

من التدقيق التقليدي إلى التدقيق الاجتماعي: نحو إصلاح تسيير الموارد البشرية في الجزائر - دراسة حالة المفتشية العامة للمالية-

From Traditional Auditing to Social Auditing: Towards Human Resource Management Reform in Algeria - A Case Study of the General Inspectorate of Finance-

شبلأوي عبد الكريم*

¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، chablaoui.abdelkrim@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2025 /12/28

تاريخ القبول: 2025 /12/07

تاريخ الاستلام: 2025 /10/12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدقيق الاجتماعي كآلية حديثة لإصلاح تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، وذلك في ظل محدودية التدقيق التقليدي الذي يركز على الجوانب المالية والمحاسبية. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة المفتشية العامة للمالية، تم استخدام أدوات متنوعة لجمع البيانات شملت الاستبيانات، المقابلات، الملاحظة المباشرة، وتحليل الوثائق الرسمية، مع المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن التدقيق الاجتماعي يُسهم في سد الفجوة بين النصوص القانونية والممارسات الفعلية، ويكشف النقائص التنظيمية والسلوكية التي تحد من كفاءة الموارد البشرية. كما أكدت النتائج أن تطبيق التدقيق الاجتماعي يعزز الشفافية والانضباط ويشكل أداة استراتيجية لتحسين الأداء البشري داخل الإدارة العمومية.

كلمات مفتاحية: التدقيق الاجتماعي، التدقيق التقليدي، الموارد البشرية، الإدارة العمومية.

تصنيفات JEL : M12، M42، H83.

Abstract:

This study aims to highlight the role of social auditing as a modern mechanism for reforming human resource management in Algerian public administrations, given the limitations of traditional auditing that mainly focuses on financial and accounting aspects. Based on a descriptive-analytical approach and a case study of the General Inspectorate of Finance, various tools were employed to collect data, including questionnaires, interviews, direct observation, and the analysis of official documents, with statistical processing carried out using SPSS. The findings revealed that social auditing helps bridge the gap between legal frameworks and actual practices and uncovers organizational and behavioral shortcomings that hinder human resource efficiency. Moreover, the results confirmed that implementing social auditing enhances transparency and discipline, and constitutes a strategic tool for improving human performance within public administration.

Keywords: Social auditing; Traditional auditing; Human resources; Public administration.

JEL Classification Codes: M12, M42, H83.

1. مقدمة:

تُعتبر الإدارة العمومية الركيزة الأساسية في تجسيد السياسات العمومية وتحقيق أهداف الدولة في التنمية وتقديم الخدمات. ولعل المورد البشري يمثل القلب النابض لهذه الإدارة، إذ لا يمكن لأي إصلاح أو تطوير أن يتحقق دون الاهتمام بكفاءته وفعاليته. وفي السياق الجزائري، ورغم الجهود المبذولة في تحديث المنظومة الإدارية، ما تزال العديد من المؤسسات العمومية تعاني من مشكلات بنيوية تتعلق بضعف تسيير الموارد البشرية، مثل محدودية برامج التكوين، غياب العدالة في التقييم، ضعف نظم التحفيز، وانتشار مظاهر سلوكية سلبية كالغياب وضعف الانتماء المؤسسي.

لقد برز التدقيق التقليدي كأداة رقابية تركز أساساً على الجوانب المالية والمحاسبية، وساهم بدرجة معتبرة في تعزيز الشفافية المالية وحماية المال العام. غير أن اقتصره على المعطيات الكمية والقانونية جعله عاجزاً عن تشخيص الاختلالات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر مباشرة على أداء المورد البشري. ومن هنا تبرز الحاجة إلى التدقيق الاجتماعي كآلية حديثة أكثر شمولية، تسعى إلى سد الفجوة بين النصوص القانونية والممارسات الفعلية، وتقديم توصيات إصلاحية عملية.

