

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

التدقيق الاجتماعي كأداة لقيادة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

إشراف الأستاذة:

د. وداد بورصاص

إعداد الطلبة:

\_\_ خضرة بوعافية

\_\_ سلمى عيايشية

السنة الجامعية 2018-2019



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

التدقيق الاجتماعي كأداة لقيادة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

إشراف الأستاذة:

د. وداد بورصاص

إعداد الطلبة:

\_\_ خضرة بوعافية

\_\_ سلمى عيايشية

السنة الجامعية 2018-2019

الله أكبر

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل القائل:

" ولئن شكرتم لأزيدنكم "

اللهم نحمدك حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقتنا للقيام بهذا العمل ويسرت لنا سبيل انجازه بمنة وفضل منك.

ويقول صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يكر الله"

نتقدم بتقديرينا واحترامنا وتشكراتنا الخالصة للأساتذة المشرفة " بورصاص وداد " لقبولها الإشراف على رسالتنا، والتي طالما حرصت على إمدادنا بالمعلومات اللازمة وتوجيهنا. والشكر موصول إلى كل الأساتذة الفاضلين على كل الدعم الذين قدموه لنا طوال تلك السنوات.

ونتقدم بالشكر إلى جميع موظفي مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" على مساعدتهم لنا من أجل إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

وإلى كل من ساعدنا من بعيد أو قريب.

## إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من رعتني بعيناها وكستني بحلها وعطفها إلى  
أحب الناس إلى روعي قلبي حفظها الله وأبقاها لي تاجا فوق رأسي

أمي الغالية.

إلى من عرفني الحرف وأحسن تربيته وأوصلني أحن المراتب إلى حفظه  
الله وأطال في عمره أبي العزيز.

إلى كل إخوتي وأخواتي وكافة عائلتي الغالية.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل.

إلى رفيق دربي زوجي.

**خضرة**

## إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من رعتني بعيناها وكستني بحلها وعطفها إلى  
أحب الناس إلى روعي قلبي حفظها الله وأبقاها لي تاجا فوق رأسي

أمي الغالية.

إلى من عرفني الحرف وأحسن تربيته وأوصلني أحن المراتب إلى حفظه  
الله وأطال في عمره أبي العزيز.

إلى كل إخوتي وأخواتي وكافة عائلتي الغالية.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل.

سلمى

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I-III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ- و	المقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق الاجتماعي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التدقيق الاجتماعي
3	المطلب الأول: تطور التدقيق الاجتماعي
5	المطلب الثاني: مفهوم التدقيق الاجتماعي
8	المطلب الثالث: أهداف وأنواع التدقيق الاجتماعي
11	المبحث الثاني: أساسات حول التدقيق الاجتماعي
11	المطلب الأول: خطوات التدقيق الاجتماعي
12	المطلب الثاني: أدوات التدقيق الاجتماعي
15	المطلب الثالث: مجالات التدقيق الاجتماعي
18	المبحث الثالث: مبادئ، معايير وتطبيقات التدقيق الاجتماعي
18	المطلب الأول: مبادئ التدقيق الاجتماعي
19	المطلب الثاني: معايير التدقيق الاجتماعي
20	المطلب الثالث: تطبيقات التدقيق الاجتماعي
28	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: عموميات حول القيادة</b>	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية القيادة
31	المطلب الأول: مفهوم القيادة
33	المطلب الثاني: أهمية القيادة
34	المطلب الثالث: أهداف القيادة
35	المبحث الثاني: مرتكزات القيادة
35	المطلب الأول: عناصر القيادة

36	المطلب الثاني: واجبات القيادة
37	المطلب الثالث: مبادئ القيادة
38	<b>المبحث الثالث: أنماط ونظريات القيادة</b>
38	المطلب الأول: أنماط القيادة
40	المطلب الثاني: نظريات القيادة
46	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قالمة</b>	
48	<b>تمهيد</b>
49	<b>المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قالمة</b>
49	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قالمة
50	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها
52	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قالمة
53	<b>المبحث الثاني: منهجية وعينة الدراسة</b>
53	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
54	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
55	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل
57	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>
57	المطلب الأول: إختبار أداة الدراسة (الاستبيان)
61	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية
65	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار صحة الفرضيات
86	المطلب الرابع: تحليل نتائج بعض تطبيقات التدقيق الاجتماعي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قالمة
89	<b>خلاصة الفصل</b>
90	<b>الخاتمة عامة</b>
94	<b>قائمة المراجع والمصادر</b>
<b>الملاحق</b>	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مستويات التدقيق الثلاثة	17
2	الإطار العام للعينة	53
3	متغيرات الدراسة	54
4	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها	55
5	معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	58
6	معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	59
7	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	60
8	توزيع العينة حسب الجنس	61
9	توزيع العينة حسب السن	62
10	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	63
11	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	63
12	توزيع العينة حسب الأقدمية	64
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول من المحور الأول	65
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني المحور الأول	67
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث المحور الأول	69
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع المحور الأول	71
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول المحور الثاني	73
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني المحور الثاني	75
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث المحور الثاني	77
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التدقيق الاجتماعي	79
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة	80
22	اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور التدقيق الاجتماعي وأبعاد محور القيادة	81
23	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدقيق الاجتماعي على القيادة	83
24	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد التدقيق الاجتماعي على القيادة	84

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموزج الدراسة	1
35	عناصر القيادة	2
41	سمات القائد	3
43	التأثير القيادي في النظرية التفاعلية	4

# المقدمة العامة

تواجه منظمات الأعمال في وقتنا الحالي الكثير من التحديات التي مصدرها اتساع البيئة الخارجية، هذه الأخيرة تمارس فيها المؤسسة نشاطاتها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعقيد والتداخل، وهي المسؤولة عن تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع، سواء على الصعيد الوطني أو الدولي. والمؤسسات التي تعتمد على إدارة ناجحة تمكنها من مواجهة الصعوبات يمكن القول أن معظم المشاكل الرئيسية التي تعاني منها تكمن في الجانب البشري لذلك أصبحت الإدارة الحديثة على اقتناع تام أن الوسيلة الأساسية لتحقيق أهدافها هي الموارد البشرية، وأن الرقابة التقييم والتدقيق الاجتماعي هي من أبرز الأدوات التي تساعد على مواجهة التحديات والتغيرات التي قد تحدث معها.

ومن أهم الأدوات السالفة الذكر التدقيق الاجتماعي هذا الأخير الذي يعتبر الوسيلة الأساسية التي تقود المؤسسة إلى وضع تشخيص كامل حول الوضعية الاجتماعية لها، ذلك من خلال مراجعة ومعرفة ما إذا كانت هناك اختلافات بين الوضعية الحالية لها والقرارات والإجراءات المتخذة مسبقا وأيضا فحص الأداء الاجتماعي لعملائها وتقديم التقارير الملائمة للمسؤول، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا محوريا في عملية القيادة التي تعد من أهم وظائف الإدارة حاليا، والتي أصبحت ذات أهمية بالغة لدى الباحثين، إذ تساعد المشرف أو القائد في أداء المهام الموكلة إليه بنجاحة واتخاذ القرارات الصائبة كما يتمكن من خلالها بالاهتمام بمرؤوسيه والرفع من أدائهم من خلال معرفة الاختلالات والنواقص المتعلقة بهم وكذا يسعى إلى تحقيق الاستقرار وصولا إلى الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسة بالإضافة إلى خلق جو من الرضا التام للعاملين.

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قائمة أحد أهم المؤسسات الاقتصادية بالمجتمع حيث أنه من الضروري وجود تدقيق اجتماعي بها يعطي للمؤسسة القدرة على مواجهة الانحرافات ووجود الحلول الرشيدة، التي تساعد على وجود قيادة رائدة بالمؤسسة.

### الإشكالية:

وبناء على ما سبق قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

**ما مدى تأثير التدقيق الاجتماعي على القيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالفجوج -قائمة؟**

وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

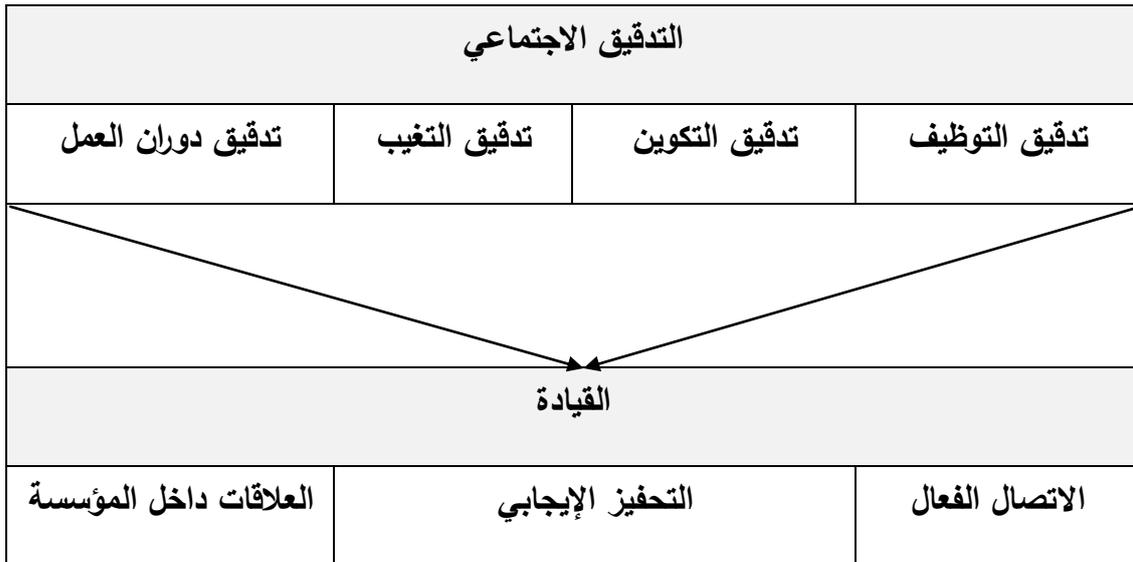
## المقدمة العامة

- 1- هل تمارس مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قائمة التدقيق الاجتماعي بتطبيقاته المختلفة؟
- 2- هل تتمتع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قائمة بوجود قيادة جيدة بدرجة مرتفعة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التدقيق الاجتماعي والقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قائمة؟
- 4- هل توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لمتغير التدقيق الاجتماعي على القيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قائمة؟

### نموذج الدراسة:

من أجل البحث في طبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة لابد من إقامة نموذج يوضح ارتباط وتأثير التدقيق الاجتماعي على القيادة للمؤسسة قيد الدراسة ويعبر عن ذلك الشكل أدناه:

### الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- 1-تطبق مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قائمة التدقيق الاجتماعي بدرجة عالية.
- 2-تتمتع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قائمة بوجود قيادة رائدة وبدرجة عالية.

## المقدمة العامة

3-توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التدقيق الاجتماعي والقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قالمة.

4-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدقيق الاجتماعي على القيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قالمة عند مستوى دلالة (0,05).

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع منها ما يلي:

1- الاهتمام بموضوع التدقيق الاجتماعي والقيادة ومن خلال دراستنا سنحاول إدراج كل ما هو جديد بهذا الموضوع.

2- ندرة المراجع التي تتناول التدقيق الاجتماعي بمكتبنا.

3- اعتبار التدقيق الاجتماعي من المواضيع الحديثة في الوقت الحالي.

4- المساهمة في إضافة أشياء جديدة وتزويد مكتبنا بمرجع جديد.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1-إيضاح أهمية التدقيق الاجتماعي وإبراز دوره الهام في المؤسسة.

2-إفادة الباحثين من خلال تقديم بحوث جديدة وذلك بالإطلاع على نتائج الدراسة وما توصلنا إليه.

3-أن تعطي نتائج الدراسة تصورا واضحا للمسؤولين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج-

قالمة عن مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي ودوره في القيادة داخل المؤسسة

والاستفادة منه مستقبلا .

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- تحديد مختلف المفاهيم الخاصة بالتدقيق الاجتماعي والتعرف على إجراءات تنفيذه داخل

المؤسسة محل الدراسة.

2- التعرف على المفاهيم الأساسية الخاصة بالقيادة وتبيان أهمية دورها داخل المؤسسة.

3- التعرف على دور التدقيق الاجتماعي في القيادة وتوضيح العلاقة بينهما.

1- المتغير المستقل: التدقيق الاجتماعي ويتضمن الأبعاد التالية: تدقيق التوظيف، تدقيق التكوين تدقيق التغيب وتدقيق دوران العمل.

2- المتغير التابع: القيادة وتضمن الأبعاد التالية: الاتصال الفعال، التحفيز الإيجابي والعلاقات الجيدة.

### منهج البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بكل جوانب وأسس الموضوع واختبار صحة الفرضيات المتبناة، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما تتواجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، بالإضافة على ذلك اعتمدنا على كتب ومقالات ومصادر أخرى كالمقابلات والزيارات الميدانية والاستمارة وذلك للوصول إلى نتائج دقيقة تحقق أغراض الدراسة.

### هيكل الدراسة:

يهدف الإلمام بجميع جوانب الموضوع قسمنا دراستنا إلى جانبين: جانب نظري تطرقنا من خلاله إلى الإطار العام حول كل من التدقيق الاجتماعي والقيادة، وجانب تطبيقي خصصناه لدراسة حالة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قالمة.

ومن أجل الإحاطة الشاملة بالموضوع والوصول إلى الاستنتاجات ذات الصلة به تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

- مقدمة عامة حيث احتوت على الإطار العام للدراسة.
- الفصل الأول تناول الإطار المفاهيمي للتدقيق الاجتماعي.
- الفصل الثاني تناولنا فيه كل ما يحيط بالقيادة .
- أما في الفصل الثالث فقمنا بدراسة ميدانية لإسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قالمة ومن ثم اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

### حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قالمة.
- 2- الحدود الزمنية: السداسي الثاني للسنة الدراسية 2018- 2019.

## المقدمة العامة

---

### صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع فيما يخص التدقيق الاجتماعي، أما القيادة فالمراجع متوفرة لكن تحتوي على نفس المضمون.
- التحفظ الكبير لمؤسسة الدراسة في تقديم المعلومات وعدم جدية بعض أفراد العينة في إجاباتهم على الاستبيان.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتدقيق

الاجتماعي

### تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم وأثمن أصول المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تطوير كفاءات هذه الموارد والمحافظة عليها وكذا استثمارها باعتبارها سلاح تنافسي يصعب تقليده، ولهذا السبب تسعى المؤسسة إلى تقييم مستوى أدائها بشكل عام، وخاصة فعالية مواردها البشرية وذلك بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية المخطط لها، وكذا سعيها إلى استقطاب أكفئ المهارات والكفاءات البشرية وحتى تطويرها من خلال التدريب وغيره وذلك قصد مواجهة تحديات البيئة التنافسية.

وللتأكد من حسن سير أدائها ووظائفها، وجب على المؤسسة إيجاد نظام خاص يمكن من خلاله متابعة نشاط هذه الوظائف الخاصة بالأفراد العاملين فيها، وهذا من خلال ما يسمى بالتدقيق الاجتماعي والذي يقوم أساسا على متابعة أنشطة الموارد البشرية وكل مايتعلق بها مثل الخدمات الاجتماعية وغيرها وذلك بناء على ميكانيزمات وآليات تضبط هذه الأنشطة وذلك بغرض تحسين وتطوير الكفاءات البشرية بشكل خاص، وفي هذا الإطار يتم تحديد نقاط القوة والضعف، وبناءا على هذا يتم وضع الحلول المناسبة للمشاكل الموجودة.

لهذا سوف نتعرض في هذا الفصل إلى التدقيق الاجتماعي، ومن أجل توضيح ذلك قسمنا هذا

الفصل كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التدقيق الاجتماعي.

المبحث الثاني: أساسيات حول التدقيق الاجتماعي.

المبحث الثالث: مبادئ، معايير وتطبيقات التدقيق الاجتماعي.

### المبحث الأول: ماهية التدقيق الاجتماعي

اتجهت المؤسسات اليوم لتطبيق ما يسمى بالتدقيق الاجتماعي وذلك بالنظر لما يقدمه للمؤسسة من معلومات مهمة ودقيقة فيما يخص مواردها البشرية، ويمكن التعرف أكثر على هذا المفهوم في هذا المبحث.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق الاجتماعي

سنعرض في هذا المطلب إلى مجموعة المراحل التي مر بها التدقيق الاجتماعي، وهي كالاتي:<sup>1</sup>

#### سنة 1940:

كانت في هذه الفترة المحاولات الأولى لتقييم المجال الاجتماعي للمؤسسة بالولايات المتحدة الأمريكية وارتبطت النتائج الاقتصادية لبعض العمليات في مجال تسيير الموارد البشرية بالاعتماد على أجهزة خارجية للتقييم.

#### الخمسينيات:

هذه الفترة حملت الجديد بالنظر لتطور حجم المؤسسات بعد السنوات المولية للحرب العالمية الثانية، حيث أنها أصبحت تضم عددا كبيرا من العمال، ولهذا بدأت تطلع لإيجاد الطرق المثالية للتقييم المنظم والدوري لنشاطها في المجال الاجتماعي، وذلك بالاعتماد على مناهج متعددة وعلى مختلف المستويات.

#### سنة 1964:

في هذه المرحلة سعت مدينة نيويورك في بنك أوف لتطبيق مبادئ تتبع مراجعة إدارة الفرد للوحدات المركزية أو الشركات التابعة الفردية.

---

<sup>1</sup> سكاك مراد، فارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الإنفتاح الخارجي، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أكتوبر 2009، ص ص 9-10.

من سنة 1973 إلى سنة 1975:

في هذه الفترة قام جون ماري بارتي بنشر كتابه باللغة الانجليزية بعنوان "مراجعة المسؤولية الاجتماعية"، هذا يعني "المراجعة الاجتماعية في خدمة إدارة البقاء على قيد الحياة"، وفي نفس الفترة ظهر أول كتاب مختص في مجال دراسة التدقيق الاجتماعي باللغة الفرنسية وترجم إلى الانجليزية.

إن السبعينيات هي الفترة التي شهد فيها التدقيق الاجتماعي تطورا كبيرا حيث ألف François Dalle كتابا بعنوان "عندما تستيقظ المؤسسة على الضمير الاجتماعي" حيث أوضح من خلاله مفهوم وتطور نظام المسؤولية الاجتماعية.

سنة 1977:

في هذه الفترة طرح Roy.L.J تساؤلا حول توسيع مسؤولية المنظمة في الجانب الاجتماعي، وبالنظر إلى التطور الاقتصادي ونمو المنافسة بشكل كبير وكذا التطور الصناعي والتكنولوجي برز بأن حجم النفقات المتولدة من الجانب الاجتماعي سواء كانت مباشرة كالأجور، مكافآت، تكوين، تعويضات... وغير مباشرة كالتخريب، التغيب، دوران العمل... ومدى تأثير ذلك على القيمة المضافة وعلى سعر التكلفة وحتى على العائد، مما ألزم المسؤولين اللجوء إلى الطرق العلمية للبحث عن الوسائل الناجحة لعملية التسيير الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وفي هذه الفترة ألزمت المراجعة الاجتماعية للمؤسسات التي تحتوي أكثر من 300 عامل.

سنة 1979:

هنا ظهر قانون المدققين الاجتماعيين في المؤسسة الأوروبية للدفع.

سنة 1980:

أظهر ملف الشغل من طرف الوكالة الخاصة لتشغيل الإطارات لتسيير الموارد البشرية بأن من بين المناصب الجديدة منصب المدقق الاجتماعي، وبأن هذه الوظيفة مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة.

من سنة 1982 إلى سنة 1983:

ظهرت في هذه الفترة جمعيات خاصة بالتدقيق الاجتماعي، ففي فرنسا تأسس المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي، كما برزت مجموعة الدراسات والبحوث التحليلية الاجتماعية، وكذا الجمعية المهنية للخبراء الاجتماعيين، كما تجريب طريقة HURCOS من خلال مجموعة هاي في فيلادلفيا والقائمة على تحليل ومقارنة وتقييم تكاليف الموارد البشرية.

سنة 1990:

زاد الاهتمام في هذه الفترة بالتدقيق الاجتماعي خاصة من خلال كثرة إجراء الملتقيات المنظمة من طرف المعاهد والمدارس والجمعيات المتخصصة، وازداد لجوء المؤسسات إليه كلما استدعت الضرورة.

### المطلب الثاني: مفهوم التدقيق الاجتماعي

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التدقيق الاجتماعي وهو كالتالي:

#### أولاً: تعريف التدقيق الاجتماعي

قبل التطرق إلى تعريف التدقيق الاجتماعي يجدر الإشارة إلى تعريف التدقيق بصفة عامة، حيث عرفته جمعية المحاسبة الأمريكية على أنه:

"عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي، والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، وذلك لتحديد مدى التطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة، وكذا تبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق".<sup>1</sup>

أما التدقيق الاجتماعي فقد عرف بطرق مختلفة والتي سنوجز بعضها فيمايلي:

<sup>1</sup> رقوق محمود يحيى، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق وأثره في تحسين جودة خدمة التدقيق في قطاع غزة، دراسة ميدانية على شركات ومكتب التدقيق العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص31.

- حسب Jacques Igalnes et Jean-Marie Peretti هو: "مجموعة العمليات المطبقة على التسيير والعلاقات الفردية والجماعية داخل المؤسسة والعلاقات بينها وبين الأطراف ذات المصلحة وتكون هذه العمليات ممنهجة، مستقلة وموثوقة للحصول على الأدلة لتقييم الوضعيات الملاحظة بموضوعية".<sup>1</sup>
- حسب P.Candau: "هو ذلك المسعى الموضوعي والاستقرائي من خلال الملاحظة، التحليل، التقييم وتقديم التوصيات بالاعتماد على منهجية معينة واستعمال تقنيات تسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف بالمقارنة مع المرجعيات المحددة بوضوح، ومثله مثل التدقيق المالي والمحاسبي يحاول تقدير مامدى إمكانية المؤسسة من التحكم في المشكلات الاجتماعية، لذلك فهو يعتبر وسيلة تسيير وإدارة".<sup>2</sup>
- كما تم تعريفه أيضا على أنه: "الوسيلة الأساسية التي تقود المدقق الاجتماعي إلى وضع تشخيص كامل حول الوضعية الاجتماعية للمؤسسة، من خلال مراجعة ومعرفة ما إذا كان هناك اختلافات بين الوضعية الحالية لها والقرارات والإجراءات المتخذة مسبقا".<sup>3</sup>

مما سبق يمكن أن نعرف التدقيق الاجتماعي على أنه تلك الوسيلة المنهجية الصارمة للتشخيص الإستراتيجي للوضعية الاجتماعية للمؤسسة التي يتبعها فرد أو فريق متخصص ومستقل عنها للكشف عن نقاط القوة والضعف وكذا تحديد الإختلالات والانحرافات بالمقارنة مع مرجعيات أساسية والتي تتمثل في الأهداف المسطرة، وذلك لتحسين فعالية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث، وذلك بواسطة توصيات موضوعية مستمدة من معطيات حقيقية وصادقة.

