136
المحور b	120	2,7633	,86477
N valide (listwise)	119		

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type

## الملاحق

تستعين إدارة الموارد البشرية بمفاهيم التدقيق الاجتماعي لتحسين كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية	120	2,83	1,056
تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع برامج خاصة ومؤهلة ( كالدوات، محاضرات، إعلانات (حول التدقيق الاجتماعي	120	2,79	1,122
يسعى التدقيق الاجتماعي إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد العقبات والعراقيل وتقديم الاقتراحات	120	3,31	1,011
بفضل عملية التدقيق الاجتماعي توجد سياسات الاختيار والتوظيف العادلة	120	3,11	1,044
إن الاهتمام بالأفراد جزء لا يتجزأ من ممارسات المسؤولية الاجتماعية	120	3,71	1,044
يساهم التدقيق الاجتماعي في رفع أداء العاملين	120	3,55	1,144
يستفيد العمال من عملية التدقيق الاجتماعي	120	2,96	1,111
يساعد التدقيق الاجتماعي في التسيير الموضوعي للحياة الوظيفية للفرد مع تحقيق فرص عادلة للترقية	120	3,43	1,051
يسعى التدقيق الاجتماعي لتنفيذ السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الأساسية للعامل	120	3,44	,977
يقوم التدقيق الاجتماعي بمراقبة مدى اعتماد المؤسسة عملية التقييم بصفة دورية للتأكد من مد تنفيذ الأداء وفق المطلوب	120	3,44	,933
يجب الاهتمام بزيادة تدقيق الأنشطة الاجتماعية بما يتناسب مع ازدياد الدور الاجتماعي للمستشفى.	120	4,20	,616
المحور C	120	3,3408	,64291

## الملاحق

N valide (listwise)	119		
---------------------	-----	--	--

### Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1580,863 <sup>a</sup>	1302	,000
Rapport de vraisemblance	496,608	1302	1,000
Association linéaire par linéaire	31,671	1	,000
Nombre d'observations valides	120		

a. 1376 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,01.

### Corrélations

	المحور a	المحور b
--	----------	----------

## الملاحق

Corrélation de Pearson	1	,516**
المحور a Sig. (bilatérale)		,000
N	120	120
Corrélation de Pearson	,516**	1
المحور b Sig. (bilatérale)	,000	
N	120	120

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

		المحور a
مفهوم التدقيق الاجتماعي واضح	Corrélation de Pearson	,282**
لدى العاملين في المستشفى	Sig. (bilatérale)	,002
	N	120
توجد سياسة واضحة لعملية	Corrélation de Pearson	,536**
التدقيق الاجتماعي في المستشفى	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
تقوم إدارة المستشفى بإشراك	Corrélation de Pearson	,554**
العاملين في عملية التدقيق	Sig. (bilatérale)	,000
الاجتماعي	N	120
تلتزم المؤسسة بالقوانين والأنظمة	Corrélation de Pearson	,524**
ذات العلاقة بالنشاط الاجتماعي	Sig. (bilatérale)	,000
داخل الوحدة	N	120
	Corrélation de Pearson	,463**

## الملاحق

تلتزم المؤسسة بمسؤوليتها	Sig. (bilatérale)	,000
الاجتماعية	N	120
يساهم التدقيق الاجتماعي في	Corrélation de Pearson	,565**
توفير البيانات والمعلومات	Sig. (bilatérale)	,000
الاجتماعية اللازمة لممارسة	N	120
أنشطة المؤسسة بصورة جيدة	Corrélation de Pearson	,243**
إن فكرة التدقيق الاجتماعي	Sig. (bilatérale)	,007
ضرورية لإحباط التصرفات	N	120
اللامسؤولية من قبل بعض	Corrélation de Pearson	,539**
المستشفيات	Sig. (bilatérale)	,000
يسمح التدقيق الاجتماعي بالتنبؤ	N	120
السريع وفي الوقت المناسب	Corrélation de Pearson	,582**
بالأخطار لتفادي التعقيدات التي	Sig. (bilatérale)	,000
قد تحدث من جراء التأخر في	N	120
علاجها	Corrélation de Pearson	,599**
يسمح التدقيق الاجتماعي	Sig. (bilatérale)	,000
للمؤسسة بالإشراف الفعال	N	120
يسعى التدقيق الاجتماعي إلى	Corrélation de Pearson	,581**
رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال	Sig. (bilatérale)	,000
دراسة الحالة الاجتماعية لهم	N	120
يمكن التدقيق الاجتماعي	Corrélation de Pearson	,000
للمؤسسة التقرير عن أداؤها	Sig. (bilatérale)	,000
وانجازاتها الاجتماعية بطريقة مبنية	N	120
على اثباتات موثقة بدلا من		
ادعاءات لا أساس لها		