✚ إشكالية البحث

انطلاقاً مما سبق، تتمثل الإشكالية الرئيسة لهذه الدراسة في:

إلى أي مدى يمكن أن يشكل التدقيق الاجتماعي بديلاً للتدقيق التقليدي في تشخيص وتحسين تسيير الموارد البشرية داخل الإدارات العمومية الجزائرية؟

✚ فرضيات البحث

- ✓ الفرضية الأولى: التدقيق التقليدي غير كافٍ لمعالجة أبعاد الأداء البشري والتنظيمي.
- ✓ الفرضية الثانية: التدقيق الاجتماعي قادر على تشخيص النقائص التنظيمية والسلوكية التي يعجز عنها التدقيق التقليدي.
- ✓ الفرضية الثالثة: اعتماد التدقيق الاجتماعي يساهم في تعزيز الشفافية والانضباط ويشكل مدخلاً لإصلاح الإدارة العمومية.

✚ أهداف البحث

- ✓ إبراز أوجه القصور في التدقيق التقليدي في مجال تسيير الموارد البشرية.
- ✓ توضيح مفهوم التدقيق الاجتماعي وأهدافه ومجالاته.
- ✓ تحليل أثر تطبيق التدقيق الاجتماعي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.
- ✓ تقديم توصيات عملية لإدماج التدقيق الاجتماعي في الهياكل الرقابية الجزائرية.

اعتمدت الدراسة على "المنهج الوصفي التحليلي" لتشخيص الظاهرة، مدعومًا بأسلوب "دراسة الحالة" للمفتشية العامة للمالية. وقد تم جمع البيانات من خلال أدوات متعددة، تشمل الاستبيانات، المقابلات، الملاحظة المباشرة، وتحليل الوثائق الرسمية. كما تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج "SPSS" للتحليل الإحصائي، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

2. التدقيق التقليدي: المفهوم والخصائص

يُعدّ التدقيق التقليدي من أقدم أشكال الرقابة التي عرفتتها المؤسسات العامة والخاصة، إذ ارتبط ظهوره بتطور النشاط الاقتصادي وتعقد المعاملات المالية. ففي بداياته، كان الهدف من التدقيق هو التحقق من أمانة القائمين على إدارة الأموال العامة والخاصة وضمان عدم إساءة استخدامها (Messier, Glover, & Prawitt, 2017). ومع تطور الأنظمة المحاسبية والإدارية، أصبح التدقيق عملية منهجية قائمة على معايير وضوابط معترف بها دوليًا (Arens, Elder, & Beasley, 2014).

1.2 مفهوم التدقيق التقليدي:

يعرّف التدقيق التقليدي بأنه "عملية منظمة للتحقق من دقة السجلات والعمليات المالية، ومدى مطابقتها للقوانين والتشريعات والأنظمة المعمول بها" (Robbins & Coulter, 2012). ويركز هذا النوع من التدقيق على الفحص المالي المحاسبي للتأكد من:

- ✓ مدى صحة القيود المحاسبية.
- ✓ مطابقة العمليات المالية للقوانين واللوائح.
- ✓ التزام المؤسسة بمبدأ الشفافية المالية وحسن استعمال الموارد.

وهذا يتوافق مع ما أشار إليه (Arens, Elder, & Beasley, 2014) حول أنّ التدقيق التقليدي يظل في جوهره عملية تحقق ورقابة مالية أكثر من كونه أداة إصلاح تنظيمي شامل.

2.2 خصائص التدقيق التقليدي:

من أهم خصائصه:

- ✓ التركيز على الجانب المالي: الاهتمام الأساسي للتدقيق التقليدي ينحصر في الأرقام، الميزانيات، والجداول المالية، دون التعمق في الجوانب البشرية والتنظيمية. فهو ينظر إلى المؤسسة كجهاز مالي محض (Messier, Glover, & Prawitt, 2017)، وليس كمنظومة اجتماعية متكاملة.