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا استخراج مجموعة العناصر التي تعتبر كمؤشرات هامة بالنسبة للمنهجية عملية التدقيق الاجتماعي:

- جمع المعلومات من المصادر المتاحة داخل وخارج المؤسسة.
- تحليلها بالاعتماد على المرجعيات والمعايير وفق تشخيص دقيق للأسباب.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات لتصحيح الانحرافات.

<sup>1</sup> Jacques Igalnes et Jaen-Marie Peretti, **Audit Social, Meilleur Pratiques, Méthodes, Outils**, eyrolles edition, France, 2008, p37.

<sup>2</sup> سكاك مراد، التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي واستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 883، من موقع:

[www.swma.net](http://www.swma.net). Le20/03/2019.

<sup>3</sup> <http://Fr.scribd.com/doc/215434024> , le24/03/2019.

### ثانياً: خصائص التدقيق الاجتماعي

يتمتع التدقيق الاجتماعي بالعديد من الخصائص نذكر أهمها:

- يعتبر مهمة خاصة ومختصة نظراً لاعتماده على طرق ومنهجية دقيقة وفهم موسع لحثيات تسيير الموارد البشرية.
- مجال التدقيق الاجتماعي واسع لكونه يمكن أن يتعلق بكل ما بإمكانه المساهمة في المؤسسة ونتائجها.
- يكون نظرة مجملية عن الوضع ليتم من خلالها صياغة توصيات بهدف التحسين المستمر لتسيير الموارد البشرية.<sup>1</sup>
- يستعمل من طرف طاقم متخصص لمعرفة الوضعيات كما هي وكذا حقائق الأمور للتمكن من تحديد الأهداف بالاعتماد على الأولويات بدراسة الانحرافات والنتائج المترتبة عن بعض القرارات المتعلقة بالمجال الاجتماعي.<sup>2</sup>
- يعتبر كامتداد طبيعي ومكمل ضروري للتدقيق المحاسبي بالاندماج تحت لواء عائلة واحدة وهي عائلة التدقيق، لكن الذي يميزه فعلاً عنه هو المجال المعالج وبعض الخصوصيات المنهجية.
- هو نوع من الاشتراك في تقديم الحلول حتى يتم اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة، ليتم بعدها توزيعه على الأطراف الطالبة لمهمة التدقيق.
- تدقيق الأنظمة يمكن من الوصول إلى المستوى القائم حالياً بالاستناد إلى خطوات وضع الإستراتيجية للموارد البشرية وتنمية المؤسسة.
- إن تحسين أداء الموارد البشرية يتطلب وجود نظام رقابي فعال، وهذا مايتصف به التدقيق الاجتماعي وذلك ما يضمن بلوغ الأهداف المسطرة.
- تحسين أداء الموارد البشرية وتقييم استراتيجياتها وهذا يتم من خلال كشف الانحرافات والإختلالات ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جادلي سمير، تسيير الأجور في المؤسسة (دراسة حالة البنك الفرنسي)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص138.

<sup>2</sup> الرفاعي خليل، الخطيب خالد، مدى تطبيق المدققين الأردنيين لمفهوم التدقيق الاجتماعي كجزء من عملية التدقيق الشاملة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد2، العدد27، فلسطين، جوان 2012، ص351.

<sup>3</sup> سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، صص240-244.

### ثالثا: صفات المدقق الاجتماعي

إن أداء مهمة التدقيق الاجتماعي تستلزم أن يكون المدقق ذو كفاءة أساسية، وفي هذا الصدد يمكن تمييز ستة صفات أساسية للمدقق هي:<sup>1</sup>

- 1- **توجيه العملاء:** وهو ما يفترض مهارات التواصل الاجتماعي لفهم احتياجات المؤسسة والعملاء ومعرفة كيفية التعامل معها.
- 2- **القدرة على الاستماع والتعاطف وإعادة الصياغة:** حيث يهدف التدقيق الاجتماعي إلى جمع المعلومات عن الأفراد العاملين والقدرة على الاستماع مما يزيد من جودة جمع المعلومات ومصداقيتها.
- 3- **القدرات السياسية:** القدرة على تحديد النتائج المترتبة عندما يتوجب إجراء بعض التغييرات أو عند احتمال حصول بعض المشاكل في المؤسسة تعتبر أمر لاغنى عنه لضمان عمل للتدقيق الاجتماعي وبصف خاصة المدقق.
- 4- **معرفة القضايا الاجتماعية للمؤسسة:** يتوجب على المدقق الاجتماعي والفريق ككل معرفة كل ما يخص إدارة الموارد البشرية، إدارة الأعمال، علم الاجتماع، علم النفس وكذا قانون العمل.
- 5- **المسافة الحرجة:** يتوجب على المدقق أن يكون محايد ومستقل تماما عند جمع المعلومات أو إيجاد حلول للمشاكل الخاص بموضوع الدراسة، كما يتوجب عليه القيام بتحليل غير متحيز للموضوع.
- 6- **الصرامة الأخلاقية والسلامة:** يستلزم على المدقق أن يكون قادرا على وضع إجراءات صارمة وكذا أخلاقية تكون مبنية على المعلومات التي تم جمعها، فمن دون ذلك سيتوصل المدقق إلى استنتاجات قد تكون خاطئة.

### المطلب الثالث: أهداف وأنواع التدقيق الاجتماعي

هذا المطلب يضم كل من أهداف وأنواع التدقيق الاجتماعي وهي كالتالي:

#### أولا: أهداف التدقيق الاجتماعي

يهدف التدقيق الاجتماعي على مستوى المؤسسة بصفة منهجية إلى تحسين أداء الموارد البشرية من خلال القيام بدراسة وقائية أو علاجية تحقق ما يلي:

<sup>1</sup> [www.univ-bejaia.dz/Essai%20d'elaboration%20d'un%20audit%20social.pdf?](http://www.univ-bejaia.dz/Essai%20d'elaboration%20d'un%20audit%20social.pdf?) Le 16/03/2019.

- توفير المعلومات اللازمة عن البيئة الاجتماعية وعلاقات العمل داخل المؤسسة والإشراف الفعال وتوجيهه وتقييم الأداء العام للمؤسسة.
- يسمح للإدارة العامة للمؤسسة بفهم سلوكيات أفرادها وقياس أدائهم ومدى تأثيرهم على سياساتها وإعطائها فكرة شاملة عن مستوى الأداء العام والإنجازات الخاصة بها من خلال تقرير منهجي عام وشامل مبني على معطيات صحيحة وواضحة.
- يمكن المؤسسة من التنبؤ بالوضع العام لها، وتقديم الاقتراحات والتوصيات لتفادي أي نوع من الخلل المحتمل وإيجاد الحلول للأوضاع الحالية وفهم العلاقة بين النواحي التجارية والاجتماعية وفهم تكلفة ومضامين الآثار البيئية والاجتماعية والثقافية لنشاطها للاختيار بين الأولويات وضبط التطبيق في ظل النتائج المستخلصة.<sup>1</sup>
- دراسة مدى مطابقة النظام الاجتماعي والتسييري الخاص بالمؤسسة مع القواعد والمعايير الدولية والعالمية.
- دراسة فعالية وفاعلية النظام الاجتماعي للمؤسسة<sup>2</sup>
- يهدف إلى إعطاء شهادة بصحة وسلامة القوائم والمعلومات التي تقدمها المؤسسة وإبداء رأي موضوعي حولها.<sup>3</sup>
- تقييم وتدارك الأخطار الاجتماعية وضمان الشفافية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الرفاعي خليل، الخطيب خالد، مرجع سبق ذكره، ص351.

<sup>2</sup> Rachid Zammar et Nouredine Abdelbaki, L'audit social comme outil d'aide à la gestion des ressources humaines des organisations (cas d'une organisation publique et une autre privée),p3, URL:<http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v12n34pl> ,le 28/03/2019.

<sup>3</sup> معراج هواربي ، قياس إدراك اتجاه مراجعي الحسابات نحو تطبيق مفهوم التدقيق الاجتماعي، دراية عينية من مراجعي الحسابات في الجزائر، المركز الجامعي، جامعة غرداية، الجزائر، 2013، ص7.

<sup>4</sup> Adriana Schiopoiu Burlea et autre, L'audit social: un defi pour la corruption avec le Fonds Social Europeen,p5, <http://www.fseromania.ro/index.php/implementeaza/lista-peneficiari/cauta-peneficiari> ,le 13/04/2019.

### ثانياً: أنواع التدقيق الاجتماعي

هناك العديد من أنواع التدقيق الاجتماعي والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

#### 1- تدقيق الامتثال:

مراجعة مدى اتساق إجراءات المؤسسة وممارستها مع المعايير المحددة في الأحكام القانونية والتنظيمية المذكورة في قانون العمل الاجتماعي وكذلك ضمان جودة المعلومات.

#### 2- التدقيق الإستراتيجي:

يسمح بتقدير الفرق بين وضع المؤسسة في المستقبل والقرارات المتوقعة من أجل اختيار الطريقة التي سيدبر بها الموظفين، والتحقق من توافق سياسيات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف التي تنتهجها المؤسسة.

#### 3- تدقيق الكفاءة والإدارة الاجتماعية:

يسمح بتقييم أداء ممارسات المؤسسة من حيث (إدارة الموارد البشرية) مقابل الأهداف التي وضعتها المؤسسة في إطار السياسة الاجتماعية.

<sup>1</sup> <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/563/cba472ef4f.pdf>, le 28/03/2019.

### المبحث الثاني: أساسيات حول التدقيق الاجتماعي

عندما تلجأ المؤسسة إلى القيام بالتدقيق الاجتماعي فإن ذلك يكون وفقا لخطوات معينة باعتباره دراسة شاملة وعلمية لموضوع ما، ومن المؤكد أن ذلك يعتمد على مجموعة من الأدوات الخاصة بالتدقيق الاجتماعي يحددها المجال الذي يعنى به التدقيق الاجتماعي والذي يخص بالتحديد الموارد البشرية في المؤسسة.

#### المطلب الأول: خطوات التدقيق الاجتماعي

تتمثل خطوات التدقيق الاجتماعي في مايلي:

#### 1- تحديد الأنشطة التي تتعلق بمجالات الأداء الاجتماعي:

تنقسم هذه الأنشطة إلى مايلي:<sup>1</sup>

1-1 أنشطة تنتمي إلى 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 حضانة للعاملات، تشغيل المعوقين.

#### 2-1 الأنشطة التي تنتمي إلى مجالات الأداء الاجتماعي البيئي الخارجي: وتشمل:

حماية البيئة من الأضرار المختلفة الناتجة عن الضوضاء والتلوث والمخلفات الصناعية الصلبة والسائلة وحتى الغازية.

#### 3-1 الأنشطة التي تنتمي إلى مجال الأداء الاجتماعي المتعلقة بالمنتج:

وتشمل مايلي:

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

<sup>1</sup> نور الدين أحمد قايد ، دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الشركات، الملتقى الوطني نحو حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي الإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2012، ص11.

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

### 2- 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:<sup>1</sup>

- 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.

### 3- إعداد تقرير التدقيق الاجتماعي:

تنتهي عملية التدقيق الاجتماعي بإعداد تقرير عن العمل الذي قام به المدقق والنتائج التي توصل إليها، ورأيه الفني المحايد عما إذا كانت التقارير تعطي صورة صادقة وواضحة عن الأداء الاجتماعي للشركة، حيث أن هذا التقرير يتضمن معلومات عن مجالات النشاط الاجتماعي للشركة محل التدقيق، سواء كان تقرير داخلي أو خارجي.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أدوات التدقيق الاجتماعي

حتى يستطيع المدقق الاجتماعي صياغة نتائج واستنتاجات موضوعية وجب عليه استخدام أدوات وتقنيات لجمع المعلومات وتحليلها عن طريق تحليل الأخطاء وتقديمها بفعالية، وتتمثل هذه الأدوات في ما يلي:

<sup>1</sup> نور الدين أحمد قايد ، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>2</sup> مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2013، ص181.

### 1- أدوات وتقنيات جمع المعلومات:

للقيام بمهمة جمع المعلومات يستخدم المدقق الاجتماعي مجموعة من الوسائل التي تعد بدورها من أدوات التدقيق الاجتماعي، ويتم ذلك من خلال:<sup>1</sup>

#### 1-1 اختيار مجتمع الدراسة:

يسمح إجراء أخذ العينة بمعرفة من سيتم مقابلته أثناء التدقيق الاجتماعي، حيث يهدف أخذ العينات إلى إجراء مقابلات مع عدد أقل من الأشخاص، حيث أن هذا العدد الصغير يجعل من الممكن تعميم النتائج على الجميع دون وجود هامش كبير من الخطأ، وللقيام بذلك هناك العديد من التقنيات أخذ العينات الاحتمالية التي تقدم تقديرا جيدا لمجموع مجتمع العينة.

#### 1-2 أدوات جمع المعلومات الاجتماعية:

يجب أن تكون الأدوات المختارة في برنامج التدقيق الاجتماعي لجمع المعلومات ذات صلة بقائمة العينات والوقت المتاح وأنواع المعلومات التي يجب جمعها وكذا الأدوات الرئيسية لجمع البيانات وهي:

- تحليل الوثائق.
- المقابلة (فردية أو جماعية).
- الملاحظة.
- الاستبيان (مغلق أو مفتوح).
- اللوحات الاجتماعية.

يجدر الإشارة إلى أن المدقق بصفة عامة والمدقق الاجتماعي بصفة خاصة عليه أن يتخذ قرارات جيدة لاختيار أدوات جمع المعلومات التي هي في سياق التكلفة والوقت والمناخ الاجتماعي الخاص بالموضوع المعالج، والتي يجب أن تؤدي إلى جمع المعلومات التي يبحث عنها.

<sup>1</sup> ww/univ-bejaia.dz/Essai%20d'elaboration%20d'un%20audit%20social.pdf?, Le 16/03/2019.

## 2- أدوات وتقنيات تحليل المعلومات:

بعد جمع المعلومات الاجتماعية يتم تحليلها من طرف المدقق الاجتماعي وتحويلها بطريقة يسهل استقراؤها، ومن هنا يمكن للمدقق الاجتماعي استنتاج مايمكن استنتاجه من المعلومات التي جمعها، حيث يتم من خلال تقنيات تحليل المعلومات قياس الظواهر الملاحظة وتسليط الضوء على مواطن القوة والضعف وتحليل وتشخيص مختلف المشاكل الممكنة وتحديد درجة خطورتها، ويجمع فيها المدقق بين المنهج الكمي التحليلي والوصفي للبيانات الذي يعتمد على أدوات التحليل المختلفة كالتقنيات الإحصائية والرياضية والقياسية، منها:<sup>1</sup>

- الأشكال البيانية: تعتبر من أبسط أدوات التحليل، يأخذ المدقق من خلالها نظرة شاملة عن تطور الظواهر، فمثلا من خلال الهرم الخاص بالأعمار.
- التحليل باستعمال المؤشرات: إن تقنية التحليل باستعمال المؤشرات تسمح للمدقق الاجتماعي رصد الظواهر داخل المؤسسة والمتعلقة بكل من سياسات إدارة الموارد البشرية (توظيف، ترقية، أجور، تدريب، تغيب، أوقات العمل، حوافز وكذا حوادث العمل)، حيث يوجد لدى المدققين الاجتماعيين عدد كبير من المؤشرات كل منها يستعمل حسب الظروف والأهداف الخاصة بالظواهر، لذلك من الضروري فهم طبيعة وشروط العمل من طرف المدقق الاجتماعي.

## 3- تقنيات عرض النتائج:

تؤدي أي مهمة تدقيق إلى كتابة تقرير ملخص يتم تقديمه إلى الإدارة أو مقدم طلب التدقيق الاجتماعي، وذلك وفقا للشروط التالي:<sup>2</sup>

- بسبب الأهداف التي تم تعيينها لهذا التقرير (إبلاغ تقرير، جذب انتباه الإدارة إلى عرض النقاط المهمة، أو اقتراح توصيات واقعية وموضوعية) يجب على هذا الشخص احترام قواعد الاتصال الأساسية من خلال استخدام لغة اتصال يمكن الوصول إليها للقراء المعنيين، مما يعني أن المدقق يفهم مايدركه.
- يجب أن يكون التقرير دقيقا وواضحا وموجزا وحديثا وبناءا، والدقة لاتعني الدقة فحسب بل أيضا الموثوقية، حيث يجب أن يكون التقرير واقعيًا ويركز فقط على أهم النقاط التي يلاحظها المدقق، ويفترض الوضوح أن يتبع المدقق التقدم المنطقي.

<sup>1</sup> سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>2</sup> www/univ-bejaia.dz/Essai%20d'elaboration%20d'un%20audit%20social.pdf?,Le 16/03/2019.

- كلما كان أقصر كان هذا التقرير أكثر تقديرا، مايفترض أن العناصر الثانوية التي تتعلق بالهدف الأساسي يتم استيعابها أو تضمينها في المرفقات، كما يجب أن يثبت التقرير اهتمامه بصيغته الحالية، فهو يستجيب للحاجة إلى الإدراك لمعرفة ما يحدث وماهي الإجراءات الفورية التي يجب اتخاذها عندما تمتد عمليات التدقيق لعدة أسابيع أو أشهر.
- يمكن إرسال تقارير مؤقتة حول نتائج معينة بحيث يمكن للأطراف المعنية اتخاذ خطوات وإجراءات لتصحيح أوجه القصور التي تنطوي على مخاطر كبيرة، وبالتالي إظهار ما هو ممكن في انتظار التدقيق الاجتماعي.
- يجب أن يكون التقرير موضوعيا وبناءا، كما يجب تجنب استجواب الأفراد وإلقاء الضوء على بعض المشاكل السابقة، على العكس يجب أن تؤكد على التحسينات الممكنة.

- وأخيرا يوصي بتضمين تقارير التدقيق مايلي:
  - ✓ ملخص الاستنتاجات.
  - ✓ تحديد الطلب الذي هو أصل بعثة التدقيق.
  - ✓ وصف أهداف التدقيق.
  - ✓ ترسيم نطاق مجال المدقق الاجتماعي وتفاصيل ما هو خارج نطاق التدقيق الاجتماعي.
  - ✓ ملاحظة الشروط المواتية وغير المواتية.
  - ✓ تقييم الحالة وتوصيات لتصحيح كل خلل تم تحديده.

### المطلب الثالث: مجالات التدقيق الاجتماعي

يمكن القول أن مجالات تدخل التدقيق الاجتماعي في المؤسسة هي جميع أماكن تواجد الفرد العامل، غير أن هناك ثلاث مستويات يمكن أن نحددها لممارسة التدقيق الاجتماعي هي:<sup>1</sup>

#### 1- المستوى الوظيفي الإداري:

<sup>1</sup> زقيب خيرة وآخرون، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية والجلفة)، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية (مجلة دراسات وأبحاث)، المجلد3، العدد27، الجزائر، جوان2017، صص7-8.

هنا التدقيق الاجتماعي يخص التسيير الوظيفي اليومي، أي أن الهدف منه تفادي الأخطار من خلال التحصل على النتائج والتوصيات الفورية والعاجلة فهو تدقيق قصير الأجل حيث يمس فحص المعلومات المتاحة عن طريق اختبار مصداقيتها وطرق تحليلها ومصادرها...

وماتجدر الإشارة إليه هو اعتماد التدقيق الاجتماعي على مايسمى بالمعطيات الاجتماعية، كما يدرس مدى مطابقة الإجراءات للأنظمة والتشريعات المفروضة على المؤسسة، حيث يتدخل في عمليات انسياب المعلومات وإعلان المعلومات وطرق الاتصال داخل المؤسسة ومسك السجلات الإلزامية.

### 2- مستوى التسيير الإجرائي:

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

حيث يقوم بمراقبة وضع البرامج الاجتماعية حيز التنفيذ ومعرفة صحة تطبيق الإجراءات الاجتماعية ومدى ملائمتها مع الأهداف المسطرة ودرجة قدرتها للوصول إلى النتائج المجددة.

يهدف التدقيق الإجرائي إلى السهر من أجل إعطاء حركية وديناميكية لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تحقيق القيادة المثلى من خلال قياس التأثيرات الممكنة وتقييم أثارها على المؤسسة فهو حقا يشكل تدقيق الفعالية الاجتماعية للمؤسسة.

### 3- المستوى الاستراتيجي القيادي:

يهدف إلى المساهمة في وضع السياسات في المجال الاجتماعي وتحديد البرامج المتوسطة والطويلة المدى كما يسمح بالاندماج ضمن مراحل التخطيط العامة للمؤسسة.

تجدر الإشارة أن التقسيم المبين في الشكل ما هو إلا تقسيم علمي منهجي للتدريس، ففي الواقع يبحث المدقق على ثلاث مستويات معا التي تمكنه من تحديد الإختلالات الممكنة لكل مستوى وهي:

الجدول رقم (01): مستويات التدقيق الثلاثة

التحقيق والفحص	مستوى النشاط
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحقق من الأرقام</li> <li>- المطابقة الشرعية</li> </ul>	الإداري الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى تطبيق الإجراءات الموجودة</li> <li>- مدى منافسة الإجراءات مع: <ul style="list-style-type: none"> <li>• السياسات.</li> <li>• باقي الإجراءات.</li> <li>• ملائمة الإجراءات مع الأهداف.</li> </ul> </li> </ul>	التسييري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسطير الأهداف</li> <li>- تناسق داخلي للأهداف</li> <li>- تنظيم ونوعية الأفراد وعددهم</li> <li>- إندماج الأهداف الخاصة بالأفراد مع الأهداف العامة بالنظر للإمكانات الداخلية والخارجية للمؤسسة</li> </ul>	الإستراتيجي

**المصدر:** زقيب خيرة وآخرون، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية والجلفة)، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية (مجلة دراسات وأبحاث)، المجلد 3، العدد 27، الجزائر، جوان 2017، ص 8.