## الملاحق

يمكن التدقيق الاجتماعي	Corrélation de Pearson	,596**
للمؤسسة من تحسين أداؤها	Sig. (bilatérale)	,000
الاجتماعي سنة بعد أخرى	N	120
يضمن لإدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,550**
التحكم في المورد البشري داخل	Sig. (bilatérale)	,000
المنظمة	N	120
المحور a	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	120

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

		المحور b
تسعى إدارة الموارد البشرية إلى	Corrélation de Pearson	,653**
زيادة الرضا الوظيفي لدى	Sig. (bilatérale)	,000
العاملين	N	120
تلتزم إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,748**
باحترام القوانين التشريعية التي	Sig. (bilatérale)	,000
تكفل الجانب الاجتماعي	N	120
للعامل		

## الملاحق

يوجد اهتمام لدى إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين	Corrélation de Pearson	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
تشجع إدارة الموارد البشرية لجنة الخدمات الاجتماعية بتوفير خدمات الإسكان للعاملين	Corrélation de Pearson	,719**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
توفر إدارة الموارد البشرية الرعاية الطبية للعاملين	Corrélation de Pearson	,652**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
تشجع إدارة الموارد البشرية موظفيها وتحفزهم على العمل الجماعي	Corrélation de Pearson	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة الحالة الاجتماعية لعاملها	Corrélation de Pearson	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تهيئة الظروف الملائمة للعمل	Corrélation de Pearson	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
توفر إدارة الموارد البشرية أنظمة الصيانة والصحة والسلامة المهنية	Corrélation de Pearson	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	119

## الملاحق

تدعم إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,777**
موظفيها للحصول على	Sig. (bilatérale)	,000
ترقيات ومكافئات	N	120
توفر أماكن العمل الصحية	Corrélation de Pearson	,657**
والآمنة والحماية من أخطار	Sig. (bilatérale)	,000
المهنة وتوفير سبل الرعاية	N	120
الصحية والاجتماعية للعامل		
ولعائلته (طب العمل، النقل)		
تقوم إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,680**
بتحسيس العاملين بضرورة	Sig. (bilatérale)	,000
إرضاء العملاء	N	120
توفر إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,814**
للعمال فرص متكافئة وتقوم	Sig. (bilatérale)	,000
بإشراكهم في اتخاذ القرارات	N	120
نظام الاختيار والتعيين في	Corrélation de Pearson	,782**
المستشفى مبني على تكافؤ	Sig. (bilatérale)	,000
الفرص والقدرات والمهارات	N	120
المحور b	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	120

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		المحور C
تستعين إدارة الموارد البشرية بمفاهيم	Corrélation de Pearson	,459**
التدقيق الاجتماعي لتحسين كفاءة	Sig. (bilatérale)	,000
وفعالية أداء الموارد البشرية	N	120
تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع	Corrélation de Pearson	,444**
برامج خاصة ومؤهلة (كالندوات،	Sig. (bilatérale)	,000
محاضرات، إعلانات) حول التدقيق	N	120
الاجتماعي		
يسعى التدقيق الاجتماعي إلى رفع	Corrélation de Pearson	,735**
فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة	Sig. (bilatérale)	,000
الحالة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد	N	120
العقبات والعراقيل وتقديم الاقتراحات		
بفضل عملية التدقيق الاجتماعي	Corrélation de Pearson	,672**
توجد سياسات الاختيار والتوظيف	Sig. (bilatérale)	,000
العادلة	N	120
إن الاهتمام بالأفراد جزء لا يتجزأ	Corrélation de Pearson	,707**
من ممارسات المسؤولية الاجتماعية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	119
	Corrélation de Pearson	,758**

## الملاحق

يساهم التدقيق الاجتماعي في رفع	Sig. (bilatérale)	,000
أداء العاملين	N	120
يستفيد العمال من عملية التدقيق	Corrélation de Pearson	,614**
الاجتماعي	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
يساعد التدقيق الاجتماعي في	Corrélation de Pearson	,779**
التسيير الموضوعي للحياة الوظيفية	Sig. (bilatérale)	,000
للفرد مع تحقيق فرص عادلة للترقية	N	120
يسعى التدقيق الاجتماعي لتنفيذ	Corrélation de Pearson	,683**
السياسات والممارسات التي من	Sig. (bilatérale)	,000
شأنها احترام الحقوق الأساسية	N	120
للعامل		
يقوم التدقيق الاجتماعي بمراقبة	Corrélation de Pearson	,625**
مدى اعتماد المؤسسة عملية التقييم	Sig. (bilatérale)	,000
بصفة دورية للتأكد من مد تنفيذ	N	120
الأداء وفق المطلوب		
يجب الاهتمام بزيادة تدقيق الأنشطة	Corrélation de Pearson	,443**
الاجتماعية بما يتناسب مع ازدياد	Sig. (bilatérale)	,000
الدور الاجتماعي للمستشفى.	N	120
المحور C	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	120