- ✓ **الطابع القانوني:** يقوم التدقيق التقليدي على التحقق من مدى الالتزام بالنصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالمالية والمحاسبة، حيث يُعتبر القانون المرجعية الأولى للمدقق (Elder, Arens, و Beasley, 2014). وبالتالي، فإن دوره يقتصر غالبًا على الكشف عن المخالفات القانونية والمالية.
- ✓ **الاعتماد على البيانات الكمية:** يركز على استخدام الأرقام والإحصاءات والتحقق من التوازنات المحاسبية. ورغم دقة هذه البيانات، إلا أنها لا تعكس دائمًا حقيقة الأداء البشري والتنظيمي داخل المؤسسة (Hayes, Wallage, & Gortemaker, 2014).
- ✓ **الطابع الرقابي البعدي:** يُمارس التدقيق التقليدي في الغالب بعد وقوع العمليات المالية، أي بشكل لاحق وليس استباقيًا. وهذا ما يجعله أداة للكشف عن الأخطاء بعد حدوثها بدل الوقاية منها (Hayes, Wallage, & Gortemaker, 2014).
- ✓ **الحياد والموضوعية:** من خصائص التدقيق التقليدي أيضًا سعيه إلى الموضوعية في تقاريره، إذ يعتمد على الأدلة المحاسبية الملموسة التي تقلل من احتمالية التحيز الشخصي (Messier, Glover, & Prawitt, 2017).

2.3 حدود التدقيق التقليدي

رغم أن التدقيق التقليدي يعزز الشفافية المالية، إلا أنه يبقى غير قادر على معالجة الجوانب البشرية والسلوكية داخل المؤسسات، لكونه يعتمد أساسًا على مؤشرات مالية لا تعكس حقيقة الأداء التنظيمي (Hayes, Wallage, & Gortemaker, 2014). وقد أكد (Messier, Glover, & Prawitt, 2017) أن اقتصار التدقيق على المعايير المالية يؤدي إلى إغفال العوامل الاجتماعية التي تؤثر على أداء العاملين. ومن هنا تبرز الحاجة إلى آليات أكثر شمولية مثل التدقيق الاجتماعي.

3. التدقيق الاجتماعي: المفهوم، الخصائص والأهداف

يعدّ التدقيق الاجتماعي أحد المداخل الحديثة في تقييم أداء المؤسسات، حيث يسعى إلى تجاوز محدودية التدقيق التقليدي من خلال التركيز على البعد الإنساني والاجتماعي في بيئة العمل. وقد نشأ هذا النوع من التدقيق استجابة للحاجة إلى أدوات تقييم أكثر شمولية تُراعي التفاعل بين الموارد البشرية والهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية (Peretti, 2013).

1.3 مفهوم التدقيق الاجتماعي:

يُعرّف التدقيق الاجتماعي بأنه "عملية منهجية تهدف إلى تحليل وتقييم ممارسات المؤسسة في مجال الموارد البشرية، وقياس مدى التزامها بالمعايير الاجتماعية والتنظيمية وأثرها على العاملين" (Igalens & Peretti, 2016). ويُنظر إليه كآلية تنظيمية تساعد المؤسسة على تحسين مستويات الشفافية والمسؤولية الاجتماعية الداخلية، إضافة إلى كونه وسيلة للكشف عن مواطن القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية (Zan, 2012).

كما يؤكد الباحثون أنّ التدقيق الاجتماعي لا يقتصر على فحص السياسات، بل يشمل أيضاً ممارسات العمل والظروف الاجتماعية والمناخ التنظيمي (Peretti, 2013). وهذا يجعله أكثر شمولاً من التدقيق التقليدي الذي يركز على مطابقة الإجراءات مع النصوص القانونية دون التعمق في آثارها الاجتماعية.