### المبحث الثالث: مبادئ، معايير وتطبيقات التدقيق الاجتماعي

إن التدقيق الاجتماعي يساعد المؤسسة باستمرار في تحسين أدائها، حيث أنه يقوم على مجموعة من المعايير والمبادئ الهامة التي تساعد في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى أهمها بالإضافة إلى بعض تطبيقاته داخل المؤسسة.

#### المطلب الأول: مبادئ التدقيق الاجتماعي

قام المعهد الدولي للمحاسبة الاجتماعية والأخلاقية لتنسيق المعلومات والمعرفة حول التطبيقات المتنامية للتدقيق الاجتماعي بوضع خمس مبادئ تشكل الأساس للتدقيق وهي:

##### 1- النظرة الشمولية:

يجب أن يعكس التدقيق الاجتماعي وجهات نظر كل المعنيين بالمؤسسة، وأن يشمل قياس مدى تحسن الأداء من النواحي الاجتماعية، البيئية، الثقافية والمجتمع ككل.

##### 2- القابلية للمقارنة:

هي أن يوفر التدقيق الاجتماعي وسائل تمكن من مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات المماثلة عبر السنوات.<sup>1</sup>

##### 3- الانتظام:

يجب أن ينفذ التدقيق الاجتماعي بشكل منتظم، وليس مؤقتاً أو مرة واحدة.

##### 4- الدورية:

يجب أن تفحص الحسابات الاجتماعية سنوياً بواسطة شخص أو أكثر ممن ليس له مصلحة في تحريف النتائج.

<sup>1</sup> عقدة صالح، سعادة يوسف، مدى إدراك المدققين الأردنيين لمفهوم التدقيق الاجتماعي (دراسة ميدانية شملت مكتب مدققي الحسابات في الأردن)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2004، ص9، من موقع: le05/04/2019، [dir.com/forum/uploads/13105/social\\_audit.doc](http://dir.com/forum/uploads/13105/social_audit.doc).

يجب أن تكون نتائج التدقيق متاحة ومعلنة لكل المعنيين في المؤسسة والمجتمع بشكل عام.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: معايير التدقيق الاجتماعي

إن مهمة التدقيق الاجتماعي لا بد أن تنفذ من خلال معايير محددة متفق عليها وهي لا تختلف إلا في التفاصيل عن المعايير مهمة التدقيق المالي على النحو التالي:

#### 1- المجموعة الأولى: معايير التدقيق العامة (الشخصية)

أ- معيار التأهيل العلمي والعملية: يجب أن يكون المدقق مؤهلاً لإنجاز التدقيق الاجتماعي، بالإضافة إلى إمكانية الاستعانة بخبير في الأمور الاجتماعية.

ب- الحياد: يفترض أن يكون المدقق محايداً بين الإدارة من جهة والملاك والعاملين والمستهلكين والمجتمع من جهة أخرى.

ج- بذل العناية المهنية اللازمة والمسؤولية المهنية.<sup>2</sup>

#### 2- المجموعة الثانية: معايير العمل الميداني

أ- معيار التخطيط لمهمة التدقيق الاجتماعي: معناه قيام المدقق برسم خطة للمراجعة وتضمينها جزء مخصص لفحص النواحي الاجتماعية للعميل، ومسك الملفات الخاصة بالتدقيق الاجتماعي، والجودة تكمن بفحص الأداء الاجتماعي لعمله واجتتاب المخالفات المهنية.

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

<sup>1</sup> الشرع، مجيد جاسم، المراجعة عن المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية، دار وائل للنشر، عمان 2002، ص9.

<sup>2</sup> أشملية ميلاد رجب، إدراك وتطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الاجتماعية، دراسة إستطلاعية للمراجعين الخارجيين في المنطقة الشرقية لليبي، المجلة الجامعة، المجلد3، العدد16، جويلية، 2014، ص143.

ج- أدلة الإثبات: جمع وسائل الإثبات المناسبة والكافية التي تمكنه من إبداء رأيه حول النشاط الاجتماعي.<sup>1</sup>

### 3- المجموعة الثالثة: معايير التقرير والإفصاح:

فالمدقق ملزم بتقديم تقرير عن فحصه للنشاط الاجتماعي للعميل، ويجب أن يقدم لكل المهتمين مثل المساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع.

إن التدقيق الاجتماعي مسؤولية إضافية على عاتق المدقق هدفها التأكد من أن المؤسسات التي تقوم بتدقيق حساباتها لديها الخطط اللازمة لحماية البيئة والمحافظة عليها ومنعها من التلوث وحماية حقوق موظفيها وعملائها والمجتمع بشكل عام، وذلك بدراسة أنظمة الشركة والتأكد من فعاليتها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تطبيقات التدقيق الاجتماعي

إن اتساع جوانب الموضوع وعمل المدقق على الإلمام بجميع نشاطات المؤسسة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وكذلك تدخله في تحليل وتشخيص الظواهر التي قد تنجز عن هذه الأنشطة كالتغيب ودوران العمل أو حوادث العمل وغيرها، فإن من بين النتائج التي قد يتوصل إليها التدقيق الاجتماعي ومن بين التوصيات التي يمكن أن يقدمها المدقق تتمثل في طلب إجراء تدقيق خاص بنشاط معين أو حول ظاهرة معينة للكشف عن الأسباب الفعلية لها لتقديم أنجح الحلول، ومن بين هذه التطبيقات مايلي:

### أولاً: تدقيق التوظيف

قبل الحديث عن تدقيق التوظيف سنتطرق أولاً إلى مفهوم التوظيف وهو كالاتي:

#### تعريف التوظيف:

هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة واللجوء إلى المصادر التي توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين أحسن الكفاءات للعمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نور الدين أحمد قايد ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> حمدان ياسمين كرم، التدقيق الاجتماعي والبيئي من وجهة نظر مدققي الحسابات القانونية في قطاع غزة (دراسة استكشافية)، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتحويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 50.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنش والتوزيع، عمان، 2007، ص 241.

كقاعدة أساسية يركز عليها التدقيق الخاص في مجال التوظيف هي تحليل العمل، حيث أن التسيير الغير المناسب للتوظيف تنجر عنه أخطار كثيرة يمكن أن تترجم إلى تكاليف تتحملها المؤسسة، وهذه الأخطاء يمكن أن تنتج عن توظيف أفراد بمستوى يختلف عن المستوى المحدد بالنسبة للعدد الإجمالي المطلوب من الأفراد أو للكفاءات المطلوبة، ويقوم تدقيق التوظيف أساسا على ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- تحليل العمل:

كخطوة أولى يتم التحليل الكمي للعمل وذلك وفقا للمعايير الخاصة بالسن والجنس والأقدمية والمؤهلات، مع إمكانية المزج بين مختلف هذه المعايير للحصول على صورة أكثر وضوحا حول المعايير المختلفة. أما الخطوة الثانية فتتمثل في التحليل النوعي للعمل والذي يتمثل في تحديد نوعية المهام التي تتطلبها الوظائف بالإضافة أيضا إلى المؤهلات الفردية التي يجب توفرها في الأفراد الذين يجب أن يتصفوا بها حتى يتمكنوا من مجابهة تلك الصعوبات المرتبطة بها.

### 2- تطبيق تدقيق التوظيف:

للقيام بعملية تدقيق التوظيف لابد من جمع المعلومات الخاصة بالأهداف العامة للمؤسسة والإلمام بالإجراءات الخاصة بالإعلانات، الانتقاء، التعيين، الاستقبال، الإدماج وغيرها، وكذا الرجوع إلى سجلات الأفراد وملفاتهم الخاصة والاعتماد على ملاحظات خاصة بالتوظيف والإحصاءات السابقة وتقديم استمرارات تقييمية ومحادثات مع الموظفين الجدد والقدماء والمسؤولين والذين غادروا المؤسسة للوقوف على الأسباب الجوهرية. كما يقوم المدقق الاجتماعي بحساب بعض المؤشرات الاجتماعية في هذا النشاط من خلال كل ذلك يمكن للمدقق القيام بمعاينة وتشخيص الأسباب الخاصة بالانحرافات والمشاكل وحتى يتمكن من تقديم التوصيات المناسبة.

### 1.2 تشخيص الأسباب:

كل مرحلة من مراحل التوظيف (الاستقطاب، الانتقاء، الاختيار والتعيين) تترجم إلى تكاليف تتحملها المؤسسة ويمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة، مع العلم أن المؤسسة بإمكانها التحكم فيها من خلال احترام الطرق الموضوعية في التوظيف حتى تتمكن من الوصول إلى أفضل الأفراد والذين

<sup>1</sup> صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 148-149.

تتمكن من الحفاظ عليهم، ويتم ذلك بواسطة إجراء تحليل فعالية ونجاعة التوظيف عن طريق حساب المؤشرات الكمية والنوعية ومقارنتها بالأهداف المسطرة ومدى بلوغها، فمثلا لو قارنا لجوء المؤسسة إلى الترقية الداخلية مع مجموع الأفراد الجدد الذين تم توظيفهم، كما يتم مقارنة تكاليف التوظيف للمؤسسة مع مؤسسات من نفس القطاع، وأيضا يتم دراسة خصائص الأفراد الجدد الذين تم توظيفهم، كما لا يمكن التغاضي على مؤشر التغيب وكذا دوران العمل.

### 2.2 تقديم التوصيات:

ترتبط عملية تقديم النصائح والتوصيات لمعالجة نقاط الضعف وكذا الانحرافات والاختلالات بشكل كبير، وهذا بتشخيص الأسباب الخاصة للنشاط وكذا الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية.

ومن خلال بعض عمليات تدقيق التوظيف التي أقيمت في بعض المؤسسات الأجنبية، حيث كانت مجمل التوصيات حول مايلي:

- إعداد نظام معلومات فعال وكامل حول التوظيف.
- وضع إطار مرجعي لعملية الاستقبال والدمج.
- إبرام عقود خاصة مع المدارس المتخصصة والجامعات للحصول على الكفاءات المتخصصة أي الاستقطاب من المنبع.
- احترام الإجراءات الخاصة بالتوظيف.
- التحكم أكثر في التكاليف من خلال الحفاظ على الأفراد الجدد.

### ثانيا: تدقيق التكوين

قبل الحديث عن تدقيق التكوين سنتطرق أولا إلى مفهوم التكوين وهو كالآتي:

### تعريف التكوين:

هو عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج المصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم.<sup>1</sup>

إن مهمة المدقق صعبة بالنظر إلى الأهداف الخاصة بالتكوين، تنتج عن المشاريع الطويلة والتغيير التنظيمي والاجتماعي، وفي مجال التدقيق فإن المدقق يقوم بالتأكد من وجود ونوعية مايلي:<sup>2</sup>

- مصلحة التكوين.
- مخططات التكوين.
- ميزانية التكوين.
- إجراءات التسجيل في التكوين.
- المواظبة على الحضور خلال حصص التكوين.
- المعلومات الملائمة والصادقة الخاصة بالتكوين.
- نوعية برامج التكوين.
- مدة التكوين.
- مستوى التكوين.

### تطبيق تدقيق التكوين:

يتم تطبيق تدقيق التكوين من خلال مجموعة من المراحل تتمثل في:<sup>3</sup>

#### 1- تحليل الانحرافات:

إن القيام بعملية التحليل لإيجاد الانحرافات في مجال التكوين يستلزم مراعاة وحساب المؤشرات لإيجاد الفعالية والنجاحة ويتم ذلك من خلال ملاحظة النتائج التي تنعكس على مردودية وإنتاجية الأفراد بعد أدائهم لفترات تكوينية.

<sup>1</sup> عقلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص438.

<sup>2</sup> صالح محمد يزيد، مرجع سبق ذكره، ص151.

<sup>3</sup> صالح محمد يزيد، نفس المرجع السابق، ص ص 153-155.

### 2- تشخيص الأسباب:

يعتمد المدقق الاجتماعي على إثبات مدى أحد العوامل المؤثرة مع بقية العوامل الأخرى، كما يقوم بتحديد الترابطات بين الإجراءات والنتائج وكذا الأهداف الخاصة بالتكوين.

### 3- تقديم التوصيات:

إن التوصيات المقدمة من طرف المدققين الاجتماعيين في مجال التكوين في الغالب تمس المجالات التالية:

- إنشاء سجل مشترك بين مصلحة التكوين ومصلحة الأفراد لإيجاد التنسيق بينهما في احترام الآجال المتعلقة بالتكوين.
- وضع نظام لتحديد الاحتياجات الحقيقية سواء الكمية أو النوعية الخاصة بالتكوين.
- اعتماد دراسة عملية في تحديد ميزانية التكوين واستعمالها استعمالاً عقلانياً ورشيداً.
- كما يمكن تقديم توصيات أخرى حسب نوع المؤسسة والأسباب الشخصية للوصول إلى المعضلات الحقيقية.

### ثالثاً: تدقيق التغيب

قبل الحديث عن تدقيق التغيب سنتطرق أولاً إلى مفهوم التغيب وهو كالتالي:

#### تعريف التغيب:

يعبر التغيب عن عدم حضور الأفراد للعمل عندما يتوجب عليهم ذلك، سواء كان ذلك لأسباب مرضية أو عرضية، وسواء كان ذلك بإذن أو بدون إذن.<sup>1</sup>

#### تطبيق تدقيق التغيب:

بالنظر لما للتغيب من تكاليف منها المباشرة كالأجور المدفوعة ومنها غير المباشرة كتكلفة تعويض الأفراد الغائبين بأفراد آخرين والتي تتحملها المؤسسة. وللتدقيق في هذه الظاهرة على المدقق الاجتماعي أن يأخذ بعين الاعتبار جميع مؤشرات (تكرار التغيب، العدد الإجمالي لأيام التغيب، عدد

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 271.

الغيابات لأسباب صحية، الفترات الأكثر تسجيلاً للتغيب وذلك بالاعتماد على الجنس والسن والأقدمية)، حيث يكون اختيار المؤشر من قبل المدقق الاجتماعي حسب الهدف المنتظر من عملية التدقيق، ويتم تطبيق تدقيق التكوين من خلال مجموعة من المراحل تتمثل في:<sup>1</sup>

### 1- تشخيص الأسباب:

إن أهم طريقة تستعمل في عملية التحليل هي المؤشرات وتتمثل في تحليل متوسط التغيب والتي تساهم في توضيح المعطيات التي يمكن يتوصل إليها المدقق الاجتماعي، غير أن كل هذه المؤشرات ذات دلالة ضعيفة، كأن نقول مثلاً تغيب الذكور 20 يوماً أما بالنسبة للإناث 30 يوماً، فداخل المجموعة يمكن أن تتركز الظاهرة على أفراد معينين وهناك من لا يتغيب أبداً، لذلك نجد أن بعض المدققين الاجتماعيين يلجؤون إلى طريقة عشرين/ثمانين التي تكشف عن التوزيع الخاص بالتغيب حيث يمكن أن نجد 20% من العينة تتسبب في 80% من الظاهرة، لكن تستلزم هذه الطريقة متابعة مستمرة لكل فرد على حدى لذلك فهي تتطلب جهد ووقت كبير.

إن ظاهرة التغيب معقدة جداً، تؤثر فيها عوامل كثيرة منها المباشرة وغير المباشرة، وهذه العوامل يمكن أن تكون ذاتية، شخصية، عائلية، اجتماعية، تنظيمية، إدارية أو بيئية.

### 2- تقديم التوصيات:

في مجال التغيب في أغلب الحالات التوصيات تكون حسب النتائج المتوصل إليها وعلى مدى صدق المعلومات المتحصل عليها ويكون التركيز على نوعين من المناهج هما:

- المنهج التحفيزي: أي تحفيز الأفراد بشكل يقلل من رغبتهم في التغيب وخاصة التغيب بأسباب مفتعلة.
- المنهج التصحيحي (حازم): ويعتمد على التأديب والرقابة الصارمة.

<sup>1</sup> صالح محمد يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 157-158.

### رابعاً: تدقيق دوران العمل

قبل الحديث عن تدقيق دوران العمل سنتطرق أولاً إلى مفهوم الظاهرة وهو كالآتي:

#### تعريف دوران العمل:

يعرفه الكبيسي على أنه: "حركة العاملين خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها، وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو بالتسريح أو النقل أو الفصل".<sup>1</sup>

#### تطبيق تدقيق دوران العمل:

ما يقال في مجال تدقيق ظاهرة دوران العمل هو أن هناك عدد كبير من المؤشرات المستعملة في عملية التدقيق، لكن سوف نكتفي بالمؤشرات المذكورة سالفاً في الظواهر السابقة، ويكون تدقيق دوران العمل من خلال:<sup>2</sup>

#### 1- تشخيص الأسباب:

##### 1.1 أسباب مرتبطة بطبيعة العمل:

يرتبط معدل دوران العمل بمدى إشباع الفرد لرغبته في العمل، فهناك من يقوم بأعمال يمكن أن تفوق طاقته أو أقل منها مما يساهم في رفع معدل دوران العمل، أي أن معدل رضا الأفراد يتناسب عكسياً مع معدل دوران العمل.

##### 1.2 أسباب خارجية:

هي تلك الأسباب الخارجة عن نطاق المؤسسة مثل العرض والطلب في سوق العمل، وكذا الظروف الاقتصادية والاجتماعية والصحية والنفسية العامة.

<sup>1</sup> القرشي ماجد فهد سعود ، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص50، من الموقع: [www.nauss.edu.samas-34-2010, le](http://www.nauss.edu.samas-34-2010, le) .21/02/2019

<sup>2</sup> صالح محمد يزيد مرجع سبق ذكره، ص ص 159-161.

### 2- تقديم التوصيات:

إن الأعمال التي قام بها تيلي وفرانش وسكوت تظهر العلاقة الكبيرة بين مستوى الرضا ومعدل دوران العمل، فالأفراد الذين ليسوا راضين عن أعمالهم يميلون أكثر لمغادرة المؤسسة لذا فإنه بإمكان مسيرتها الخفض من معدلات الظاهرة من خلال:

- دراسة حجم الظاهرة وتحديد مدى خطورتها.
- تحديد الأسباب الحقيقية والجوهرية من خلال إجراء لقاءات ومحادثات مع المسؤولين ومع أفراد والذين غادروها.
- تحديد ووضع برنامج تحفيزية كفيل بخلق وسط عمل محفز، وذلك من خلال مراجعة السياسات ووضع نظام تقييمي عادل لتعويض الأفراد.
- خلق جو عمل جيد ومتناسق ويساعد على إرضاء الأفراد والحفاظ عليهم خاصة ذوي الكفاءات.

### خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بأساسيات النظرية للتدقيق الاجتماعي، حيث عرفنا التدقيق الاجتماعي بأنه وسيلة من وسائل التسيير وأداة مساعدة للقيام بملاحظات لكي يتم التقييم الكامل للمؤسسة، والتحكم في المشاكل الإنسانية الاجتماعية مما يضمن الفعالية للمؤسسة ويحسن من أدائها اتجاه الموظفين، كما هدفت الدراسة النظرية لتوضيح التدقيق الاجتماعي باعتباره المصنف والمخصص ضمن مجال تسيير الموارد البشرية ومدى الاستفادة منه.

## الفصل الثاني:

### عموميات حول القيادة

### تمهيد:

تعتبر القيادة عنصراً حيوياً في المؤسسات اليوم، فهي تساهم في استمرار نشاطها وازدهارها كما أنها السبيل الرئيسي لتحقيق الأهداف المسطرة، فلم يعد توفر الموارد المادية والمالية وكذلك المعلومات وحدها كافية مادامت تفتقر إلى القيادة الرشيدة وذات المهارات العالية.

اعترفاً بمكانة القيادة من قبل المؤسسات، دفع ذلك إلى إنفاق أموال كثيرة بحثاً عن قيادة قادرة على السيطرة والتحكم في أوضاع المؤسسة والدفع بأفرادها نحو المبتغى التي تهدف إلى تحقيقه، فمع كبر حجم المؤسسات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذا الظروف المحيطة بها، أدى كل هذا إلى مواصلة البحث، والاستمرار في التهيئة والعمل على تحقيق قيادات واعية محافظة على مكانة هذه المؤسسات في ظل المنافسة الحادة والظروف السائدة.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية القيادة.

المبحث الثاني: مرتكزات القيادة.

المبحث الثالث: أنماط ونظريات القيادة.

### المبحث الأول: ماهية القيادة.

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لأحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة.

على الرغم من الاهتمام الواسع بالقيادة من قبل العلماء، إلا أن التعاريف قد اختلفت ولم يتم الاتفاق على مفهوم واحد، وسوف نقوم بإعطاء بعض التعاريف الخاصة بالقيادة وذلك على النحو التالي:

- القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقها.<sup>1</sup>

- القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية.<sup>2</sup>

- القيادة تعني العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد فهو القادر على إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

- هي عملية التأثير بشكل منظم على أنشطة الجماعة وجهودها نحو وضع الهدف وتحقيقه.<sup>3</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن القيادة هي عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين في موقف معين يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيقها، وجوهرها هو قدرة القائد على التأثير في الآخرين وتحقيق النتائج المطلوبة.

ويرتكز القائد قوته وسلطته على مجموعة من المصادر تتمثل في:

<sup>1</sup> غبايين عمر محمود ، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص129.

<sup>2</sup> آل صبرة علي المفلح ، القيادة الإدارية مفهوم ونظريات، دار أزمنة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص16.

<sup>3</sup> الصالح شاكر بن أحمد ذ، القيادة والإدارة في المنظمات الصحية، دار الفكر، ط1، الأردن، 2017، ص69.

### 1- المصدر الرسمي:

وهو مرتبط بالمركز الرسمي الذي يشغله القائد في المنظمة ومنها:<sup>1</sup>

- (أ) **القوة القانونية:** ومصدرها الرسمي التي يحتله القائد في المنظمة، وتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظائف التي في أعلى الهرم التنظيمي، تمارس سلطة قانونية على الوظائف التي أدنى منها.
- (ب) **قوة المكافأة:** ومصدرها توقعات المرؤوسين من أن قيامهم بالمهام الموكلة إليهم بنجاح وامتثالهم لأوامر ورغبات القائد، سيتبعها حصولهم على مكافأة مادية أو معنوية من الرئيس.
- (ت) **قوة الإكراه:** وتسمى القوة القصرية، مصدرها الخوف هي مرتبطة بتوقعات المرؤوسين من أن إهمالهم أو عدم امتثالهم لأوامر القائد وتوجهاته سيعرضهم إلى العقاب المادي أو المعنوي من طرف الرئيس والذي قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة.