## الملاحق

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق 5: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الاستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
1	رابح بلعباس	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة
2	خالد الحسيني	أستاذ التعليم العالي	جامعة بورتسموث بريطانيا
3	سليم بلولو	استاذ محاضر أ	جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

الفهرس

## الفهرس

الفهرس:

الصفحة	العنوان
II	الاهداء
III	الشكر
290	ملخص الدراسة
I290	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
290	قائمة الأشكال البيانية
290I	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
1	الفصل الاول :الأدبيات النظرية حول التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الاول: التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية
3	تمهيد
4	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق الاجتماعي
4	الفرع الأول: تعريف التدقيق وأنواعه
6	الفرع الثاني: نشأة التدقيق الاجتماعي وأهدافه
10	الفرع الثالث مستويات ومبادئ وأهمية التدقيق الاجتماعي

## الفهرس

15	الفرع الرابع نطاق ومعايير وأنواع التدقيق الاجتماعي
21	الفرع الخامس: مجالات وأبعاد وخطوات التدقيق الاجتماعي
25	المطلب الثاني: الميزانية الاجتماعية
25	الفرع الأول: تعريف الميزانية الاجتماعية وأهدافها ومستخدميها
27	الفرع الثاني: أسباب وضع الميزانية الاجتماعية عناصرها ومؤشراتها
30	الفرع الثالث: مفهوم وخصائص وأنواع لوحة القيادة الاجتماعية
32	المطلب الثالث: العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية
32	الفرع الأول: منهج التدقيق الاجتماعي وأليات تدقيق الأنشطة الاجتماعية
44	الفرع الثاني: التدقيق الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية ومستندات مستخدمة
51	الفرع الثالث: العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية
59	خلاصة
60	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
60	تمهيد
61	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
61	الفرع الأول: نشأت وتعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها
65	الفرع الثاني: أهداف وظائف ودور إدارة الموارد البشرية
71	المطلب الثاني: أداء إدارة الموارد البشرية
71	الفرع الأول: مفهوم ومكونات ومحددات ومعوقات الأداء
78	الفرع الثاني: مفهوم وأهداف وتقنيات تقييم الأداء

## الفهرس

83	الفرع الثالث: معايير وأهمية وخطوات تقييم الأداء
89	الفرع الرابع: مشاكل والعوامل المؤثرة تقييم الأداء
92	خلاصة
93	المبحث الثالث: الأدبيات النظرية حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية
93	تمهيد
94	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية حول النظام الصحي
94	الفرع الأول: مفهوم ومكونات ومحددات ووظائف النظام الصحي
101	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية
101	الفرع الأول: مفهوم ووظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية
105	الفرع الثاني: مفهوم وأهداف وأهمية تقييم الأداء في المؤسسات الإستشفائية
108	الفرع الثالث: خصائص وأساليب نظام تقييم الأداء أداء العاملين في المستشفى
110	الفرع الرابع: مؤشرات وطرق تقييم الأداء إدارة المستشفى
115	الفرع الخامس: معايير ومؤشرات وصعوبات تقييم أداء المستشفى
123	الخلاصة
124	المبحث الرابع: الواقع النظام الصحي في الجزائر:
124	تمهيد
125	المطلب الأول: الواقع النظام الصحي في الجزائر:
125	الفرع الأول: السياسة الصحية في الجزائر (1962-1965)
133	الفرع الثاني: تطور الخدمات الصحية الجزائرية 2010-2017

## الفهرس

137	خاتمة
138	خلاصة الفصل
140	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية حول التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية
140	تمهيد
140	المبحث الأول: دراسات المتعلقة بالتدقيق الاجتماعي
163	المبحث الثاني: دراسات المتعلقة بالتدقيق الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية
167	المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بالأداء الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية
179	المبحث الرابع: الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية:
185	المبحث الخامس: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
189	خلاصة الفصل
190	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)
191	تمهيد
192	إدارة الموارد البشرية والتدقيق الاجتماعي في المستشفى الجامعي بتلمسان
198	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
198	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
216	المطلب الثاني: ادوات جمع البيانات
219	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
219	المطلب الأول: تحليل النتائج

## الفهرس

226	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
244	خلاصة الفصل
245	الخاتمة العامة
250	المراجع
265	الملاحق
289	الفهرس العام