وبالتالي بخلاف التدقيق التقليدي الذي يقف عند التحقق من صحة البيانات المالية، يتجاوز التدقيق الاجتماعي ذلك إلى تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، بما في ذلك علاقات العمل، الدافعية، العدالة التنظيمية، الانضباط، والانتماء المؤسسي (Ulrich, 1997).

2.3 خصائص التدقيق الاجتماعي:

يمتاز التدقيق الاجتماعي بعدة خصائص تجعل منه أداة تحليلية فعالة في تحسين الأداء العام للمؤسسة، من أهمها:

➤ **الطابع الشمولي:** يتميز التدقيق الاجتماعي بشموليته، إذ لا يقتصر على التحقق من مدى الالتزام بالنصوص القانونية، بل يشمل مختلف جوانب الموارد البشرية من استقطاب، تكوين، تقييم، وتحفيز (Dessler, 2017).

➤ **الجمع بين الكمي والنوعي:** يجمع التدقيق الاجتماعي بين الأدوات الكمية (مثل الاستبيانات والمؤشرات الإحصائية) والأدوات النوعية (مثل المقابلات والملاحظات)، وهو ما يمنحه قدرة أكبر على تشخيص المشكلات بعمق (Mathis & Jackson, 2011).

➤ **الطابع الإصلاحي:** لا يقتصر دوره على اكتشاف الانحرافات، بل يتعداها إلى تقديم حلول وتوصيات عملية قابلة للتطبيق بهدف تحسين بيئة العمل وجودة الأداء (Peretti, 2013).

➤ **البعد القيمي والأخلاقي:** يركز التدقيق الاجتماعي على قيم العدالة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية، والالتزام الأخلاقي، وهو ما ينسجم مع مبادئ الحوكمة الرشيدة (OECD, 2015؛ World Bank, 2017).

➤ **الوظيفة الوقائية:** على عكس التدقيق التقليدي الذي يُمارَس غالباً بشكل بعدي، فإن التدقيق الاجتماعي يتسم بالوقاية، حيث يُساهم في منع الانحرافات قبل وقوعها عبر تشخيص مبكر للمشكلات (Igalens & Peretti, 2016).

3.3 أهمية التدقيق الاجتماعي في المؤسسات العمومية:

- ✓ تشخيص النقائص السلوكية والتنظيمية: مثل ضعف الانتماء المؤسسي، الغيابات، وقلة الانضباط.
- ✓ تحسين أداء الموارد البشرية: من خلال تعزيز العدالة في التقييم وتطوير سياسات التحفيز.
- ✓ تعزيز الحوكمة والشفافية: عبر تقارير موضوعية تساعد على مساءلة الإدارة.
- ✓ دعم اتخاذ القرار: بفضل قاعدة بيانات دقيقة حول الموارد البشرية والسلوكيات التنظيمية.

4.3 أهداف التدقيق الاجتماعي ومجالاته:

❖ أهداف التدقيق الاجتماعي:

يهدف التدقيق الاجتماعي إلى تحقيق جملة من الغايات الاستراتيجية التي تتجاوز الرقابة الشكلية لتشمل الإصلاح التنظيمي وتعزيز الأداء المؤسسي. ومن أبرز أهدافه ما يلي:

- ✓ تشخيص الاختلالات السلوكية والتنظيمية: يركز التدقيق الاجتماعي على رصد الممارسات التي تعيق الانضباط، مثل الغياب المتكرر، ضعف الالتزام، وتراجع الانتماء المؤسسي. (Igalens & Peretti, 2016)
- ✓ تقييم نظم الموارد البشرية: يتضمن ذلك فحص شفافية التوظيف، عدالة التقييم، نجاعة التحفيز، وفعالية برامج التكوين المستمر (Dessler, 2017).
- ✓ دعم اتخاذ القرار الإداري: يُعد التدقيق الاجتماعي مصدرًا أساسيًا للمؤشرات الكمية والنوعية التي تعزز موضوعية القرارات الإدارية، خاصة في مجالات الترقية والتوزيع الوظيفي (Mathis & Jackson, 2011).
- ✓ تعزيز الحوكمة والشفافية: من خلال تقارير تشخيصية شاملة، يساهم التدقيق الاجتماعي في تكريس مبادئ المساءلة والعدالة داخل المؤسسات (OECD, 2015).
- ✓ إصلاح بيئة العمل: لا يقتصر دوره على اكتشاف النقائص، بل يمتد إلى تقديم توصيات عملية لتحسين مناخ العمل وزيادة الرضا الوظيفي (Ulrich, 1997).