### 2- المصدر الشخصي:

مرتبط بذات الشخص وليس بالمنصب الذي يشغله، أي قوة التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسيه ومنها:

- (أ) **القوة الفنية (التخصص):** أساس هذه القوة ومصدرها المعرفة والمهارات المكتسبة لدى القائد وينفرد بها عن غيره من الأفراد.<sup>2</sup>
- (ب) **قوة الإعجاب:** يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فليون مراد، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الأردن، 2016، ص78.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص79.

<sup>3</sup> القطارنة زياد حمد ، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2017،

ص39.

### المطلب الثاني: أهمية القيادة

تعتبر القيادة معيارا هاما في الحكم على مدى فاعلية ونجاعة المنظمة وتبرز أهمية القيادة من خلال جانبين:

#### 1- بالنسبة للمرؤوسين:

إن وجود قيادات مؤثرة وفاعلة تهتم بالمرؤوسين بأهدافهم واحتياجاتهم، تجعل منهم يقومون بأداء أعمالهم، ليس فقط كما هو مطلوب منهم، بل أكثر مما هو متوقع، فقيام القادة ببناء شبكة جيدة من العلاقات مع مرؤوسيهم والاعتماد في ذلك على منح الثقة لهم، سيؤدي بهم إلى إبراز أفضل ما لديهم من مواهب وقدرات ومهارات مما يؤدي إلى تطوير أنفسهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف قادتهم.

بالإضافة إلى وجود قادة يمتلكون قيما ومبادئ في المؤسسة، يؤدي ذلك إلى إيمان المرؤوسين بهم وبأفكارهم، ويكونون بالنسبة لهم قدوة يقتدون بهم في كل شيء مما يدفع من أدائهم وكفاءتهم في القرارات والرؤية المستقبلية للمؤسسة، الأمر الذي سيشعر المرؤوسين بأن لهم قيمة في المؤسسة وبانتمائهم لها، كما أن تكليفهم بالمهام وتفويض بعض المسؤوليات، سيرفع من أدائهم ويحسن لديهم مهارات المبادرة وتحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

#### 2- بالنسبة للمؤسسة:

أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة إلى قيادات لمواجهة التحديات العالمية والتغيرات المتسارعة، فالتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من منافسة شديدة وظهور العولمة والاندماجات، طورت معها أيضا مفاهيم القيادة التي لم تصبح فقط في المستويات الإشرافية، ولكن في الإدارة العليا وهي قيادة ذات قرارات إستراتيجية تتعلق بمستقبل المؤسسة.

<sup>1</sup> شين فيروز، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2017، ص ص 23- 24.

### المطلب الثالث: أهداف القيادة

في هذا المطلب سنتطرق إلى أهداف القيادة والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

- 1- رفع كفاءة المؤسسة من خلال قدرة القائد على رفع كفاءة المرؤوسين وتوجيه طاقتهم وقدراتهم بشكل يمكن من الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل جهد وتكلفة.
- 2- الإهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين والحالة النفسية والذهنية والعصبية للأفراد والتي تتحكم في سلوكياتهم وتحدد رغباتهم في العمل واتجاهاتهم ومدى تعاونهم، مما يعكس إنتاجيتهم.
- 3- دعم روح الفريق لدى المرؤوسين وشعور الأفراد بالانتماء للمؤسسة ومحاولة الرفع من مستواها، والعمل كفريق واحد لخلق روح التعاون ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.
- 4- فهم القائد لجوانب عمله وذلك بإدراكه لكل ما يحدث داخل المؤسسة.
- 5- إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم، وذلك بإعلامهم بكل ما يحدث من تطورات داخل المؤسسة سواء كانت لصالحهم أو لضرهم.
- 6- الحسم في اتخاذ القرار، وذلك بمنحهم فرصة المشاركة لمن يراهم ذوي خبرة وأن تكون قدراتهم موضوعية وفي الوقت المناسب.
- 7- تحمل المسؤولية وتمييزها بين المرؤوسين.
- 8- مراعاة إمكانيات المؤسسة الحقيقية، وذلك بعدم تكليفها بأكثر من طاقتها لتجنب الفشل وهدم الروح المعنوية والتأثير على سير الإنتاج.
- 9- فاعلية القائد وتفاعله مع المرؤوسين، حيث تعد درجة تفاعله مع جماعته ركيزة لتحقيق التوازن بين حاجات الفرد والمؤسسة.

<sup>1</sup> شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2013، ص ص 87-91.

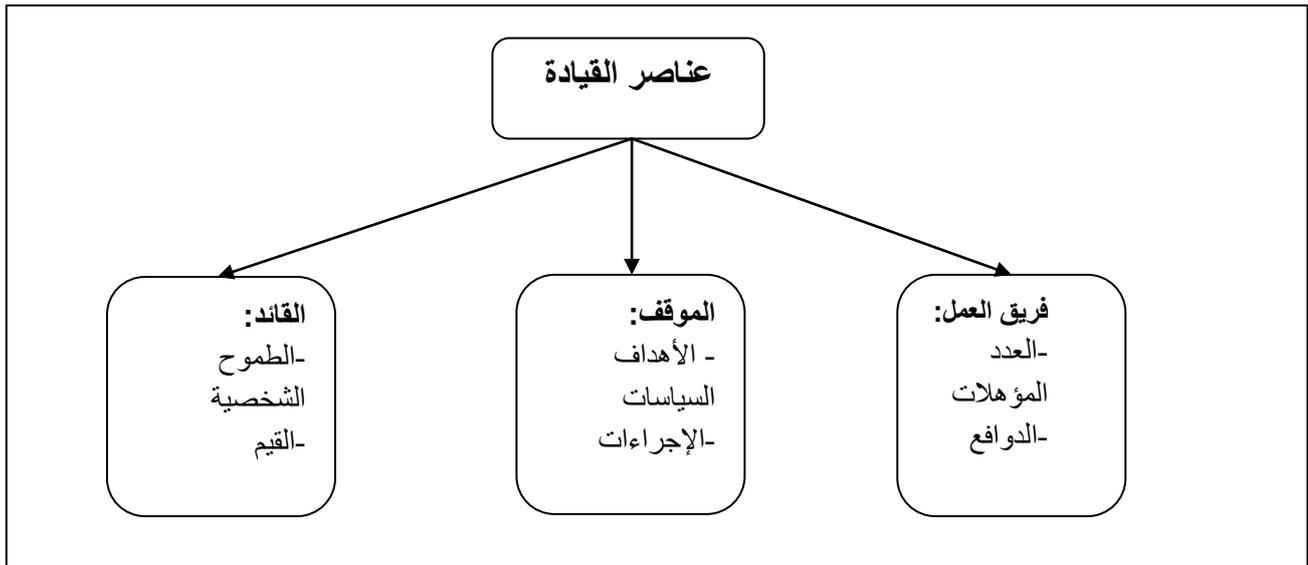
### المبحث الثاني: مرتكزات القيادة

مما لا شك فيه أن القيادة هي عملية منظمة، حيث تقوم على مجموعة من المرتكزات الأساسية والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وسنتطرق إلى أهمها في هذا المبحث بشكل مفصل.

### المطلب الأول: عناصر القيادة

توجد ثلاث عناصر أساسية لا بد أن تتوفر في القيادة لكي تكون ناجحة ومنتجة من تحقيق الأهداف المنشودة كما هي موضحة في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): عناصر القيادة



**المصدر:** خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص ص 7-8.

<sup>1</sup> خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص ص 7-8.

### 1-القائد:

هو الشخص القادر على التأثير على الجماعة من أجل تحقيق الأهداف، والقائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية، فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية وتتبع تجارب القادة الناجحين كذلك فإنه من النادر أن تجتمع الصفات اللازمة للقائد العظيم في رجل واحد، حيث يجب على القائد أن يوازن بين الذكاء والمقدرة والشجاعة.

### 2-فريق العمل:

هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمنظمة، في حالة تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة لهم.

### 3-الهدف:

يتمثل هدف القيادة في التأثير وتوجيه العمال عن طريق التعاون من أجل الوصول إلى الهدف المشترك المراد تحقيقه، ويجدر الإشارة هنا إلى وجود أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد على حدى وأهداف خاصة بالمؤسسة ككل، لذا يسعى القائد إلى تحقيق كل هذه الأهداف بكفاءة عالية.

## المطلب الثاني: واجبات القيادة

تتمثل أهم واجبات القيادة فيما يلي: <sup>1</sup>

- تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وانجازات.
- تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.
- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
- استشراف المستقبل والتخطيط فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
- دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
- إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغيرات التي تصب في صالح المؤسسة.

<sup>1</sup> آل صيرة علي المفلح ، مرجع سبق ذكره، ص 129.

### المطلب الثالث: مبادئ القيادة

تتميز القيادة بجملة من المبادئ والتي سنوجز بعضها فيما يلي:<sup>1</sup>

- مساعدة الإدارة العليا في التأكد من أن الأداء في جميع أجزاء المنظمة يتم تنفيذه وفقا للخطة والسياسات الموضوعية والتأكد من أن وسائل القيادة موحدة في إدارات المؤسسة مما يساعد القائد على عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة.
- اكتشاف الانحرافات والمفارقات أثناء التنفيذ في الوقت المناسب مما يساعد القائد على تصحيحها قبل فوات الأوان وبالتالي تجنب المخاطر التي قد تنجم عنها.
- تقليل التكاليف التي قد تنجم عن عدم استغلال الموارد استغلالا عقلانيا.
- تدريب سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير التي ترتضيها مما يساعده على التحكم في تصرفاته أثناء تأديته للعمل.
- تزويد العمال بالمعرفة العلمية والعملية ذات العلاقة بأدائهم واكتسابهم المزيد من المهارات، لتطوير الأداء وإنجازه على الوجه الصحيح وهناك يكون دور القائد كمدرّب أثناء العمل.
- المساعدة في تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف القدرات على نطاق المؤسسة.

<sup>1</sup> شاين نوال، مرجع سبق ذكره، ص100.

### المبحث الثالث: أنماط ونظريات القيادة

لقد اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة من حيث التسمية والتصنيف فأعطت مجموعة من الأنماط القيادية المتعددة وكذا مجموعة من النظريات المختلفة، ورغم الاختلاف إلا أن المضمون نفسه تقريبا، وسنتطرق في هذا المبحث إلى أكثر الأنماط والنظريات شيوعيا.

#### المطلب الأول: أنماط القيادة

تختلف أنماط القيادة باختلاف العلاقة بين القائد والعاملين وهذه الأنماط يحددها القادة أنفسهم، بخبراتهم ومعارفهم وتجاربهم وتتمثل هذه الأنماط فيما يلي:

#### 1- القيادة الأوتوقراطية:

وهي القيادة المبنية على الأنانية في اتخاذ القرارات مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التردد في التنفيذ، وهذا النمط من القيادة معرض للخطر لأنه مبني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد لأن فيها استبداد بالرأي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة وهو نمط مبني على الشك وعدم الثقة، حيث يرى كثير من الباحثين بأن هذا النمط لم يعد يتلاءم مع الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة.<sup>1</sup>

كما أن هذا النمط من القيادة يؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات، إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا إلى رئيسهم، الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم، والقائد الأوتوقراطي يطلق عليه تسمية "الديكتاتور" إذ يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب معا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طشطوش هايل عبد المولى، أساسيات في القيادة والإدارة (النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة)، دار الكندي، ط1، عمان، 2014، ص ص 64-65.

<sup>2</sup> عقيلي عمر وصفي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 289.

### 2- القيادة الديمقراطية:

يعتمد هذا النمط من القيادة على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما يركز أيضا على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض مشكلات واتخاذ القرارات، إذ القائد هنا لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأفراد، كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بينهم ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأفراد أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاطاتهم، أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم ومدى حماسهم واندفاعهم لها، حيث كل منهم دور فعال في استمرار الجماعة وجعلها أكثر تماسكا وترابطا.<sup>1</sup>

### 3- القيادة التسببية ( الفوضوية):

يسود هذا النمط من القيادة الفوضى والسلبية لغياب القوانين أو الإجراءات والسياسات المحددة، التي يجب أن تتبع، حيث القائد في هذا النمط لا يتدخل في مجريات الأمور ولا يصدر قرارا أو توجيها ويفوض جميع سلطاته، كما يتهرب من المسؤولية ويوصف هذا النمط القيادي بأنه الأقل من حيث الإنتاجية والفاعلية وأن شخصية القائد لا تخدم الأفراد وتشعرهم بالإحباط والضياع وعدم القدرة على ضبط سلوكهم وتوجهاتهم وعدم وجود نظام في العمل، وبالتالي فهو من الأكثر الأنماط تجنباً في المؤسسات وذلك بسبب غياب القيادة الحقيقية في تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>2</sup>

### 4- القيادة الحرة:

يتسم سلوك القادة في هذا النمط باستخدام القليل من الشدة في توجيه مرؤوسيه، بحيث يمنحون لهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة لأدائهم وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد في هذا النوع من القيادة.

<sup>1</sup> بوراس نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر عاتر تبسة)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 64-65.

<sup>2</sup> شحادة رائف شحادة نايف، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الفلسطينية، نابلس، فلسطين، 2008، ص ص 27-28.

حيث في اعتقاد القائد الذي يتبع هذا النمط، أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على أنفسهم، كما تجعلهم يتعلمون كيف يقيمون نتائج أعمالهم وكيف يصدرن قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليلهم وتقييمهم ومراجعتهم للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار.

بالإضافة إلى اعتماد القادة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، حيث يرى أن أسلوب الحرية في القيادة، لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به، لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها فسياسة الباب المفتوح لا تعني استعداد القائد للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمها ومعالجتها وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها، تاركاً حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نظريات القيادة

سنتاول في هذا المطلب أهم نظريات القيادة بداية من الكلاسيكية وصولاً إلى أكثرها حداثة والتي تتمثل في:

#### أولاً: النظريات الكلاسيكية

تتمثل النظريات الكلاسيكية في:

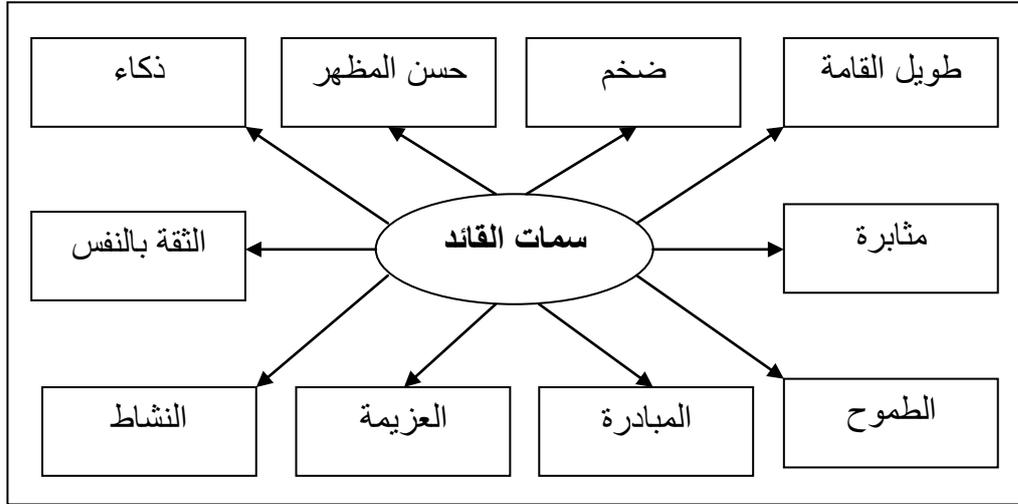
#### 1. نظرية السمات:

ترتكز هذه النظرية على وجود عدد من السمات القيادية التي تميز القيادة مثل: الذكاء، التعليم، الثقافة واستشراف المستقبل والسمات الاجتماعية كفن التعامل، كسب الآخرين، وحسن الاتصال معهم والسمات الانفعالية كالنضج الانفعالي، ضبط النفس والسمات الجسمية كجمال المظهر والذوق العام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أوناموس علي عبد الكريم رائدة، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص ص 24-25.

<sup>2</sup> العتوم عدنان يوسف، الكوفجي قاسم محمد، القيادة والتغيير، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2018، ص 80.

الشكل رقم (02): سمات القائد



المصدر: العتوم عدنان يوسف، الكوفجعي قاسم محمد، القيادة والتغيير، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2018، ص 81.

## 2. النظرية السلوكية:

لم تسفر النتائج التي أجريت حول سمات القائد إلى التمييز بين القائد الفعال وغير الفعال أو معرفة السبب الرئيسي للقيادة الفعالة، وتأسيساً على ذلك، فقد انتقل الاهتمام في الأبحاث والدراسات إلى التركيز على سلوك القائد.

وبذلك ظهر اتجاه جديد أطلق عليه النظرية السلوكية، حيث ركزت على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل أثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه، فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره.

كما ترى هذه النظرية أن الذي يجعل الشخص قائداً بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة من جهة، وإشباع رغبات الأفراد من جهة أخرى، وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن صالح ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص 32.

### 3. النظرية الموقفية:

هي النظرية التي تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب طرف ما قد لا يصلح لطرف أو مرحلة أخرى... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها حسب الهدف.

كما ترى هذه النظرية أيضا أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، حيث ليس بالضرورة أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يفتنون الفرصة ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل كثير اهتمام العاملين ويشكل تحديا لهم.<sup>1</sup>

### ثانيا: النظريات الحديثة

تتمثل النظريات الحديثة في:

#### 1- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية للقيادة، حيث تأخذ هذه النظرية بعين الاعتبار السمات الشخصية، الظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا، كما تعطي أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له بالإضافة إلى إدراك القائد للآخرين.

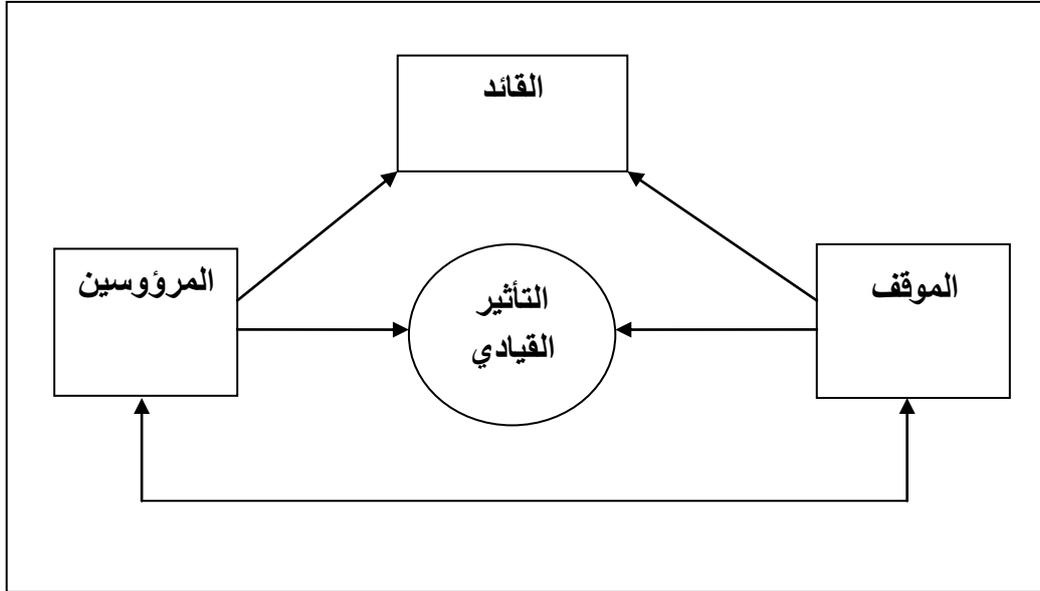
القيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الحسيني صلاح هادي، الشكرحي اعتصام، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الأردن، 2015، ص 87.

<sup>2</sup> العجمي محمد حسين، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، ط3، الأردن، 2015، ص34.

الشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات:

الشكل رقم (03): التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: العامري محسن صالح مهدي، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 439.

## 2- النظرية التبادلية:

يقوم القائد في هذه النظرية على عملية التبادل مع الآخرين على أساس توضيح المطلوب منهم، مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم مثل: تقديم الحوافز، المكافآت من أجل إنجاز الأعمال، فأساس هذه النظرية هو التدعيم الشرطي، بمعنى قبول المرؤوسين لوعود القائد بالمكافآت والحوافز وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوبة منه، ففي هذا النمط من القيادة يتم التركيز على الاهتمام بالإنتاج ومراعاة حاجات ورغبات الأفراد.<sup>1</sup>

ويتميز القائد التبادلي بالأمر التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الزعبي محمد عمر، البطانية محمد تركي، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2014، ص 80.  
<sup>2</sup> صياحي لخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريبيج)، أطروحة دكتوراه، قسم علو التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 50.

- يحدد مهام، مسؤوليات وواجبات المرؤوسين التي تساهم في تحقيق الأهداف.
- يمنح المكافآت والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف ويزيد من رضاهم.
- يلجأ إلى الإجراءات التأديبية في حالة التقصير في الواجبات.
- يتجنب المخطرة إلى حد كبير.
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
- يولي اهتماما ملحوظا بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### 3- النظرية التحويلية:

النظرية التحويلية هي التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للعمال للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء، إذ أهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على العمال، كونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات العمال واهتماماتهم وكذا مساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشكلات القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما، كما أن النظرية التحويلية تخلق تغييرا مهما على صعيد العمال والمنظمة فضلا عن قدرتها على قيادة تغيير في رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي.<sup>1</sup>

والقائد التحويلي في هذه النظرية يقف على أربعة مكونات هي:<sup>2</sup>

- التأثير المثالي.
- الحوافز.
- الاهتمامات.
- الإثارة الفكرية.

### 4- النظرية الكارزمية:

تؤكد هذه النظرية على أن القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية والجاذبية وليس بسلطة المركز، حيث حددت صفات القيادة الكارزمية للقائد وقدرته على التأثير عبر الشخصية تحت

<sup>1</sup> الشرفاء ياسر عبد طه، إلهام إسماعيل حسونة، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الدولية العامة بقطاع غزة)، جامعة الدول العربية، مصر، 2017، ص ص 17-19.

<sup>2</sup> عطية يوسف، القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011، ص 69.

ثلاث فئات وهي الصفات الشخصية، السلوك والمؤثرات الموقفية وكمثال للشخصية الكارزمايتية شخصية غاندي الذي استطاع التأثير في الآخرين وهو ليس غنيا ولا يملك سلطة موروثه.