❖ مجالات التدقيق الاجتماعي:

تتعدد مجالات التدقيق الاجتماعي داخل المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

✓ الاستقطاب والتوظيف

- التحقق من شفافية التوظيف ومدى اعتماده على معايير الجدارة والكفاءة.
- تقييم مدى توافق استراتيجيات الاستقطاب مع احتياجات المؤسسة (Peretti, 2013).

✓ التكوين والتدريب

- قياس نجاعة البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين.
- تشخيص الفجوة بين برامج التكوين واحتياجات العمل الفعلية (زواتيني، 2020).

✓ التقييم والترقية

- فحص عدالة وموضوعية أنظمة التقييم.
- تحليل العلاقة بين نتائج التقييم وفرص الترقية المهنية.
- رصد مدى تأثير هذه الأنظمة على الرضا والتحفيز الوظيفي (Dessler, 2017).

✓ التحفيز والمكافآت

- تقييم مدى عدالة نظم المكافآت والحوافز.
- دراسة أثر هذه النظم على رفع دافعية العاملين وتحقيق الانتماء (Jackson و Mathis, 2011).

✓ السلوكيات التنظيمية

- تحليل مظاهر الغياب والتأخر.
- قياس درجة الالتزام بالقوانين الداخلية.
- رصد مستوى الانتماء المؤسسي والقيم التنظيمية (Igalens & Peretti, 2016).

✓ الاتصال الداخلي

- تشخيص قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين.
- تحديد مدى مساهمة الاتصال الفعال في تقليص النزاعات وتعزيز الثقة (Ulrich, 1997).

4. دراسة الحالة:

1.4 المنهجية :

❖ **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية التي تتطلب وصفاً دقيقاً وتحليلاً للعلاقات بين المتغيرات (سعيد، 2015). ويهدف هذا المنهج إلى بناء فهم علمي موضوعي للواقع الإداري من خلال ربط المعطيات النظرية بالممارسات الفعلية. كما تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة من خلال تحليل تجربة المفتشية العامة للمالية، نظراً لدورها المحوري في مراقبة وتقييم أداء المؤسسات العمومية في الجزائر.

❖ **أدوات جمع البيانات:** لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن إشكاليته، تم الاعتماد على أدوات متعددة لجمع البيانات، بما يعزز دقة النتائج من خلال التثليث المنهجي (Triangulation):

➤ **الاستبيان:** وجه لعينة من موظفي المفتشية العامة للمالية بهدف الحصول على بيانات كمية حول تقييمهم لممارسات التسيير والتدقيق الاجتماعي.

➤ **المقابلات نصف الموجهة:** أجريت مع بعض الإطارات والمسؤولين الإداريين للحصول على معطيات نوعية معمقة تساهم في فهم السياق التنظيمي.

◀ الملاحظة المباشرة: سمحت بملاحظة السلوكيات التنظيمية مثل الانضباط، الحضور، والتفاعل داخل بيئة العمل.

◀ تحليل الوثائق الرسمية: تم تحليل القوانين، التعليمات الداخلية، والتقارير السنوية للمؤسسة بهدف مقارنتها بالنتائج الميدانية.

❖ **مجتمع البحث والعينة :** يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي وإطارات المفتشية العامة للمالية. ونظرًا لصعوبة دراسة المجتمع ككل، فقد تم اختيار عينة قصدية من الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بالوظائف محل الدراسة (التوظيف، التكوين، التقييم، التحفيز). بلغ حجم العينة 93 مفردة، وهو حجم اعتُبر مناسبًا للتحليل الإحصائي وفقًا للمعايير المتعارف عليها.

2.4 النتائج

◀ نتائج تتعلق بواقع تسيير الموارد البشرية

أظهرت نتائج الاستبيانات والمقابلات داخل المفتشية العامة للمالية وجود عدة اختلالات في ممارسات تسيير الموارد البشرية، تمثلت أبرزها فيما يلي:

- **التوظيف:** رغم التزام المؤسسة بالإجراءات القانونية الرسمية، إلا أن غياب معايير دقيقة للجدارة والمنافسة أدى إلى فجوة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الفعلية للموظفين. وهذا يتطابق مع ما أشار إليه (Dessler, 2017) بأن ضعف الشفافية في التوظيف يؤثر على الأداء المؤسسي.
- **التكوين المستمر :** بيّنت النتائج أن 62% من الموظفين يرون أن برامج التكوين "شكلية وغير فعالة"، إذ لا تستجيب للاحتياجات الوظيفية الفعلية. هذا يتفق مع ما ذكره (زواتيني، 2020) بأن التدريب غير الملائم يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية.
- **التقييم والترقية:** أشار 70% من المشاركين إلى أن نظم التقييم تفتقر للعدالة، وأن الترقيات تخضع أحيانًا للاعتبارات الشخصية أكثر من المهنية. وهو ما أكدته أيضًا دراسة (Mathis & Jackson, 2011) التي ربطت بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- **التحفيز والانتماء:** أظهرت الملاحظات ضعف الحوافز المادية والمعنوية، ما انعكس في انخفاض مستوى الرضا وضعف الولاء المؤسسي.
- **الفجوة بين النصوص والممارسة :** رغم وجود منظومة قانونية واضحة، فإن تطبيقها لا يزال شكليًا، إذ يغيب التتبع الفعلي لأثر هذه النصوص على أداء الموارد البشرية، وهو ما نهت إليه تقارير (OECD 2015) بشأن المؤسسات العمومية في الدول النامية.

➤ نتائج تتعلق بدور التدقيق الاجتماعي

أظهرت الدراسة أن التدقيق الاجتماعي مكن من تشخيص أكثر دقة لمشكلات الموارد البشرية مقارنة بالتدقيق التقليدي:

- التشخيص العميق: ساهم استخدام أدوات كمية ونوعية في الكشف عن مواطن الخلل التنظيمي التي لم تظهر في التقارير المالية التقليدية.
- التركيز على السلوكيات: رصد التدقيق الاجتماعي أنماطاً سلوكية مثل ضعف الالتزام بالحضور وتراجع الدافعية، وربطها مباشرة بعوامل إدارية وتنظيمية.
- تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين: أكدت المقابلات أن تنفيذ عملية التدقيق الاجتماعي ساهم في خلق مناخ من الثقة المتبادلة، إذ شعر الموظفون بأن الإدارة تستمع لملاحظاتهم.
- تعزيز الشفافية: أدى تقديم تقارير دورية مفتوحة عن نتائج التدقيق الاجتماعي إلى رفع الوعي المؤسسي بأهمية المساءلة.

3.4 تحليل النتائج

✓ قصور التدقيق التقليدي في معالجة الجوانب البشرية

أثبتت النتائج أن التدقيق التقليدي، رغم أهميته في تعزيز الشفافية المالية وضبط الحسابات، يبقى قاصراً عن معالجة المشكلات التنظيمية والسلوكية داخل المؤسسات العمومية. فهو يركز على البيانات الكمية والتقارير المحاسبية دون الاهتمام بالبعد الإنساني للأداء الإداري. وقد أشار (Messier, Glover, & Prawitt, 2017) إلى أن اقتصار التدقيق على المؤشرات المالية يؤدي إلى تجاهل العوامل الاجتماعية المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المؤسسة. كما أكد (Ulrich, 1997) أن الموارد البشرية تمثل عنصراً استراتيجياً في تحسين الأداء المؤسسي، وأن أي نظام تدقيق يتجاهلها لا يمكنه تحقيق نتائج إصلاحية حقيقية.