كما لخصت هذه النظرية السلوك الكارزمايتي في المنظمات الميزات الرئيسية للقائد في نقاط هي:

- أن القائد يمتلك رؤية مستقبلية عالية.
  - يتحمل درجة عالية من المخاطر لتحقيق هذه الرؤية.
- يستخدم استراتيجيات غير تقليدية لتحقيق تلك الرؤية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> الشبانان لطيفة عبد الرحمان وآخرون، نظريات القيادة وأنماطها، مقدم للدكتور مشعل العدوانى (كأحد متطلبات مقرر القيادة التربوية)، قسم الإدارة والتخطيط الإداري، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2013، ص ص 8-9.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن القيادة من أبرز المواضيع التي تتشارك فيها المؤسسات باختلاف نشاطاتها أو أهدافها، وهذا لا يمنع من أن القيادة في حد ذاتها تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك باختلاف سياسات وثقافة وعمل كل منها وكذلك تختلف من قائد إلى آخر باعتباره أسلوب يظهر فيه هذا الأخير طريقة تسييره وفرض سلطته على باقي أفراد المؤسسة، ويرجع الاختلاف من قائد لآخر إلى المبادئ والقيم والثقافة ومبادئ كل قائد وأسلوب تفكيره وطريقة رؤيته للأمور وهذا ما يؤكد سعيه بالضرورة إلى رفع من مكانة المؤسسة في السوق التنافسية ومواجهة المؤسسات الرائدة.

ومن النقاط أيضا التي على القائد أن يوليها اهتماما كثيرا هي الموارد البشرية والتي تعتبر أهم مورد من موارد المؤسسة، وعليه أن يسعى إلى تحفيزهم وتعزيز التعاون والمشاورة بينهم في وضع الأهداف والمساهمة في بناء وتطوير المؤسسة بصفة عامة وهو ما يعبر عن الهدف الأساسي والأسمى لكل مؤسسة.

## الفصل الثالث:

التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن

عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى التدقيق الاجتماعي ومحاولة إبراز دوره كأداة للقيادة في المؤسسة، سنحاول إسقاط هذا كله في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج-قالمة لنصل إلى مدى استفادة المؤسسة من التدقيق الاجتماعي فيها، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل على ثلاث مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قالمة.

المبحث الثاني: منهجية وعينة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تعريف عام بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة والتي أثبتت نفسها في كل من المجال الصناعي والتجاري، ونظرا للمكانة المرموقة التي تحتلها قمنا باختيارها وإسقاط دراستنا النظرية عليها، ومن خلال هذا المبحث بتقديم نظرة عامة على هذه المؤسسة.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB). فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتوجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيئات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيديّة التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية.
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما في ما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م<sup>2</sup> يحدها من الجنوب

## **الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة**

المشكلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي انتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014.

أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج.

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالتالي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و 479 منفذ، ويرقم أعمال يقدر ب 66 مليون أورو سنويا.

### **المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها**

#### **1- طبيعة نشاط المؤسسة:**

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة.

يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الانتاجية:

1. 121 عامل على مستوى وحدتي انتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب

3 X 8 كالتالي:

- الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.
- الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساءا.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

• الفرقة ج من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.

• الفرقة د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدو يومين.

2. 203 عامل على مستوى وحدة انتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق

متساوية تعمل بنفس بنظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع

الآتي:

• الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.

• الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.

• الفرقة ج من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.

• الفرقة د في حالة راحة.

### 2-فروع المؤسسة:

تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة انتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر

كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ...).

وحدة انتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتوصل على جميع أنواع

السميد والنخالة كمنتوج نهائي.

وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية

مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج-قالمة

تسعى ش.ذ.م.م مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- ضمان البقاء والاستمرار.
- 2- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- 3- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- 4- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- 5- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
- 6- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- 7- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- 8- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة .
- 9- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

بعد تعريفنا بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة، وعرض مختلف نشاطاتها وأهدافها، سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح مختلف الجوانب المنهجية إلى جانب التحليل الإحصائي لأدوات الدراسة والتي تعد محورا أساسيا لإتمام الجانب الميداني للدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سننطلق في هذا المطلب إلى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة والحدود الزمنية والمكانية لها:

#### أ- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة، وقع اختيارنا لهذه المؤسسة للتعرف على وجهات نظر موظفيها فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

#### ب- عينة الدراسة

تتكون من إطارات وموظفي مصلحة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة، من خلال توزيع (39) استبيان على مجتمع الدراسة، يوضح الجدول رقم (02) مجموع الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسبة المئوية من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

الجدول رقم(02): الإطار العام للعينة

الاستبيانات الخاضعة للتحليل الإحصائي	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الموزعة	
35	39	39	العدد
89.74%	100%	%100	النسب المئوية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### ت-حدود الدراسة

- الحدود المكانية: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قالمة.
- الحدود الزمنية: الفترة الممتدة بين تاريخ توزيع استمارة الاستبيان وتاريخ استلام آخر استمارة (في أوائل شهر ماي 2019).

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

بناء على البيانات المراد تحصيلها والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في كل من التدقيق الاجتماعي كمتغير مستقل والقيادة كمتغير تابع، والأخذ بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان" حيث تم تصميم هذا الأخير بالاعتماد على:

- معطيات بعض الكتب والمراجع والبحوث العلمية.

**الاستبيان:** باعتباره أداة أساسية لجمع المعلومات، تم التأكد من مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات بإخضاعها للاختبارات التالية:

- قمنا بمقابلات شخصية للمؤسسة محل الدراسة لمحاورة العديد من الموظفين، وذلك للتعرف على مدى وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- قمنا بعدها بتحديد مكونات الاستبيان حيث يتكون من قسمين وهما:

• القسم الأول: خصص للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية مثل: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية)

• القسم الثاني: خصص لبيان محاور الدراسة، وينقسم إلى محورين أساسيين حيث يشتمل كل محور على مجموعة من العبارات الموضحة وفق الجدول أدناه:

### الجدول رقم(03): متغيرات الدراسة

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	الرمز
الأول	واقع التدقيق الاجتماعي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قالمة	33	من 01-33
الثاني	واقع القيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج – قالمة	21	من 01-21

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال الاستبيانات

## المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية الذي يرمز له ب "spss" وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختيارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وكذلك الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، الانحدار البسيط والمتعدد. وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

### 1-المدى:

بعد إدخال البيانات للحاسب الآلي وتحديد طول خلايا مقياس ليكرت في محوري القسم الثاني من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجة ليكرت (5-1=4) ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة (4/5=0.8) بعد ذلك تم إضافة هذه إلى أقل قيمة في المقياس (1+) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.08=1+0.8).

### 2-مقياس ليكرت:

اعتمدنا على مقياس ليكرت لتحويل المتغيرات الكيفية إلى المتغيرات كمية كي يسهل التحليل، وذلك كما يلي:

### الجدول رقم(04): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان واوزانها

المتوسط المرجح	[1.80-1]	[2.60-1.80]	[3.40-2.60]	[4.20-3.40]	[5-4.20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين على مخرجات spss

### 3- مقياس الإحصاء الوصفي

أ- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية.

ب- المتوسط الحسابي المرجح: للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ( التدقيق الاجتماعي، القيادة) كما يساعد ذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي .

ت- الانحراف المعياري المرجح: تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي. وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو فوق الواحد الصحيح، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

### 4- مقاييس الإحصاء الاستدلالي

1. معامل ارتباط بيرسون: يستخدم هذا العامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو صدق البنائي لها)، كما يستخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين التدقيق الاجتماعي والقيادة.

2. الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.

3. الانحدار الخطي المتعدد: يستخدم ذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: ( تدقيق التوظيف،

تدقيق التكوين، تدقيق التغيب، تدقيق دوران العمل) على القيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قالمة.

### **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

بعد الانتهاء من عملية إعداد الاستبيان وتوزيعه واستلام الإجابات من أفراد العينة محل الدراسة، سنقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التحليل الوصفي للبيانات المستخلصة من هذه الإجابات .

#### **المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)**

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذا دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

#### **أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)**

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستبيان لكل من العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، وضوح فقراتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

#### **أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة**

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم عرضها على الأستاذة المشرفة، وفي ضوء آرائها قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان.

#### **ب-الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي)**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع الاستبيان على عينة بمؤسسة محل الدراسة، للتعرف على مدى التجانس الداخلي بين إجاباتهم حول عبارات محاور الدراسة أو أبعاد الاستبيان.

من أجل التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجدولين التاليين:

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

### الجدول رقم(05): معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

البيان	العبارات	معامل الارتباط بالمحور
Q1	تحوز إدارة القسم على نظام يراقب عملية التوظيف	0,580*
Q2	تتحلى إدارة القسم بإطار مرجعي يدقق عملية استقبال العمال ودمجهم	0,224
Q3	تتبع إدارة القسم جميع تكاليف التوظيف بشكل مستمر	0,587*
Q4	تطبق إدارة القسم جميع إجراءات المراقبة التنظيمية والقانونية الخاصة بالتوظيف	0,481*
Q5	-يقوم المدقق بمراقبة التحليل الكمي والنوعي للعمل بصفة دورية	0,614*
Q6	يعتمد المدقق على مراقبة عملية التوظيف على المستوى التعليمي والتكويني بدرجة كبيرة	0,499*
Q7	يطبق المدقق مؤشر الاستقرار ومعدل دوران العمل في تحليلها للهيكلي الوظيفي	0,382*
Q8	يعمل المدقق الاجتماعي على حساب معدلات التأطير لتحديد المناصب الأكثر خطورة ومعالجة الفجوة	0,616*
A1	تؤمن إدارة القسم بمدى أهمية تدقيق عملية التكوين بصفة دورية	0,639*
A2	-تهتم إدارة القسم بتتبع سير برامج التكوين بصفة دائمة	0,512*
A3	-تحرص إدارة القسم على مراقبة الحضور خلال الحصص التكوينية بشكل مستمر	0,527*
A4	-تحضى إدارة القسم بنظام خاص يراقب الاحتياجات الكمية والنوعية لعملية التكوين	0,611*
A5	-تعمل إدارة القسم على تدقيق ميزانية التكوين بصفة مستمرة	0,701*
A6	-يقوم المدقق على مراقبة المتكويين بصفة متواصلة	0,601*
A7	-تعتمد الإدارة على تدقيق سجلات والتقارير المترتبة عن عملية التكوين للتقليل من الفجوة	0,552*
A8	-تراقب إدارة القسم مستوى التكوين ومدته بصفة مستمرة	0,687*
A9	-يلتزم المدقق بالحاجة للتكوين من خلال حساب مؤشر القصور في الأداء	0,723*
B1	يقوم المدقق بمراقبة حركة دخول وخروج الأفراد للمؤسسة بصفة مستمرة	0,592*
B2	يهتم المدقق بحساب معدلات دوران العمل من أجل التعرف على أسباب الظاهرة	0,753*
B3	يعمل المدقق على التدقيق في إشباع الفرد لرغبته في العمل	0,741*
B4	تحظى إدارة المؤسسة على سجلات وأنظمة لمراقبة دوران العمل بشكل دوري	0,679*
B5	تعمل إدارة المؤسسة على تحديد ووضع برامج تحفيزية كفيلة بخلق وسط عمل محفز من خلال مراجعة السياسات ووضع نظام عادل لتعويض الأفراد	0,673*
B6	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحديد الأسباب الحقيقية والجوهرية من خلال إجراء لقاءات ومحادثات مع المسؤولين ومع الأفراد الذين غادروا المؤسسة إن أُنكِن ذلك	0,452*
B7	تعمل الإدارة على خلق جو مادي متناسق ومساعدة للحفاظ على اليد العاملة ذات كفاءة	0,649*

### الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

0,383*	يعمل المدقق على جمع المعلومات اللازمة والضرورية لتدقيق الغياب بصفة دائمة	C1
0,688*	يعتمد المدقق على حساب معدل الخطورة لتقييم آثار الغياب على المردودية	C2
0,595*	يعتمد المدقق على حساب تواتر الغياب من اجل معرفة عدد الغيابات الخاصة بكل عامل على حدى	C3
0,727*	يعمل المدقق على مراقبة الغيابات من خلال تحليل المتغيرات الشخصية والحالة الصحية للأفراد المتغيين بصفة متواصلة	C4
0,774*	يهتم المدقق بمراقبة العلاقات ما بين الأفراد بشكل كافي	C5
0,761*	يحرص المدقق على الأخذ بعين الاعتبار موقع العمل وبعد المسافة	C6
0,750*	يلجأ المدقق إلى إجراء مقابلات مع المسؤولين والأفراد للتعرف أكثر على الأسباب المؤدية للتغيب بشكل مستمر	C7
0,675*	يقوم المدقق بانجاز تقارير مفصلة حول التغيب وتقديمها للإدارة بصفة متكررة	C8
0,679*	تعتمد الإدارة على متابعة التقارير والنتائج المتوصل إليها لإيجاد الحلول	C9

\*دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المتحصل عليها من مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند المستوى (0,05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الأول (التدقيق الاجتماعي) وبين الدرجة الكلية له، ما عدا العبارة ذات البيان Q2 .

#### الجدول رقم(06): معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

البيان	العبارات	معامل الارتباط بالمحور
D1	يشجع رئيسك العمال على التواصل الدائم بينك	0,731*
D2	يأخذ رئيسك بعين الاعتبار أرائك في اتخاذ القرار	0,694*
D3	يؤمن رئيسك بأن الاتصال بين القطاعات الأخرى له أهمية كبيرة	0,621*
D4	ينجم التواصل الفعال بين كوبيين رئيسك إلى تبادل المعلومات والخبرات بشك لأكثر فاعلية	0,419*
D5	يؤدي الاتصال الفعال داخ لمؤسستك إلى خلق روح المنافسة بينكم	0,529*
D6	تحوز إدارة مؤسستك على وسائل وأنظمة اتصال حديثة بشكل مقبول	0,516*
E1	يولي رئيسك أهمية بالغة لعملية التحفيز الإيجابي بينكم	0,757*
E2	تحظى إدارة مؤسستك بأنظمة خاصة بالتحفيز الإيجابي لكم	0,628*
E3	يتحلى رئيسك بالعدالة في عملية التحفيز الإيجابي	0,739*
E4	تهتم إدارة مؤسستك من خلال التحفيز على المحافظة على كفاءتها المختلفة	0,745*

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

0,653*	يخلق التحفيز الإيجابي نوع من التحدي في العمل في ما بينكم مما يؤدي إلى الرفع من أدائكم	E5
0,778*	يعمل التحفيز الإيجابي على تنمية روح الفريق الواحد بينكم	E6
0,567*	-تعتمد إدارة مؤسستك على تنوع التحفيزات بشكل يتماشى مع حاجاتك	E7
0,602*	يعطي رئيسك الفرصة الكافية لكل عضو منكم ليعبر عن رأيه بحرية ووضوح	F1
0,425*	يتمتع رئيسك بروح التعاون والتلاؤم والثقة المتبادلة معك	F2
0,556*	يشركك رئيسك في اتخاذ القرارات	F3
0,63*	تحظى إدارة مؤسستكم بعلاقة جيدة بينك وبين رئيسك مما يساهم في تحقيق رضا جميع الأطراف	F4
0,731*	يشجعك رئيسك على الإبداع والابتكار وطرح أفكارك وأرائك	F5
0,752*	يسعى رئيسك إلى حل شكاويكم للوصول إلى إرضائكم	F6
0,447*	يشعرك رئيسك بمدى أهميتك في المؤسسة وانتمائك إليها	F7
0,562*	يعد رئيسك مصدر إلهام وقوة لك	F8

\*دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المتحصل عليها من مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند المستوى (0,05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الأول (التدقيق الاجتماعي) وبين الدرجة الكلية له.

### ثانيا: ثبات أداة الدراسة

للحصول على أداة قادرة على جمع المعلومات الدقيقة لا بد من أن تكون الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا. وبعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة وقد تم التحقق من الثبات بتطبيق معامل ألفا كرو نباخ، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (07): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عنوان المحور	تسلسل العبارات
0,946%	واقع التدقيق الاجتماعي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة	Q1- C9
0,922%	واقع القيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة	D1-F8
0,935	المعدل العام للثبات	من F8 - Q1

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المتحصل عليها من مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبيان عالين حيث بلغ 0,935% وهو ما يدل على إن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، أي انه يعطي نفس النتائج إذا تمت إعادته في ظروف مماثلة.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات عينة الدراسة بياناتهم الشخصية ومعلوماتهم الوظيفية في مؤسسة عمر بن عمر- الفجوج- قالمة، وذلك عن طريق حساب ما يلي:

#### 1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وقد كانت النتائج كما يلي:

#### جدول رقم (08): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة%	التكرار	البيان
48,6	17	ذكر
51,4	18	أنثى
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة الإناث بلغت ما قيمته 51,4% من أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الذكور 48,6%، وهذا يرجع إلى السياسات التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة في اختيار توظيف كل من الذكور والإناث، ذلك يعود بدرجة كبيرة على طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية وطبيعة نظام العمل فيها.

## 2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

تم تقسيم أفراد العينة حسب السن وقد كانت النتائج كما يلي:  
جدول رقم (09): توزيع العينة حسب السن

النسبة	التكرار	البيان
14,3	5	أقل من 30 سنة
48,6	17	من 30 إلى 39 سنة
28,6	10	من 40 إلى 49 سنة
8,6	3	أكبر من 50 سنة
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح كل من الجدول السابق تباين أعمار أفراد العينة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية ما بين 30 سنة و 39 سنة بنسبة مئوية 48,6%، يليها الفئة العمرية ما بين 40 سنة و 49 سنة بنسبة 28,6%، ثم تأتي الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة مئوية 14,3%، ثم تليها الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 8,6%، وهذا ما بين أن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة (فتية، كهلة) أي أنها تركز على فئة الشباب من أجل خلق جو من الإبداع والابتكار والإتيان بكل ماهو جديد ومواكبة التطورات الحاصلة، بالإضافة إلى الفئة الكهلة الذين لديهم خبرة وأقدمية ومعرفة كبيرة بخبايا العمل حتى يستفيد منها العمال الجدد.

## 3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

تم تقسيم أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وقد كانت النتائج كما يلي:

يتضح من خلال الجدول الموالي فيما يتعلق بالمستوى التعليمي بأن أغلبية أفراد العينة ذات مستوى جامعي بنسبة 51,4% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة المستوى المتوسط 31,4%، أما المستوى الثانوي فقد بلغت نسبته 17,1%.

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	البيان
31,4	11	متوسط
17,1	6	ثانوي
51,4	18	جامعي
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال ما سبق يمكن القول أن المستوى الجامعي هو الطاغي على أفراد العينة، وهذا راجع لنوعية وطبيعة الوظيفة التي تحتاج إطارات جامعية مما يدل على أن المؤسسة تبحث عن الخبرات المكتسبة لمختلف موظفيها وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في مؤسستنا الاقتصادية محل الدراسة.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

تم تقسيم أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية وقد كانت النتائج كما يلي:  
جدول رقم (11): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	البيان
31,4	11	عازب (ة)
60,0	21	متزوج (ة)
8,6	3	مطلق (ة)
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتبين من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة متزوجون وذلك بنسبة 60%، أما الفئة العازبة فقد قدرت نسبتها 31,4% وفيما يخص الفئة المطلقة فقد بلغت نسبة 8,6% من أفراد العينة.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

مما سبق يتضح لنا أن نسبة المتزوجين هي النسبة الأكثر تواجدا في المؤسسة وهذا ما يدل على إن هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق الاستقرار داخل العمل خاصة نفسيا مما يعود بالإيجاب على الأداء. أما بالنسبة للفئة العازبة فإن المؤسسة محل الدراسة تعمل على مساعدتهم من خلال:

- تقديم مساعدات للشباب المقبلين على الزواج بمبالغ مالية المعتبرة وكذا تجهيزهم ببعض معدات الزواج.

### 5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

تم تقسيم أفراد العينة حسب الأقدمية وقد كانت النتائج كما يلي:

#### جدول رقم (12): توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	البيان
37,1	13	اقل من 5 سنوات
22,9	8	من 5 إلى 9 سنوات
25,7	9	من 10 الى 14 سنة
8,6	3	من 14 الى 19 سنة
5,7	2	أكبر من 20 سنة
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة أغلبهم من الذين تتراوح مدة عملهم أقل من 5 سنوات بنسبة 37,1%، ثم تليها المدة التي تتراوح ما بين 10 إلى 14 سنة بنسبة 25,7%، بعدها تأتي فئة الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 5 إلى 9 سنوات بنسبة 22,9%، ثم تليها فئة الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 14 إلى 19 سنة بنسبة 8,6%، وأخيرا فئة الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم أكثر 20 سنة بنسبة 5,7%.

مما سبق يتضح لنا أن المؤسسة تشجع على الاستقطاب والتوظيف المستمر.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

من خلال عرضنا لهذا المطلب سنحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة المتعلقة بمحاور الدراسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة ثم لكل بعد من أبعاد محاور الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت، وكذا سنقوم باختبار صحة الفرضيات.

#### أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### 1- وصف وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد المحور الأول:

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات العينة الدراسة حول أبعاد المحور الأول واقع التدقيق الاجتماعي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر- الفجوج- قالمة وذلك عن طريق حساب مايلي:

- وصف وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد تدقيق التوظيف للمحور الأول:

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول من المحور الأول

المحور	عنوان	السؤال	تدقيق التوظيف	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الرتبة	الإجابة اتجاه
المحور الأول: التدقيق الاجتماعي	Q1	-تحوز إدارة القسم على نظام يراقب عملية التوظيف	3,31	0,932	6	محايد	
	Q2	-تتحلى إدارة القسم بإطار مرجعي يقق عملية استقبال العمال ودمجهم	3,37	0,942	5	محايد	
	Q3	-تتبع إدارة القسم جميع تكاليف التوظيف بشكل مستمر	3,46	0,950	4	موافق	
	Q4	-تطبق إدارة القسم جميع إجراءات المراقبة التنظيمية والقانونية الخاصة بالتوظيف	3,60	0,881	2	موافق	
	Q5	-يقوم المدقق بمراقبة التحليل الكمي والنوعي للعمل بصفة دورية	3,37	1,215	5	محايد	
	Q6	-يعتمد المدقق على مراقبة عملية التوظيف على المستوى التعليمي والتكويني بدرجة كبيرة	3,51	1,245	3	موافق	
	Q7	-يطبق المدقق مؤشر الاستقرار ومعدل دوران العمل في تحليلها للهيكل الوظيفي	3,63	1,087	1	موافق	
	Q8	-يعمل المدقق الاجتماعي على حساب معدلات التأخير لتحديد المناصب الأكثر خطورة ومعالجة الفجوة	3,37	1,190	5	محايد	
			الإجمالي	3,453	0,654	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول السابق تبين لنا أن الانحراف المعياري العام قدر ب(0,654) والمتوسط الحسابي العام بلغ (3,453) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,40 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق).