✓ فعالية التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج البحث أن التدقيق الاجتماعي يمثل آلية فعالة لتشخيص أوجه القصور التنظيمي والبشري التي لا يستطيع التدقيق التقليدي كشفها. فهو يعتمد على مزيج من الأدوات الكمية والنوعية، ما يمنحه قدرة تحليلية شاملة لتفسير العلاقات بين الممارسات الإدارية والسلوكيات الفردية والجماعية. وقد دعمت هذه النتائج ما توصل إليه (Igalens & Peretti, 2016) من أن التدقيق الاجتماعي يقلص من السلوكيات السلبية كالتسيب والغياب، ويرفع من مستوى الشفافية والمسؤولية داخل المؤسسات.

كما بيّنت المقابلات الميدانية أن تطبيق التدقيق الاجتماعي في المفتشية العامة للمالية أدى إلى تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين، وإلى زيادة وعيهم بأهمية الالتزام التنظيمي.

✓ التدقيق الاجتماعي ودوره في دعم الحوكمة الرشيدة

توضح نتائج هذه الدراسة أن التدقيق الاجتماعي يساهم بفاعلية في تعزيز مبادئ الحوكمة من خلال تقوية المساءلة، وضمان الشفافية، وتكريس مبدأ التقييم المستمر للأداء. وقد أظهرت تجربة المفتشية العامة للمالية أن اعتماد التدقيق الاجتماعي ساعد في رفع مستوى الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وخلق ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والانضباط. وهذا يتسق مع ما أكدته تقارير OECD (2015) و World Bank (2017) بأن التدقيق الاجتماعي يعد أحد مكونات الحوكمة الفعالة في المؤسسات العمومية.

5. خاتمة:

تظهر هذه الدراسة أن التدقيق الاجتماعي يمثل مدخلاً إصلاحياً حديثاً لتطوير وتحديث أساليب تسيير الموارد البشرية داخل الإدارات العمومية الجزائرية. فبينما يركز التدقيق التقليدي على الرقابة المالية والمحاسبية، فإن التدقيق الاجتماعي يذهب أبعد من ذلك، إذ يسعى إلى تحليل الجوانب التنظيمية والسلوكية التي تشكل جوهر الأداء البشري داخل المؤسسات.

من خلال دراسة حالة المفتشية العامة للمالية، تبين أن اعتماد التدقيق الاجتماعي مكّن من الكشف عن عدة نقائص في ميادين التوظيف، التكوين، التقييم، والتحفيز، وهي مجالات لطالما كانت خارج نطاق التحليل المالي التقليدي. كما أظهر أن التدقيق الاجتماعي يُساهم في سد الفجوة بين النصوص القانونية والممارسات الواقعية، ويعزز من قيم الشفافية والمساءلة والانضباط.

وبناءً على نتائج التحليل الكمي والنوعي، يمكن القول إن التدقيق الاجتماعي لا يشكل بديلاً عن التدقيق التقليدي، بل مكملاً استراتيجياً له، حيث يوفر رؤية شمولية تسمح بفهم المؤسسة من منظور إنساني وتنظيمي.

6. التوصيات:

✓ على المستوى التشريعي والمؤسسي

- ضرورة إدماج التدقيق الاجتماعي ضمن المنظومة القانونية الجزائرية الخاصة بالوظيفة العمومية، باعتباره آلية تقييم حديثة للأداء الإداري.
- إعداد دليل وطني للتدقيق الاجتماعي يشمل المفاهيم، الأهداف، المؤشرات، وخطوات التطبيق، بما يضمن توحيد الممارسات داخل المؤسسات العمومية.

- إلزام المؤسسات العمومية بإعداد تقارير سنوية في مجال التدقيق الاجتماعي ونشرها ضمن تقاريرها الإدارية الدورية، تعزيزاً للشفافية.

✓ على المستوى التنظيمي والإداري

- إنشاء وحدات أو خلايا دائمة للتدقيق الاجتماعي داخل الوزارات والمفتشيات العامة تكون مسؤولة عن المتابعة الدورية لتسيير الموارد البشرية.
- تطوير آليات داخلية لتتبع تطبيق توصيات التدقيق الاجتماعي وربطها بخطط التسيير الاستراتيجي.
- اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية (Self-Audit) داخل الإدارات لتشجيع الموظفين على تقييم أدائهم الذاتي دورياً.

✓ على المستوى البشري والتكويني

- تكوين وتأهيل كفاءات وطنية في مجال التدقيق الاجتماعي تجمع بين المعارف القانونية والإدارية والسلوكية.
- تنظيم دورات تدريبية للمسؤولين الإداريين حول كيفية استثمار نتائج التدقيق الاجتماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية والتحفيز.
- تعزيز ثقافة المشاركة لدى الموظفين وتشجيعهم على المساهمة في عمليات التدقيق الاجتماعي لضمان موضوعية النتائج.

✓ على المستوى التقني والإحصائي

- تطوير نظام معلوماتي وطني لإدارة الموارد البشرية يدمج مؤشرات الأداء الاجتماعي والتنظيمي.
- اعتماد أدوات تحليل كمية حديثة (مثل SPSS و Power BI) لتوليد مؤشرات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار.
- استخدام استبيانات إلكترونية تفاعلية لتسهيل عملية جمع البيانات وتوسيع نطاقها على مستوى المؤسسات العمومية.

7. آفاق البحث المستقبلية

تفتح نتائج هذه الدراسة المجال أمام عدّة توجهات بحثية مستقبلية، من أبرزها:

- ❖ دراسة مقارنة بين تطبيقات التدقيق الاجتماعي في القطاعات المختلفة (المالية، الصحة، التعليم، الجماعات المحلية).
- ❖ تحليل الأثر طويل المدى لتطبيق التدقيق الاجتماعي على الأداء المؤسسي العام.

❖ بناء نموذج وطني جزائري للتدقيق الاجتماعي يأخذ في الحسبان الخصوصيات الثقافية والتنظيمية المحلية.

❖ دراسة العلاقة بين التدقيق الاجتماعي ومكافحة الفساد الإداري، بما يتماشى مع توصيات الحوكمة الرشيدة.

8. قائمة المراجع:

1. زواتيني، عبد العزيز. (2020)، *الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية*. بيروت: المركز الأكاديمي للكتاب.
2. سعيد، محمود. (2015)، *مناهج البحث العلمي بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
4. Igalens, J., & Peretti, J.-M. (2016). *Audit social: Meilleures pratiques, méthodes et outils*. Paris: Eyrolles.
5. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western College Publishing.
6. Messier, W. F., Glover, S. M., & Prawitt, D. F. (2017). *Auditing and Assurance Services: A Systematic Approach* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
7. Zan, L. (2012). *Audit social et performance*. Presses Universitaires.
8. Hayes, R., Wallage, P., & Gortemaker, H. (2014). *Principles of auditing*. Pearson Education
9. Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2014). *Auditing and assurance services: An integrated approach* (15th ed.). Pearson.
10. OECD. (2015). *Public Governance Reviews: Towards a More Effective, Strategic and Accountable State*. Paris: OECD Publishing.
11. Peretti, J.-M. (2013). *Ressources Humaines*. Paris: Vuibert.
12. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Pearson Education.
13. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
14. World Bank. (2017). *World Development Report 2017: Governance and the Law*. Washington, DC: World Bank.