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

حيث أظهرت نتائج البعد الأول المتعلقة بتدقيق التوظيف أن هناك تأييد من قبل نصف أفراد العينة بأن المؤسسة تهتم بعملية التوظيف وتعمل على تحسينها.

- جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الأولى بانحراف معياري (1.087) ومتوسط حسابي (3.63) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على درجة موافقة عالية على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يطبق مؤشر الاستقرار ومعدل دوران العمل في تحليله للهيكل الوظيفي.

- جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بانحراف معياري (0.881) ومتوسط حسابي (3.60) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن أفراد العينة يرون أن إدارتهم تطبق جميع إجراءات المراقبة القانونية والتنظيمية الخاصة بالتوظيف.

- جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري (1.245) ومتوسط حسابي (3.51) وتشير إلى خيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يعتمد على المستوى التعليمي والتكويني في مراقبة عملية التوظيف.

- جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري (0.950) ومتوسط حسابي (3.46) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة القسم تتبع تكاليف التوظيف بشكل مستمر.

- جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الخامسة بانحراف معياري (0.942) ومتوسط حسابي (3.37) وتشير إلى الخيار "محايد" مما يوضح أن أفراد العينة يرون أن إدارة القسم تتحلّى بإطار مرجعي يدقق عملية استقبال العمال ودمجهم بطريقة محايدة.

- جاءت أيضا العبارة (05) في المرتبة الخامسة بانحراف معياري (1.215) ومتوسط حسابي (3.37) وتشير إلى الخيار "محايد" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يقوم بمراقبة التحليل النوعي والكمي للعمل بصفة دورية.

- جاءت العبارة (08) في المرتبة الخامسة بانحراف معياري (1.190) ومتوسط حسابي (3.37) وتشير إلى الخيار "محايد" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المدقق الاجتماعي يعمل على حساب معدلات التأطير لتحديد المناصب الأكثر خطورة ومعالجة الفجوة.

- جاءت العبارة (01) في المرتبة السادسة بانحراف معياري (0.932) ومتوسط حسابي (3.31) وتشير إلى الخيار "محايد" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة القسم تحوز على نظام يراقب عملية التوظيف.

### الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

- من خلال نتائج العبارات السابقة التي تشير إلى الموافقة، يتضح لنا أن إدارة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر- الفجوج- قالمة تهتم بتطبيق عملية تدقيق التوظيف من خلال وضع قوانين وإجراءات خاصة والعمل على مراقبته بشكل دوري.

- وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تدقيق التكوين للمحور الأول:

الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني المحور الأول

المحور	عنوان	رقم السؤال	تدقيق التكوين	الحسابي المتوسط	الرتبة المعيارية	الرتبة	الإجابة آتاه
المحور الأول: التدقيق الاجتماعي		<	تؤمن إدارة القسم بمدى أهمية تدقيق عملية التكوين بصفة دورية	3,54	0,817	7	موافق
		A2	-تهتم إدارة القسم بمتابعة سير برامج التكوين بصفة دائمة	3,77	0,843	3	موافق
		A3	-تحرص إدارة القسم على مراقبة الحضور خلال الحصص التكوينية بشكل مستمر	3,71	0,825	4	موافق
		A4	-تحضى إدارة القسم بنظام خاص يراقب الاحتياجات الكمية والنوعية لعملية التكوين	3,63	0,877	6	موافق
		A5	-تعمل إدارة القسم على تدقيق ميزانية التكوين بصفة مستمرة	3,66	0,838	5	موافق
		A6	-يقوم المدقق على مراقبة المتكويين بصفة متواصلة	3,83	0,822	2	موافق
		A7	تعتمد الإدارة على تدقيق سجلات والتقارير المترتبة عن عملية التكوين للتقليل من الفجوة	3,94	0,938	1	موافق
		A8	-تراقب إدارة القسم مستوى التكوين ومدته بصفة مستمرة	3,63	1,003	6	موافق
		A9	-يلاحظ المدقق الحاجة للتكوين من خلال حساب مؤشر القصور في الأداء	3,54	1,067	7	موافق
			الإجمالي	3,695	0,684		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن الانحراف المعياري العام قدر ب(0,684) والمتوسط الحسابي العام بلغ (3,695) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,40 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق). حيث أظهرت نتائج البعد الثاني المتعلقة بتدقيق التكوين، أن هناك تأييد كلي من قبل أفراد العينة بأن المؤسسة تهتم به، وذلك لأهميته البالغة للموظفين. - جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الأولى بانحراف معياري(0.938) ومتوسط حسابي(3.94) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن أفراد العينة يرون أن الإدارة تعتمد على تدقيق السجلات والتقارير الخاصة بالتكوين للتقليل من الفجوة.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

- جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الثانية بانحراف معياري (1.003) ومتوسط حسابي (3.83) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يقوم على مراقبة المتكويين بصفة متواصلة.
- جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري (0.843) ومتوسط حسابي (3.77) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة القسم تهتم بتتبع سير برامج التكوين بصفة دائمة.
- جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري (0.825) ومتوسط حسابي (3.71) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة القسم تحرص على مراقبة الحضور خلال الحصص التكوينية بشكل مستمر.
- جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الخامسة بانحراف معياري (0.838) ومتوسط حسابي (3.66) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة القسم تعمل على تدقيق ميزانية التكوين بصفة مستمر.
- جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة السادسة بانحراف معياري (0.877) ومتوسط حسابي (3.63) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة القسم تحظى بنظام خاص يراقب الاحتياجات الكمية والنوعية لعملية التكوين.
- جاءت أيضا العبارة رقم (08) في المرتبة السادسة بانحراف معياري (1.003) ومتوسط حسابي (3.63) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة القسم تراقب عملية التكوين ومدته بصفة مستمر.
- جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة السابعة بانحراف معياري (0.817) ومتوسط حسابي (3.54) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة القسم تؤمن بمدى أهمية تدقيق عملية التكوين بصفة دورية.
- كما جاءت أيضا العبارة رقم (09) في نفس المرتبة السابقة بانحراف معياري (1.067) ومتوسط حسابي (3.54) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يلاحظ الحاجة للتكوين من خلال حساب مؤشر القصور في الأداء.
- ومن نتائج العبارات السابقة يتضح لنا أن إدارة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالمة تعمل على الاهتمام بعملية تدقيق التكوين وذلك من خلال المتابعة المستمرة والدورية لعملية التكوين والمتكويين وكذا توفير ميزانية خاصة ببرامج وتجهيزات المتعلقة به.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

- وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تدقيق دوران العمل للمحور الأول:

### الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث المحور الأول

عنوان المحور	رقم السؤال	تدقيق دوران العمل			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
المحور الأول: التدقيق الاجتماعي	B1	يقوم المدقق بمراقبة حركة دخول وخروج الأفراد للمؤسسة بصفة مستمرة	3,51	0,919	4	موافق		
	B2	يهتم المدقق بحساب معدلات دوران العمل من اجل التعرف على أسباب الظاهرة	3,54	1,094	3	موافق		
	B3	يعمل المدقق على التدقيق في إشباع الفرد لرغبته في العمل	3,34	1,027	5	محايد		
	B4	تحضى إدارة المؤسسة على سجلات وأنظمة لمراقبة دوران العمل بشكل دوري	3,74	0,886	1	موافق		
	B5	تعمل إدارة المؤسسة على تحديد ووضع برامج تحفيزية كفيلة بخلق وسط عمل محفز من خلال مراجعة السياسات ووضع نظام عادل لتعويض الأفراد	3,74	1,094	1	موافق		
	B6	يقوم المدقق بمراقبة حركة دخول وخروج الأفراد للمؤسسة بصفة مستمرة	3,71	1,178	2	موافق		
	B7	يهتم المدقق بحساب معدلات دوران العمل من اجل التعرف على أسباب الظاهرة	3,74	1,010	1	موافق		
		الإجمالي	3,62	0,733		موافق		

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

" من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الانحراف المعياري العام قدر ب(0,733)، والمتوسط الحسابي بلغ (3,62)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,40 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق).

حيث أظهرت نتائج البعد الثالث المتعلقة ببعد تدقيق دوران العمل أن هناك تأييد من قبل أغلبية أفراد العينة بأن المؤسسة تهتم به وذلك لضمان الاستقرار لعمالها.

- جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى بانحراف معياري(0.886) ومتوسط حسابي(3.74) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن أفراد العينة يرون أن إدارة المؤسسة تحوي سجلات وأنظمة لمراقبة دوران العمل بشكل دوري.

- جاءت أيضا العبارة رقم(05) في المرتبة الأولى بانحراف معياري(1.094) ومتوسط حسابي(3.74) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على درجة عالية من الموافقة على أن أفراد العينة يرون أن إدارة المؤسسة تعمل على تحديد ووضع برامج تحفيزية كفيلة بخلق وسط عمل محفز من خلال مراجعة السياسات ووضع نظام عادل لتعويض الأفراد.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

- جاءت أيضا العبارة (07) في المرتبة الأولى بانحراف معياري (1.010) ومتوسط حسابي (3.74) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الإدارة تعمل على خلق جو متناسق ومساعدة الحفاظ على اليد العاملة ذات الكفاءة.

- جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الثانية بانحراف معياري (1.178) ومتوسط حسابي (3.71) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة المؤسسة تسعى إلى تحديد الأسباب الحقيقية والجوهرية من خلال إجراء لقاءات ومحادثات مع المسؤولين ومع الأفراد الذين غادروا المؤسسة إذا أمكن ذلك.

- جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري (1.094) ومتوسط حسابي (3.54) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يهتم بحساب معدلات دوران العمل من أجل التعرف على الأسباب الظاهرة.

- جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري (0.919) ومتوسط حسابي (3.51) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يقوم بمراقبة حركة دخول وخروج الأفراد للمؤسسة بصفة مستمرة.

- جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الخامسة بانحراف معياري (1.027) ومتوسط حسابي (3.34) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يبين أن أفراد العينة يرون أن المدقق يعمل على التدقيق في إشباع الفرد لـرغبته في العمل.

ومن نتائج العبارات السابقة التي تشير إلى الموافقة العالية يتضح لنا أن إدارة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قالمة تهتم ببعد تدقيق دوران العمل من أجل التقليل من تكاليف التوظيف وضمان الثبات في العمل.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

• وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تدقيق التغيب للمحور الأول:

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لبعد الرابع المحور الأول

عنوان المحور	رقم السؤال	تدقيق التغيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
المحور الأول: التدقيق الاجتماعي	C1	يعمل المدقق على جمع المعلومات اللازمة والضرورية لتدقيق الغياب بصفة دائمة	3,74	9500,	2	موافق
	C2	يعتمد المدقق على حساب معدل الخطورة لتقييم آثار الغياب على المردودية	3,63	1,165	5	موافق
	C3	يعتمد المدقق على حساب تواتر الغياب من أجل معرفة عدد الغيابات الخاصة بكل عامل على حدى	3,86	1,004	1	موافق
	C4	يعمل المدقق على مراقبة الغيابات من خلال تحليل المتغيرات الشخصية والحالة الصحية للأفراد المتغييبين بصفة متواصلة	3,66	1,083	4	موافق
	C5	يهتم المدقق بمراقبة العلاقات ما بين الأفراد بشكل كافي	3,60	1,006	6	موافق
	C6	يحرص المدقق على الأخذ بعين الاعتبار موقع العمل وبعد المسافة	3,66	9980,	4	موافق
	C7	يلجأ المدقق إلى إجراء مقابلات مع المسؤولين والأفراد للتعرف أكثر على الأسباب المؤدية للتغيب بشكل مستمر	3,74	1,039	2	موافق
	C8	يقوم المدقق بانجاز تقارير مفصلة حول التغيب وتقديمها للإدارة بصفة متكررة	3,66	9060,	4	موافق
	C9	تعتمد الإدارة على متابعة التقارير والنتائج المتوصل إليها لإيجاد الحلول	3,71	1,178	3	موافق
		الإجمالي	3,695	0,798		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الانحراف المعياري العام قدر ب(0,798) والمتوسط الحسابي العام بلغ (3,695) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,40) إلى (4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق).

حيث أظهرت نتائج البعد الرابع المتعلقة ببعد تدقيق التغيب، أن هناك موافقة تامة من طرف أفراد العينة مما يدل على أن المؤسسة تهتم به وذلك للتقليل من معدلات التغيب والتعرف على أهم أسباب المؤدية للظاهرة.

- جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الأولى بانحراف معياري(1.004) ومتوسط حسابي(3.86) ويشير الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة عالية على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يعتمد على حساب تواتر الغياب من أجل معرفة عدد الغيابات الخاصة بكل عامل على حدى.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

- تليها العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية بانحراف معياري (0.950)، ومتوسط حسابي (3.74)، ويشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يعمل على جمع المعلومات اللازمة والضرورية لتدقيق الغياب بصفة دائمة.
- جاءت العبارة رقم (07) في نفس الرتبة السابقة بانحراف معياري (1.039) ومتوسط حسابي (3.74) ويشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يلجأ إلى إجراء المقابلات مع المرؤوسين والأفراد للتعرف أكثر على الأسباب المؤدية للتغيب بشكل مستمر.
- جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري (1.178) ومتوسط حسابي (3.71) ويشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الإدارة تعتمد على متابعة التقارير والنتائج المتوصل إليها لإيجاد الحلول.
- جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري (1.083) ومتوسط حسابي (3.66)، ويشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يراقب الغيابات من خلال تحليل المتغيرات الشخصية والحالة الصحية للأفراد المتغيبين بصفة متواصلة.
- جاءت أيضا العبارة رقم (06) في نفس المرتبة السابقة بانحراف معياري (0.998) ومتوسط حسابي (3.66) ويشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يأخذ بعين الاعتبار موقع العمل وبعد المسافة.
- ونفس الرتبة أيضا للعبارة رقم (08) بانحراف معياري (0.906)، ومتوسط حسابي (3.66) ويشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يقوم بإنجاز تقارير مفصلة حول التغيب وتقديمها للإدارة بصفة متكررة.
- جاءت العبارة (02) في المرتبة الخامسة بانحراف معياري (1.165) ومتوسط حسابي (3.63) ويشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يعتمد على حساب معدل الخطورة لتعيين أثار التغيب على المردودية.
- جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة السادسة بانحراف معياري (1.006) ومتوسط حسابي (3.60) ويشير إلى الخيار "موافق" وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المدقق يهتم بمراقبة العلاقات ما بين الأفراد بشكل كافي.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

ومن نتائج العبارات السابقة التي تشير إلى الموافقة العالية يتضح لنا أن إدارة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر- الفجوج- قالمة تهتم ببعدها بتدقيق التغيب وذلك بتوفير مختلف المعلومات اللازمة والضرورية لإنجاز التقارير المفصلة، التي تساعد للتوصل إلى الحلول المثالية والحد من آثار التغيب.

### وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد المحور الثاني:

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول أبعاد المحور الثاني واقع القيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر- الفجوج- قالمة وذلك عن طريق حساب ما يلي:

- وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال الفعال داخل المؤسسة للمحور الثاني:

### الجدول رقم(17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول المحور الثاني

عنوان المحور	رقم السؤال	الاتصال الفعال داخل المؤسسة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الإجابة
المحور الثاني: القيادة	D1	يشجع رئيسك العمال على التواصل الدائم بينك	3,40	,8470	6	موافق
	D2	يأخذ رئيسك بعين الاعتبار آرائك في اتخاذ القرار	3,57	1,008	4	موافق
	D3	يؤمن رئيسك بأن الاتصال بين القطاعات الأخرى له أهمية كبيرة	3,89	,8320	1	موافق
	D4	ينجم التواصل الفعال بينك وبين رئيسك إلى تبادل المعلومات والخبرات بشكل أكثر فاعلية	3,83	,7470	2	موافق
	D5	يؤدي الاتصال الفعال داخل مؤسستك إلى خلق روح المنافسة بينكم	3,54	,9190	5	موافق
	D6	تحوز إدارة مؤسستك على وسائل وأنظمة اتصال حديثة بشكل مقبول	3,80	1,023	3	موافق
		الإجمالي	3,671	0,630		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الانحراف المعياري العام قدرب(0,630) والمتوسط الحسابي العام بلغ(3,671) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,40 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق).

حيث أظهرت نتائج البعد الأول المتعلقة بالاتصال الفعال داخل المؤسسة أن هناك تأييد من قبل أغلبية أفراد العينة بأن المؤسسة تهتم بتشجيع التواصل بين الأفراد.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

- جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الأولى بانحراف معياري (0.832) ومتوسط حسابي (3.89) ويشير إلى الخيار "موافق"، وهذا ما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يؤمن بأن الاتصال الفعال داخل القطاعات الأخرى له أهمية كبيرة.
  - جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بانحراف معياري (0747) ومتوسط حسابي (3.83) وهو ما يشير إلى الخيار "موافق" وهو ما يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على أن أفراد العينة يرون أن التواصل الفعال بينهم وبين رئيسهم ينجم عنه تبادل للمعلومات والخبرات.
  - جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري (1.023) ومتوسط حسابي (3.80) ويشير إلى الخيار "موافق" وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة مؤسستهم تحوز على وسائل وأنظمة اتصال حديثة بشكل.
  - جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري (1.008) ومتوسط حسابي (3.57) وتشير إلى الخيار "موافق" وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يأخذ بعين الاعتبار آرائهم في اتخاذ القرار.
  - جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الخامسة بانحراف معياري (0.919) ومتوسط حسابي (3.54) وتشير إلى الخيار "موافق" وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الاتصال الفعال داخل مؤسستهم يخلق روح المنافسة بينهم.
  - جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة السادسة بانحراف معياري (0.847) ومتوسط حسابي (3.40) وتشير إلى الخيار "موافق" وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون رئيسهم يشجعهم على التواصل الدائم بينهم.
- من خلال نتائج العبارات السابقة يتضح لنا أن إدارة المؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة تتمتع بوجود اتصال فعال بين عمالها.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

• وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز الإيجابي داخل المؤسسة للمحور الثاني:

الجدول رقم(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني المحور الثاني:

عنوان المحور	رقم السؤال	التحفيز الإيجابي داخل المؤسسة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الإجابة
المحور الثاني: القيادة	E1	يولي رئيسك أهمية بالغة لعملية التحفيز الإيجابي بينكم	3,46	0,950	5	موافق
	E2	تحظى إدارة مؤسستك بأنظمة خاصة بالتحفيز الإيجابي لكم	3,57	1,037	3	موافق
	E3	يتحلى رئيسك بالعدالة في عملية التحفيز الإيجابي	3,51	1,040	4	موافق
	E4	تهتم إدارة مؤسستك من خلال التحفيز على المحافظة على كفاءتها المختلفة	3,74	0,980	1	موافق
	E5	يخلق التحفيز الإيجابي نوع من التحدي في العمل في ما بينكم مما يؤدي إلى الرفع من أدائكم	3,74	0,980	1	موافق
	E6	يعمل التحفيز الإيجابي على تنمية روح الفريق الواحد بينكم	3,69	1,157	2	موافق
	E7	-تعتمد إدارة مؤسستك على تنوع التحفيزات بشكل يتماشى مع حاجاتك	3,69	1,132	2	موافق
		الإجمالي	3,628	0,814		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الانحراف المعياري العام قدر ب(0,814) والمتوسط الحسابي (3,628) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,40 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق).

حيث أظهرت نتائج البعد الثاني المتعلقة بالتحفيز الإيجابي أن هناك تأييد من قبل أغلبية أفراد العينة بأن المؤسسة تعمل على خلق جو عمل ملائم من خلال التحفيز الإيجابي لعمالها.

- جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى بانحراف معياري(0.980) ومتوسط حسابي(3.74) ويشير إلى الخيار "موافق" وهو ما يدل على درجة عالية من الموافقة بأن أفراد العينة يرون أن إدارة مؤسستهم تهتم من خلال التحفيز على المحافظة على كفاءتها.

- جاءت أيضا العبارة رقم (05) في نفس المرتبة السابقة بانحراف معياري(0.980) ومتوسط حسابي(3.74) ويشير إلى الخيار "موافق" وهو ما يدل على درجة عالية من الموافقة على أن أفراد العينة يرون أن التحفيز الإيجابي يخلق نوع من التحدي في العمل فيما بينهم مما يؤدي إلى الرفع من أدائهم.

### الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

- جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الثانية بانحراف معياري(1.157) ومتوسط حسابي(3.96) ويشير إلى الخيار "موافق" وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون أن التحفيز الإيجابي يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بينهم.

- جاءت العبارة رقم(07) أيضا في نفس الرتبة السابقة بانحراف معياري(1.132) ومتوسط حسابي(3.69) ويشير إلى الخيار "موافق" وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة مؤسستهم تعتمد على تنويع التحفيزات بشكل يتماشى مع حاجاتهم.

- جاءت العبارة رقم(02) في المرتبة الثانية بانحراف معياري(1.037) ومتوسط حسابي(3.57) ويشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة مؤسستهم تحظى بأنظمة خاصة للتحفيز.

- جاءت العبارة رقم(03) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري(1.040) ومتوسط حسابي(3.51) ويشير إلى الخيار "موافق" ويدل على أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يتحلى بالعدالة في عملية التحفيز الإيجابي.

- جاءت العبارة رقم(01) في المرتبة الخامسة بانحراف معياري(0.950) ومتوسط حسابي(3.46) يشير إلى الخيار "موافق" وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يولي أهمية بالغة لعملية التحفيز الإيجابي.

ومن نتائج العبارات السابقة التي تشير إلى الموافقة العالية يتضح لنا أن للتحفيز الإيجابي مكانة كبيرة داخل إدارة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قالمة حيث أنه يخلق نوع من التحدي في العمل وكذا يساهم في خلق روح التعاون والتآزر والزمالة بين العمال وكذا الولاء لمؤسستهم.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

- وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العلاقات الجيدة داخل المؤسسة للمحور الثاني:

### الجدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث للمحور الثاني

عنوان المحور	رقم السؤال	العلاقات الجيدة داخل المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الإجابة
المحور الثاني: القيادة	F1	يعطي رئيسك الفرصة الكافية لكل عضو منكم ليعبر عن رأيه بحرية ووضوح	3,66	0,968	5	موافق
	F2	يتمتع رئيسك بروح التعاون والتلاؤم والثقة المتبادلة معك	3,86	0,772	3	موافق
	F3	يشركك رئيسك في اتخاذ القرارات	3,51	0,951	7	موافق
	F4	تحظى إدارة مؤسستكم بعلاقة جيدة بينك وبين رئيسك مما يساهم في تحقيق رضا جميع الأطراف	3,94	0,906	1	موافق
	F5	يشجعك رئيسك على الإبداع والابتكار وطرح افكارك وآرائك	3,57	1,065	6	موافق
	F6	يسعى رئيسك إلى حل شكاويكم للوصول إلى إرضائكم	3,66	0,998	5	موافق
	F7	يشعرك رئيسك بمدى أهميتك في المؤسسة وانتمائك إليها	3,89	0,832	2	موافق
	F8	يعد رئيسك مصدر إلهام وقوة لك	3,80	1,132	4	موافق
		<b>الإجمالي</b>	<b>3,735</b>	<b>0,654</b>		موافق

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الانحراف المعياري العام قدر ب(0.654) والمتوسط الحسابي العام بلغ (3,735) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,40 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق).

حيث أظهرت نتائج البعد الثالث المتعلقة بالعلاقات الجيدة داخل المؤسسة أن هناك تأييد كلي من طرف افراد العينة بأن المؤسسة تشجع على وجود علاقات جيدة بين عمالها من أجل السير الحسن للعمل.

- جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى بانحراف معياري(0.906) ومتوسط حسابي(3.94) ويشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة مؤسستهم تحظى بعلاقة جيدة بينهم وبين رؤسائهم مما يساهم في تحقيق رضا جميع الأطراف.

- جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الثانية بانحراف معياري(0.832) ومتوسط حسابي(3.83) ويشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون رئيسهم يشعرهم بمدى أهميتهم في المؤسسة وانتمائهم إليها.

### الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

- جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري(0.772) ومتوسط حسابي(3.86) ويشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يتمتع بروح التعاون والتلاؤم والثقة المتبادلة.

- جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري(1.132) ومتوسط حسابي(3.80) ويشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم مصدر إلهام وقوة لهم.

- جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الخامسة بانحراف معياري(0.968) ومتوسط حسابي (3.66) ويشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يعطي لهم الفرصة الكافية للتعبير عن رأيهم بحرية ووضوح.

- كما جاءت العبارة رقم (06) في نفس المرتبة السابقة بانحراف معياري(0.998) ومتوسط حسابي(3.66) ويشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يسعى إلى حل شكاويهم للوصول إلى رضاهم.

- جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة السادسة بانحراف معياري(1.065) ومتوسط حسابي(3.57) ويشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يشجعهم على الإبداع والإبتكار وطرح أفكارهم وأرائهم.

- جاءت في العبارة رقم(03) في المرتبة السابعة بانحراف معياري(0.951) ومتوسط حسابي(3.51) ويشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن رئيسهم يشركهم في إتخاذ القرارات.

من نتائج العبارات السابقة التي تشير إلى الموافقة العالية يتضح لنا أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة تحظى بعلاقات جيدة بين عمالها مما أدى ذلك خلق الولاء والانتماء للمؤسسة.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

### ثانيا: اختبار صحة الفرضيات

سيتم اختبار صحة فرضيات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها ومدى تطابق نتائجها مع الإطار النظري للفصل الأول والثاني.

### مناقشة اختبار الفرضية الأولى

يمثل الجدول الموالي النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى التدقيق الاجتماعي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قالمة.

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التدقيق الاجتماعي

المتغير المستقل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
التدقيق الاجتماعي	0,61105	3,6208

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

تأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى التدقيق الاجتماعي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قالمة كانت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التدقيق الاجتماعي مجتمعة (3.6208) بانحراف معياري قدره (0.61105) هذه النتيجة تفسر مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للتدقيق الاجتماعي واهتمامها به نظرا للدور الذي يلعبه في التنبؤ بالأخطار المستقبلية التي تواجه المؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى القائلة: تطبق مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قالمة التدقيق الاجتماعي بدرجة عالية.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

### مناقشة اختبار الفرضية الثانية

يمثل الجدول الموالي النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى القيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قالمة.

جدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة

المتغير التابع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
القيادة	0,60771	3,6816

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات spss.

تأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى القيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قالمة كانت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد القيادة مجتمعة (3.6816) بانحراف معياري قدره (0.60771) هذه النتيجة تفسر مدى تمتع المؤسسة محل الدراسة بقيادة رائدة تعمل على تحقيق أهدافها والوصول إلى رؤيتها المستقبلية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية القائلة: تتمتع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قالمة بوجود قيادة رائدة بدرجة عالية .

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

### مناقشة اختبار الفرضية الثالثة

من أجل التعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين محور التدقيق الاجتماعي وأبعاد القيادة، لا بد من اختبار فرضيته باستخدام معامل الارتباط بيرسون  
الجدول رقم (22): اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محور التدقيق الاجتماعي وأبعاد محور القيادة

معامل الارتباط الكلي	العلاقات الجيدة	التحفيز الايجابي	الاتصال الفعال	أبعاد القيادة التدقيق الاجتماعي
0,715	0,611	0,683	0,536	معامل الارتباط للمحور الاول
0,000	0,000	0,000	0,001	مستوى الدلالة

\*دالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .  
من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج مايلي:

#### - العلاقة بين الاتصال الفعال والتدقيق الاجتماعي:

يوضح الجدول أعلاه أن الدرجة المحصلة بين بعد الاتصال الفعال والتدقيق الاجتماعي بالمؤسسة تساوي (0,001) ذات دلالة إحصائية قدرها (0,05) وبالتالي توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية (طردية)، حيث بلغ معامل الارتباط (0,536) إذ تتجلى هذه العلاقة في وجود اتصال بين الرئيس والمرؤوسين، حيث يساعد ذلك على الشعور بالانتماء للعمل التعاوني داخل الجماعة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة من خلال العمل الجماعي، مما أدى ذلك إلى توفير جملة من المعلومات القيمة وذات مصداقية ساعدت المدقق على إجراء التقارير والكشف عن الانحرافات والإختلالات داخل المؤسسة ومعالجتها.

- العلاقة بين التحفيز الإيجابي والتدقيق الاجتماعي:

كما نجد أيضا أن العلاقة بين بعد التحفيز الإيجابي والتدقيق الاجتماعي في المؤسسة إيجابية (طردية) قوية ذات دلالة إحصائية قدرها (0,05) فأقل، إذ بلغ معامل الارتباط (0,683) مما يدل على أن التحفيز الإيجابي يرفع من أداء الأفراد العاملين ويخلق لهم جو ملائم للعمل مما يساعد ذلك المدقق في عمله بسبب نقص الأخطاء والمشاكل الممكن حدوثها وتفاديها.

- العلاقة بين العلاقات الجيدة والتدقيق الاجتماعي:

كذلك فيما يخص العلاقات الجيدة في المؤسسة لها علاقة ارتباط إيجابية (طردية) قوية ذات دلالة إحصائية (0,05) فأقل مع التدقيق الاجتماعي، حيث بلغ معامل الارتباط (0,611) ويظهر هذا من خلال اشتراك الأفراد في بعض المشكلات واتخاذ القرارات، مما يساهم في أن تكون العلاقات ودية وقوية بينهم مما يسهل على الإدارة والمدقق إيجاد الحلول بسرعة وفي وقت ية قياسي مناسب وكذا تدارك المشكل قبل حدوثه.

كما بلغ معامل الارتباط الكلي (0,715) مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية (قوية) ذات دلالة إحصائية (0,05) فأقل بين التدقيق الاجتماعي والقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة.

وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الثالثة القائلة: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التدقيق الاجتماعي والقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة.

مناقشة اختبار الفرضية الرابعة

من أجل إثبات صحة الفرضية الرابعة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدقيق

الاجتماعي على القيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة عند مستوى دلالة (0.05).

وبعد تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة والتدقيق الاجتماعي فإن نموذج الدراسة وفرضياته

يستلزمان تحديد درجة تأثير التدقيق الاجتماعي على القيادة، حيث يمثل الجدول الموالي تأثير التدقيق

الاجتماعي على القيادة وذلك بالاعتماد على نظام (spss) للتحليل الإحصائي.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدقيق الاجتماعي على القيادة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Bêta	المحسوبة t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
التدقيق الاجتماعي	1,108	0,43149	0,715	5,869	0,000	0,715	0,511

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك تأثير معنوي للتدقيق الاجتماعي على القيادة وذلك عند مستوى دلالة (0,05) فأقل، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (5,869) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من (0,05)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0,715) كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,715) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير التدقيق الاجتماعي ب(51,1%) من القيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر- الفجوج- قالمة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وكما بلغت قيمة تأثير التدقيق الاجتماعي على القيادة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (1,108)، وبالتالي نثبت صحة الفرضية الرابعة التي تقول : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التدقيق الاجتماعي على القيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر- الفجوج- قالمة عند مستوى دلالة (0,05).

وبهدف توضيح علامة الأثر بين كل من أبعاد التدقيق الاجتماعي على القيادة، فقد تم تحليل علاقات الأثر بين كل بعد من الأبعاد والقيادة بصورة منفردة وكما في الجدول التالي:

**الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة**

**1- الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد التدقيق الاجتماعي**

على القيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة:

المتغيرات المستقلة	B	الخطا المعياري	Bêta	المحسوبة t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
تدقيق التوظيف	0,280	0,58814	0,302	1,817	0,078	0,302	0,091
تدقيق التكوين	0,559	0,47919	0,630	4,657	0,000	0,630	0,397
تدقيق دوران العمل	0,740	0,41520	0,740	6,312	0,000	0,740	0,547
تدقيق التغيب	0,546	0,42961	0,718	5,919	0,000	0,718	0,515

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

**1- أثر بعد تدقيق التوظيف على القيادة بمؤسسة عمر بن عمر - الفجوج- قالمة:**

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه تستنتج أنه لا يوجد تأثير معنوي لتدقيق التوظيف على القيادة وذلك عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل ويؤكد معنوية هذا الدور (T) المحسوبة إذ بلغت (1,617) بمستوى دلالة (0,078) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي يمكننا القول أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير تدقيق التوظيف على القيادة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر- الفجوج- قالمة عند مستوى دلالة (0,05).

**2- أثر بعد تدقيق التكوين على القيادة بمؤسسة عمر بن عمر - الفجوج- قالمة:**

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك تأثير معنوي لتدقيق التكوين على القيادة وذلك عند مستوى دلالة (0,05) فأقل فيؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (4,657) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من (0,05) وقد بلغ معامل Beta (0,630) كذلك بلغت قيمة الارتباط (R) (0,630) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير تدقيق التكوين ب(39,7%) من القيادة بالمؤسسة بالاعتماد على معامل التحديد ( $R^2$ ) وكما بلغت قيمة تأثير تدقيق التكوين على القيادة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,556) وبالتالي يمكننا القول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير تدقيق التكوين على القيادة بمؤسسة عمر بن عمر- الفجوج- قالمة عند مستوى دلالة (0,05).

### الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة

#### 3- أثر بعد تدقيق دوران العمل على القيادة بمؤسسة عمر بن عمر -الفجوج- قالمة:

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك تأثير معنوي لتدقيق دوران العمل على القيادة وذلك عند مستوى دلالة (0,05) فأقل ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (6,312) بمستوى دلالة (0.000) وهي أُل من (0,05) وقد بلغ معامل Beta (0,740) كذلك بلغت قيمة الارتباط (R) (0,740) وهي علاقة طردية قوية حيث فسر متغير دوران العمل (54,7%) من القيادة بالمؤسسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) وكما بلغت قسمة تأثير تدقيق دوران العمل على القيادة بمعامل الإنحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,740) وبالتالي يمكننا القول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير تدقيق دوران العمل على القيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قالمة عند مستوى دلالة (0,05).

#### 4- أثر بعد تدقيق التغيب على القيادة بمؤسسة عمر بن عمر -الفجوج- قالمة:

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك تأثير معنوي لتدقيق التغيب على القيادة، وذلك عند مستوى دلالة (0,05) فأقل ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (5,919) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من (0,05) وقد بلغ معامل Beta (0,718) كذلك بلغت قيمة الارتباط (R) (0,718) وهي علاقة طردية قوية حيث فسر متغير تدقيق التغيب ب(51,5%) من القيادة بالمؤسسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وكما بلغت قيمته تأثير تدقيق الغياب على القيادة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,546)، وبالتالي يمكننا القول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير تدقيق التغيب على القيادة بمؤسسة عمر بن عمر -الفجوج- قالمة بمستوى دلالة (0,05).

من خلال النتائج السابقة وجدنا أن البعد الأكثر تأثير على القيادة هو تدقيق دوران العمل بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) حيث بلغت نسبته (54,7%) وهذا راجع إلى توفير ظروف عمل مناسبة وكذا إشباع الأفراد لرغباتهم مما أدى ذلك إلى شعورهم بالرضا والانتماء مما يساعد ذلك في زيادة ممارستهم والتزامهم بالعمل.

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

يليه بعد تدقيق التغيب حيث بلغت قيمة معامل التحديد (51,5%) هذا من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة والقوانين الصارمة من طرف الإدارة للحد من الظاهرة وكذا إعطاء الأفراد الحوافز الإيجابية التي يستحقونها بالإضافة إلى العقوبات في حال تخطيهم للشروط مما يزيد من واقعية الأفراد للعمل والتقيد بالالتزام والجدية فيه.

ثم يأتي بعد تدقيق التكوين بقيمة معامل تحديد بلغت نسبته (39,7%) هذا من خلال اهتمام المؤسسة بوظيفة التكوين والنتائج المحصل عليها من التدقيق لمعرفة النقائص ومحاولة توفير برامج تكوينية وكذا الأفراد المراد تكوينهم من أجل مواكبة المتغيرات الحاصلة والوصول إلى افراد ذوي كفاءة عالية قادرة على قيادة الموارد البشرية.

ومن خلال ما سبق يتم قبول الفرضية التي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدقيق الاجتماعي على القيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة.

### المطلب الرابع: تحليل نتائج بعض تطبيقات التدقيق الاجتماعي

لقد خصصنا هذا المطلب من أجل دراسة بعض تطبيقات التدقيق الاجتماعي على الظواهر الاجتماعية التي تناولناها في الفصل النظري في المؤسسة محل الدراسة، وكمثال على ذلك اخترنا دراسة تطبيق التدقيق الاجتماعي على ظاهرتي (دوران العمل والتغيب).

#### 1- تطبيق تدقيق دوران العمل:

حسب المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة لسنة 2018 قمنا بحساب المؤشرات

التالية:

- معدل دوران العمل (الإنفصال):

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا العمل}}{\text{متوسط عدد العمال}} \times 100$$

## الفصل الثالث: التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قالمة

حيث:

- عدد العمال الذين تركوا العمل=89

- متوسط عدد العمال=183

-  $(89/183) \times 100 = 48,63\%$

- وبالتالي:  $(89/183) \times 100 = 48,63\%$

- معدل دوران العمل (الإضمام):

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد إحلال العاملين}}{\text{متوسط عدد العمال}} \times 100$$

حيث:

- عدد إحلال العاملين=120

وبالتالي:  $(120/183) \times 100 = 63,50\%$

من خلال النتائج المحصل عليها من حساب المؤشرات يكمن القول أن معدل دوران العمل (الانضمام) الذي قدر بـ **63.50%** أكبر من معدل دوران العمل (الانفصال) **48.63%** وبالتالي نستنتج أن معدل دوران العمل منخفض في المؤسسة وذلك راجع إلى الاهتمام الكبير من طرف المؤسسة بعمالها من خلال الرفع من مستوى رضاهم وكذا مآزرتهم ومساندتهم لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم.

### 2- تطبيق تدقيق التغيب:

حسب المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة سنة 2019، خلال الأشهر التالية: جانفي،

فيفري، مارس، أفريل قمنا بحساب المؤشر التالي:

- معدل الخطورة:

$$\text{معدل الخطورة} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب}}{\text{عدد ساعات العمل}} \times 100$$

حيث:

- عدد ساعات الغياب لشهر جانفي: 9398

- عدد ساعات الغياب لشهر فيفري: 8962

- عدد ساعات الغياب لشهر مارس: 9158

- عدد ساعات الغياب لشهر أبريل: 9617

وبالتالي:  $(37135/161196,60) \times 100 = 23,03\%$

من خلال النتائج المحصل عليها من حساب معدل الخطورة والذي بلغ نسبة **23.03%** نستنتج أن هذه النسبة منخفضة وبالتالي يمكننا القول أن المؤسسة محل الدراسة عليها العمل على خفض من هذا المعدل وذلك من خلال وضع الإجراءات اللازمة للحد من خطورة وتفاقم الفجوة بالإضافة إلى تقديم بعض التحفيزات لدفع الأفراد إلى العمل بجدية أكثر.

**خلاصة الفصل:**

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة حالة التي قادتنا للتعرف على مساهمة التدقيق الاجتماعي في بناء قيادة رائدة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة، كان هدفنا من خلالها تبيان مدى أهمية وتأثير التدقيق الاجتماعي على القيادة في المؤسسة وكذا دوره في إيجاد الحلول في الوقت المناسب.

خاتمة عامة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أهمية التدقيق الاجتماعي كأداة لقيادة الموارد البشرية، كما حاولنا تحديد دوره في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث والتي تتمحور حول: "ما مدى تأثير التدقيق الاجتماعي في تحقيق قيادة رائدة للموارد البشرية، بشكل يجعلنا نتعرف على ماهية وخطوات وأدوات التدقيق الاجتماعي وكذا الكشف عن الانحرافات والاختلالات والمشاكل التي تواجهها المؤسسات والأساليب المتبعة لمواجهتها، وكيف يتم التدقيق في هذا النشاط وكذا دوره في تحسين قيادة الموارد البشرية والتعرف على العوامل التي تحسن من نمط القيادة في المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم اختيار المؤسسة الاقتصادية مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قائمة كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات الاقتصادية الممارسة لعملية التدقيق لاجتماعي، مع العلم أنها تعمل في قطاع يتصف بشدة المنافسة، حيث تهتم المؤسسة سالفة الذكر بتوفير كامل سبل الراحة للأفراد العاملين فيها، وكذا تحقيق الرفاهية لهم من خلال تحملها للمسؤولية الاجتماعية وخاصة تجاه عمالها.

وفي الأخير توصلنا إلى جملة من النتائج والتي تتمثل في:

### 1- النتائج النظرية:

بعد عرض جملة من أهم المفاهيم المتعلقة بالتدقيق الاجتماعي والقيادة، تم التوصل إلى النتائج النظرية التالية:

- للتدقيق الاجتماعي أهمية بالغة في المؤسسة، وهو بدوره يشمل عدة أنشطة خاصة بالموارد البشرية منها: التوظيف، التكوين، دوران العمل والتغيب، حيث تتمكن المؤسسة من خلال الأنشطة إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.
- نجاح التدقيق الاجتماعي في أي مؤسسة يتوقف على مدى التزام الممارسين له بالخطوات والإجراءات اللازمة وكذا مصداقية المعلومات، والهدف منه في النهاية هو الوقوف على المشاكل الموجودة والمخاطر المحتملة وكذلك اقتراح حلول لها.

- من أبرز اهتمامات المدقق الاجتماعي هو تدقيق بيئة العمل والتأكد من اتسامها بكل معايير الأمن والسلامة والراحة وغيرها.
- تمثل القيادة عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المؤسسات، ذلك بما تمثله من أهمية كبيرة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة وقدرتها على مواجهة المؤسسات الأخرى المنافسة لها.
- تساعد القيادة على بناء رؤية واضحة للمؤسسة، وتشجيع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل الأنظمة القائمة لتتلاءم مع الرؤية المستقبلية لها.
- تحتل القيادة أهمية خاصة داخل المؤسسات مهما اختلف نشاطها، كونها تساهم في تحسين أدائها بشكل عام وكذا أداء الأفراد العاملين فيها بشكل خاص.

### 2- النتائج التطبيقية:

توصلنا من خلال دراستنا لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قائمة لمجموعة من النتائج التطبيقية والتي تتمثل في:

- تتبنى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قائمة التدقيق الاجتماعي من خلال تطبيق تدقيق كل من: التوظيف، التكوين، دوران العمل والتغيب.
- هناك تأثير لعملية التدقيق الاجتماعي على قيادة الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر- الفجوج- قائمة.
- يقوم المدقق الاجتماعي بالتأكد من مدى توفير مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قائمة الخدمات الاجتماعية لعمالها، من خلال تأمينهم لدى مصالح التأمين الاجتماعية وتعويضهم مادياً في حالة تعرضهم لحوادث العمل وكذا توفير جو ملائم للعمل وغيرها.
- يعد بعد دوران العمل من أكثر الأبعاد تأثيراً على القيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قائمة.
- تساهم التقارير المنجزة من طرف المدقق في اتخاذ القرارات الصائبة التي تؤدي إلى قيادة رائدة.

### 3- تأكيد الفرضيات:

- إثبات صحة الفرضية الأولى: تطبق مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قائمة التدقيق الاجتماعي بدرجة عالية.
- إثبات صحة الفرضية الثانية: تتمتع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-الفجوج- قائمة بوجود قيادة رائدة وبدرجة عالية.

- إثبات صحة الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين التدقيق الاجتماعي والقيادة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قالمة.
- إثبات صحة الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدقيق الاجتماعي على القيادة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قالمة عند مستوى دلالة (0,05).

### 4-التوصيات:

- ضرورة توفر المتطلبات اللازمة للقيام بالتدقيق الاجتماعي لدى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة.
- ضرورة تأهيل وتدريب فرق التدقيق الاجتماعي باعتباره العنصر المؤثر في الأداء مع التركيز في هذا المجال على جوانب المعرفة والخبرة اللازمة للقيام به.
- ضرورة قيام المدقق الاجتماعي بعملية التدقيق بشكل دوري ومستمر.
- يجب أن يكون التدقيق الاجتماعي بشكل ملموس على أرض الواقع.
- تشجيع الدراسات والبحوث في مجالات التدقيق الاجتماعي وخاصة البحوث الميدانية.
- الاهتمام بعقد المؤتمرات والندوات لتبادل وجهات النظر حول هذا الموضوع المهم مع التركيز على الموضوعات التي قد تساهم في تفعيل دور التدقيق الاجتماعي في المؤسسات.

# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع والمصادر

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

##### أ. الكتب:

1. آل صبرة علي المفلح، القيادة الإدارية مفهوم ونظريات، دار أزمنا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
2. الحسيني صلاح هادي، الشكرحي اعتصام، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الأردن، 2015.
3. حسن صالح ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.
4. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنش والتوزيع، عمان، 2007.
5. شين فيروز، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2017.
6. الزعبي محمد عمر، البطانية محمد تركي، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2014.
7. الشرع، مجيد جاسم، المراجعة عن المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية، دار وائل للنشر، عمان 2002.
8. الصالح شاكر بن أحمد ، القيادة والإدارة في المنظمات الصحية، دار الفكر، ط1، الأردن، 2017.
9. صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، عمان، 2016.
10. طشطوش هايل عبد المولى، أساسيات في القيادة والإدارة (النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة)، دار الكندي، ط1، عمان، 2014.
11. العامري محسن صالح مهدي، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
12. العنوم عدنان يوسف، الكوفجي قاسم محمد، القيادة والتغيير، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2018.
13. العجمي محمد حسين، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، ط3، الأردن، 2015.
14. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
15. عقيلي عمر وصفي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
16. غبايين عمر محمود، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2009.
17. فليون مراد، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الأردن، 2016.

## قائمة المراجع والمصادر

18. القطارنة زياد أحمد ، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2017.

19. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2006.

### ب. الأطروحات والرسائل:

#### ➤ أطروحات الدكتوراه:

1. خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في زيادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الإستهلاك، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.

2. سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.

3. صياحي لخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

4. مقدم وهيبة، تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2013.

#### ➤ رسائل الماجستير:

1. أوناموس علي عبد الكريم رائدة، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.

2. بوراس نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر عاتر تبسة)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.

3. جادلي سمير، تسيير الأجور في المؤسسة (دراسة حالة البنك الفرنسي)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.

## قائمة المراجع والمصادر

4. حمدان ياسمين كرم، التدقيق الاجتماعي والبيئي من وجهة نظر مدقي الحسابات القانونية في قطاع غزة (دراسة استكشافية)، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتحويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
5. رفوق محمود يحيى، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق وأثره في تحسين جودة خدمة التدقيق في قطاع غزة، دراسة ميدانية على شركات ومكتب التدقيق العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.
6. شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2013.
7. الشبانان لطيفة عبد الرحمان وآخرون، نظريات القيادة وأنماطها، مقدم للدكتور مشعل العدوانى (كأحد متطلبات مقرر القيادة التربوية)، قسم الإدارة والتخطيط الإداري، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2013.
8. شحادة رائف شحادة نايف، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الفلسطينية، نابلس، فلسطين، 2008.
9. الشرفاء ياسر عبد طه، حسونة إلهام إسماعيل، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الدولية العامة بقطاع غزة)، جامعة الدول العربية، مصر، 2017.
10. عطية يوسف، القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011.
11. معواج هوارى، قياس إدراك اتجاه مراجعي الحسابات نحو تطبيق مفهوم التدقيق الاجتماعي، دراية عينية من مراجعي الحسابات في الجزائر، المركز الجامعي، جامعة غرداية، الجزائر، 2013.

### ج. المجالات:

1. أشملية ميلاد رجب، إدراك وتطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الاجتماعية، دراسة استطلاعية للمراجعين الخارجيين في المنطقة الشرقية لليبي، المجلة الجامعة، المجلد 3، العدد 16، جويلية، 2014.
2. الرفاعي خليل، الخطيب خالد، مدى تطبيق المدققين الأردنيين لمفهوم التدقيق الاجتماعي كجزء من عملية التدقيق الشاملة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 2، العدد 27، فلسطين، جوان، 2012.

## قائمة المراجع والمصادر

3. زقيب خيرة وآخرون، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولايتي غرداية والجلفة)، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية (مجلة دراسات وأبحاث)، المجلد 3، العدد 27، الجزائر، جوان 2017.

### د. الملتقيات:

1. سكاك مراد، فارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الإنفتاح الخارجي، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أكتوبر، 2009.

2. نور الدين أحمد قايد، دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الشركات، الملتقى الوطني نحو حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي الإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2012.

### ثانيا: المواقع الإلكترونية

1. <http://www.nauss.edu.samas>
2. <http://www.dir.com>
3. <http://Fr.scribd.com>
4. <http://www/univ-bejaia.dz>
5. <http://dx.doi.org>
6. <http://www.fseromania.ro>
7. <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>
8. <http://www.swma.net>

### ثالثا: المراجع باللغة الفرنسية

1. Jacques Igalens et Jaen-Marie Pertti, **Audit Social, Meilleur Pratiques, Méthodes, Outils**, eyrolles edition, France, 2008.

# قائمة الملاحق

المدير العام بن عمر

مكتب المساعدة التابعة للمديرية العامة

مصلحة الأمن والمراقبة

فرع الحراسة

فرع الأمن الصناعي

مسؤول إنتاج السميد

مصلحة التكريس

مصلحة الانتاج 300 طن

مصلحة الانتاج 400 طن

فرع التنظيف

مدير وحدة إنتاج العجانن

مصلحة الإنتاج

مصلحة التغليف

مصلحة التنظيف

المدير التقني

قسم المناهج والمتابعة التقنية

مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار

مخبر مراقبة الجودة

قسم المشاريع والدراسات

مدير التسويق والمبيعات

مصلحة البيع

مصلحة ترقية المبيعات

الصندوق

خلية الاتصال و التسويق

مديرية الإدارة العامة

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة الشؤون القانونية  
والممتلكات

مصلحة العلاقات الخارجية

مديرية التموين

قسم المشتريات

قسم التخزين

مديرية الموارد البشرية

قسم تنمية الموارد البشرية

قسم إدارة المستخدمين

مصلحة الأجور

مديرية المالية والمحاسبة

قسم المحاسبة العامة

قسم المالية والخزينة

قسم مراقبة التسيير

مسؤول الصيانة

مصلحة صيانة وحدة السميد

مصلحة صيانة وحدة العجانن الغذائية

ورشات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
Ref ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

قسم علوم التسيير

الرقم: 117 ق.ع.ت.ك.ع.ا.ت.ع.ت.ج.ق. / 2019  
قالمة في : .....

24 فيفري 2019

إلى السيد: **هدية مجيخ**

**عميد عمرة قالمة**

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربيص

نحمن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة): **بوعايت خبطة**

الطالب(ة): **عيايشية سلمى**

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع : (علوم التسيير)/(علوم مالية)  
تخصص : **إدارة أعمال** في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تربيص

بمؤسساتكم .

موضوع الزيارة: **دراسة ميدانية حول التدقيق الإقتصادي**

**كفاءة لقيادة الموارد البشرية**

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكمبم منا فائق التقدير والاحترام

ابصم ولتبا وإمضاء الأستاذ المشرف

**أ. و. داد بورصا**

رئيس القسم

مساعد رئيس قسم علوم التسيير  
مكتب: **117 ق.ع.ت.ك.ع.ا.ت.ع.ت.ج.ق.**  
إمضاء : **بسوانب محمد**

تأشيرة المؤسسة المستقبلية



**avis favorable**

08 ماي 1945 جامعة قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## دراسة ميدانية حول التدقيق الاجتماعي كأداة لقيادة الموارد البشرية .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الأعمال بعنوان " التدقيق الاجتماعي كأداة لقيادة الموارد البشرية " دراسة حالة: مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قالمة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدقيق الاجتماعي كأداة للقيادة ونظراً لأهمية رأيكم نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات الاستبيان بكل شفافية ودقة، حيث أن دقة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم لذلك نأمل منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحه.

كل ما ارجوه منكم هو التكرم بقراءة كل محور ثم الإجابة بوضع علامة (X) أمام كل عبارة في الحقل المناسب.

ملاحظة: نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتفضلوا منا فائق التقدير والاحترام.

شكراً لكم على حسن تعاونكم .

## قائمة الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، الرجاء وضع إشارة ( X ) أمام

العبارة المناسبة وتعبئة الفراغ بما يناسبكم وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

- الجنس :  ذكر  أنثى

- السن :

- أقل من 30 سنة  
 - من 30 إلى 39 سنة  
 - من 40 إلى 49 سنة  
 - 50 سنة وأكثر

- المستوى التعليمي :

- متوسط  
 - ثانوي  
 - جامعي

- الحالة الاجتماعية :  أعزب (ة)  (ة)

- الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات  
 - من 5 إلى 9 سنوات  
 - من 10 إلى 14 سنة  
 - من 15 إلى 19 سنة  
 - 20 سنة فأكثر

## قائمة الملاحق

الجزء الثاني : محاور الدراسة:

الرجاء وضع الإشارة ( X ) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

الأول : التدقيق الاجتماعي:

- ما مدى إحساسكم بتوفر المتغيرات التالية في واقع عملكم ؟

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
<b>تدقيق التوظيف</b>					
					01- تحوز إدارة القسم على نظام يراقب عملية التوظيف
					02- تتحلّى إدارة القسم بإطار مرجعي يدقق عملية استقبال العمال ودمجهم
					03- تتبع إدارة القسم جميع تكاليف التوظيف بشكل مستمر
					04- تطبق إدارة القسم جميع إجراءات المراقبة التنظيمية والقانونية الخاصة بالتوظيف
					05- يقوم المدقق بمراقبة التحليل الكمي والنوعي للعمل بصفة دورية
					06- يعتمد المدقق على مراقبة عملية التوظيف على المستوى التعليمي والتكويني بدرجة كبيرة
					07- يطبق المدقق مؤشر الاستقرار ومعدل دوران العمل في تحليلها للهيكل الوظيفي
					08- يعمل المدقق الاجتماعي على حساب معدلات التأطير لتحديد المناصب الأكثر خطورة ومعالجة الفجوة

<b>تدقيق التكوين</b>					
					1- تؤمن إدارة القسم بمدى أهمية تدقيق عملية التكوين بصفة دورية
					2- تهتم إدارة القسم بمتابعة سير برامج التكوين بصفة دائمة
					3- تحرص إدارة القسم على مراقبة الحضور خلال الحصص التكوينية بشكل مستمر
					4- ترضى إدارة القسم بنظام خاص يراقب الاحتياجات الكمية والنوعية لعملية التكوين
					5- تعمل إدارة القسم على تدقيق ميزانية التكوين بصفة مستمرة
					6- يقوم المدقق على مراقبة المتكويين بصفة متواصلة
					7- تعتمد الإدارة على تدقيق سجلات والتقارير المترتبة عن عملية التكوين للتقليل من الفجوة

## قائمة الملاحق

					8- تراقب إدارة القسم مستوى التكوين ومدته بصفة مستمرة
					9- يلاحظ المدقق الحاجة للتكوين من خلال حساب مؤشر القصور في الأداء
<b>تدقيق دوران العمل</b>					
					1- يقوم المدقق بمراقبة حركة دخول وخروج الأفراد للمؤسسة بصفة مستمرة
					2- يهتم المدقق بحساب معدلات دوران العمل من اجل التعرف على اسباب الظاهرة
					3- يعمل المدقق على التدقيق في اشباع الفرد لرغبته في العمل
					4- تحظى إدارة المؤسسة على سجلات وأنظمة لمراقبة دوران العمل بشكل دوري
					5- تعمل إدارة المؤسسة على تحديد ووضع برامج تحفيزية كفيلة بخلق وسط عمل محفز من خلال مراجعة السياسات ووضع نظام عادل لتعويض الافراد
					6- تسعى إدارة المؤسسة إلى تحديد الأسباب الحقيقية والجوهرية من خلال إجراء لقاءات ومحدثات مع المسؤولين ومع الأفراد الذين غادروا المؤسسة إذا أمكن ذلك
					7- تعمل الإدارة على خلق جو مادي متناسق ومساعد للحفاظ على اليد العاملة ذات كفاءة
<b>تدقيق الغياب</b>					
					1- يعمل المدقق على جمع المعلومات اللازمة والضرورية لتدقيق الغياب بصفة دائمة
					2- يعتمد المدقق على حساب معدل الخطورة لتقييم آثار الغياب على المردودية
					3- يعتمد المدقق على حساب تواتر الغياب من اجل معرفة عدد الغيابات الخاصة بكل عامل على حدى
					4- يعمل المدقق على مراقبة الغيابات من خلال تحليل المتغيرات الشخصية والحالة الصحية للأفراد المتغيبين بصفة متواصلة
					5- يهتم المدقق بمراقبة العلاقات مابين الافراد بشكل كافي
					6- يحرص المدقق على الأخذ بعين الاعتبار موقع العمل وبعد المسافة
					7- يلجأ المدقق الى إجراء مقابلات مع المسؤولين و الأفراد للتعرف أكثر على الأسباب المؤدية للتغيب بشكل مستمر
					8- يقوم المدقق بانجاز تقارير مفصلة حول التغيب وتقديمها للإدارة بصفة متكررة
					9- تعتمد الإدارة على متابعة التقارير والنتائج المتوصل إليها لإيجاد الحلول

## قائمة الملاحق

### المحور الثاني : القيادة :

ما مدى توفر المتغيرات التالية في واقع العمل لديكم ؟

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الاتصال الفعال داخل المؤسسة</b>					
1- يشجع رئيسك العمال على التواصل الدائم بينكم					
2- يأخذ رئيسك بعين الاعتبار أرائك في اتخاذ القرار .					
3- يؤمن رئيسك بأن الاتصال بين القطاعات الأخرى له أهمية كبيرة					
4- ينجم التواصل الفعال بينك وبين رئيسك إلى تبادل المعلومات والخبرات بشكل أكثر فاعلية					
5- يؤدي الاتصال الفعال داخل مؤسستك إلى خلق روح المنافسة بينكم					
6- تحوز إدارة مؤسستك على وسائل وأنظمة اتصال حديثة بشكل مقبول					
<b>التحفيز الإيجابي في المؤسسة</b>					
1- يولي رئيسك أهمية بالغة لعملية التحفيز الإيجابي بينكم					
2- تحظى إدارة مؤسستك بأنظمة خاصة بالتحفيز الإيجابي لكم					
3- يتحلّى رئيسك بالعدالة في عملية التحفيز الإيجابي					
4- تهتم إدارة مؤسستك من خلال التحفيز على المحافظة على كفاءاتها المختلفة					
5- يخلق التحفيز الإيجابي نوع من التحدي في العمل فيما بينكم مما يؤدي إلى الرفع من أدائكم					
6- يعمل التحفيز الإيجابي على تنمية روح الفريق الواحد بينكم					
7- تعتمد إدارة مؤسستك على تنويع التحفيز بشكل يتماشى مع حاجاتك					
<b>العلاقات الجيدة داخل المؤسسة</b>					
1- يعطي رئيسك الفرصة الكافية لكل عضو منكم ليعبر عن رأيه بحرية ووضوح					
2- يتمتع رئيسك بروح التعاون والتلاؤم والثقة المتبادلة معك					
3- يشركك رئيسك في إتخاذ القرارات					
4- تحظى إدارة مؤسستكم بعلاقة جيدة بينك وبين رئيسك مما يساهم في تحقيق رضا جميع الأطراف					
5- يشجعك رئيسك على الإبداع والابتكار وطرح افكارك وأرائك					
6- يسعى رئيسك إلى حل شكاويكم للوصول إلى إرضائكم					
7- يشعرك رئيسك بمدى اهميتك في المؤسسة وانتمائك إليها					
8- يعد رئيسك مصدر إلهام وقوة لك					

## مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss20

نتائج القسم الأول: البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	17	48,6	48,6	48,6
Valide أنثى	18	51,4	51,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 30 سنة	5	14,3	14,3	14,3
Valide بين 30 و 39 سنة	17	48,6	48,6	62,9
Valide بين 40 و 49 سنة	10	28,6	28,6	91,4
Valide اكبر من 50 سنة	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	11	31,4	31,4	31,4
Valide ثانوي	6	17,1	17,1	48,6
Valide جامعي	18	51,4	51,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide (عازب)ة	11	31,4	31,4	31,4
Valide (متزوج)ة	21	60,0	60,0	91,4
Valide (مطلق)ة	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## الاقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5 سنوات	13	37,1	37,1	37,1
Valide من 5 إلى 9 سنوات	8	22,9	22,9	60,0
Valide من 10 إلى 14 سنة	9	25,7	25,7	85,7
Valide من 14 إلى 19 سنة	3	8,6	8,6	94,3
Valide أكبر من 20 سنة	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

/MISSING ANALYSIS.

## قائمة الملاحق

نتائج القسم الثاني: لاستمارة الاستبيان

اختبار كلومغروف - سيمينروف

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		Q	A	B	C	D	E	F
N		35	35	35	35	35	35	35
Paramètres normaux	Moyenne	3,4536	3,6952	3,6204	3,6952	3,6714	3,6286	3,7357
	Ecart-type	,65451	,68406	,73331	,79867	,63076	,81419	,65499
Différences les plus extrêmes	Absolue	,119	,128	,159	,134	,185	,165	,115
	Positive	,119	,128	,159	,101	,073	,096	,115
	Négative	-,084	-,098	-,151	-,134	-,185	-,165	-,114
Z de Kolmogorov-Smirnov		,705	,757	,944	,795	1,092	,979	,679
Signification asymptotique (bilatérale)		0,703	0,615	0,335	0,553	0,184	0,294	0,746

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	35	3,31	,932
Q2	35	3,37	,942
Q3	35	3,46	,950
Q4	35	3,60	,881
Q5	35	3,37	1,215
Q6	35	3,51	1,245
Q7	35	3,63	1,087
Q8	35	3,37	1,190
Q	35	3,4536	,65451
N valide (listwise)	35		

DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	35	3,54	,817
A2	35	3,77	,843
A3	35	3,71	,825
A4	35	3,63	,877
A5	35	3,66	,838
A6	35	3,83	,822
A7	35	3,94	,938
A8	35	3,63	1,003
A9	35	3,54	1,067
A	35	3,6952	,68406
N valide (listwise)	35		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
B1	35	3,51	,919
B2	35	3,54	1,094
B3	35	3,34	1,027
B4	35	3,74	,886
B5	35	3,74	1,094
B6	35	3,71	1,178
B7	35	3,74	1,010
B	35	3,6204	,73331
N valide (listwise)	35		

DESCRIPTIVES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
C1	35	3,74	,950
C2	35	3,63	1,165
C3	35	3,86	1,004
C4	35	3,66	1,083
C5	35	3,60	1,006
C6	35	3,66	,998
C7	35	3,74	1,039
C8	35	3,66	,906
C9	35	3,71	1,178
C	35	3,6952	,79867
N valide (listwise)	35		

DESCRIPTIVES VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6 D  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
D1	35	3,40	,847
D2	35	3,57	1,008
D3	35	3,89	,832
D4	35	3,83	,747
D5	35	3,54	,919
D6	35	3,80	1,023
D	35	3,6714	,63076
N valide (listwise)	35		

DESCRIPTIVES VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
E1	35	3,46	,950
E2	35	3,57	1,037
E3	35	3,51	1,040
E4	35	3,74	,980
E5	35	3,74	,980
E6	35	3,69	1,157
E7	35	3,69	1,132
E	35	3,6286	,81419
N valide (listwise)	35		

DESCRIPTIVES VARIABLES=F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
F1	35	3,66	,968
F2	35	3,86	,772
F3	35	3,51	,951
F4	35	3,94	,906
F5	35	3,57	1,065
F6	35	3,66	,998
F7	35	3,89	,832
F8	35	3,80	1,132
F	35	3,7357	,65499
N valide (listwise)	35		

**نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ**

RELIABILITY

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 B1 B2 B3 B4 B5  
B6 B7 C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 D1 D2 D3 D4 D5 D6 E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 F1 F2  
F3 F4 F5 F6 F7 F8  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,961	54

RELIABILITY

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,765	8

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8  
A9  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,910	9

RELIABILITY

/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,835	7

/VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8  
C9

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,913	9

RELIABILITY

/VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,792	6

RELIABILITY

/VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,894	7

RELIABILITY

/VARIABLES=F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,836	8

معامل الارتباط بيرسون

Corrélations

	محور التدقيق	محور القيادة
Corrélation de Pearson	1	0,715
محور التدقيق Sig. (bilatérale)		0,000
N	35	35
Corrélation de Pearson	0,715	1
محور القيادة Sig. (bilatérale)	0,000	
N	35	35

Corrélations

	التدقيق	الاتصال الفعال	التحفيز الايجابي	العلاقات الجيدة
Corrélation de Pearson	1	,536**	,683**	,611**
التدقيق Sig. (bilatérale)		,001	,000	0,000
N	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	0,536**	1	,636**	,622**
الاتصال الفعال Sig. (bilatérale)	0,001		,000	0,000
N	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	0,683**	,636**	1	,611**
التحفيز الايجابي Sig. (bilatérale)	,000	,000		0,000
N	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	0,611**	,622**	,611**	1
العلاقات الجيدة Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التدقيق <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : القيادة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,715 <sup>a</sup>	0,511	,496	0,43149

a. Valeurs prédites : (constantes), التدقيق

## قائمة الملاحق

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,413	1	6,413	34,442	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	6,144	33	,186		
Total	12,557	34			

a. Variable dépendante : القيادة

b. Valeurs prédites : (constantes), التدقيق

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,108	,445		2,493	0,018
1 التدقيق	0,711	0,121	0,715	5,869	0,000

a. Variable dépendante : القيادة



هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه التدقيق الاجتماعي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وأثر ذلك على القيادة فيها، حيث تبرز أهمية التدقيق الاجتماعي من خلال وجود معايير وإجراءات لتدقيق الأنشطة الاجتماعية بالإضافة إلى تحسين أداء المؤسسة الاجتماعي مما يجعلها تخلق قيمة وميزة تنافسية مضافة.

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها التأثير الإيجابي للتدقيق الاجتماعي على القيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر كما خرجنا بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الاجتماعي ، القيادة ، مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

#### Résumé :

Cette étude visait à clarifier le rôle joué par l'audit social au sein de la société Moulins Omar Ben Omar, et l'impact sur la direction (leaderships) ou l'importance de l'audit social est soulignée par l'existence de normes et de procédures basées sur Cela.

Il a pour but de contrôler les activités sociales et d'améliorer les performances sociales de l'entreprise, en l'aidant à créer des avantages concurrentiels et à créer de la valeur ajoutée.

**Mots clés :** Audit social, leadership (décideurs Commandement) société Moulins Omar Ben Omar.