



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوعة دروس في مقياس التدقيق الإجتماعي



إعداد الدكتورة جعلاب الزهرة

أستاذ محاضر - أ -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة - الجزائر -

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

2019/2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
المجلس العلمي للكلية
رقم: 35 / م ع ك / 2019

مستخرج محضر اجتماع المجلس العلمي

تبعاً لاجتماع المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المنعقد بتاريخ 07 مارس 2019، فقد تم الموافقة على المطبوعة البيداغوجية التالية:

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	عنوان المطبوعة	المستوى
د. جعلاب الزهرة	أستاذ محاضر أ	محاضرات في التدقيق الاجتماعي	ماستر تسيير الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الجلفة
رئيس المجلس العلمي للكلية
إمضاء: (أ. و. قاوري) محمد الكاشمر
المجلس العلمي للكلية



تمثل هذه المطبوعة نموذجاً عن محتوى الدروس الخاصة بمقياس التدقيق الاجتماعي، المقرر على طلبة السنة الثانية تسيير الموارد البشرية، تيسم هذه المطبوعة بالبساطة والوضوح، حيث كانت عبارة عن مجهود يهدف إلى تعليم الطالب كيفية تقديم المعلومات بطريقة منهجية وعلمية، وتنظيم الكم الكبير منها في عناصر مختصرة ومرتبطة.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه المطبوعة في تعريف الطالب المتخصص في مجال التسيير بمختلف أشكاله التي يمكن أن تتم في بيئة الأعمال سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، حيث قسمت إلى محاور بعناوين رئيسية وقسمت هذه المحاور إلى دروس تبسط وتشرح أكثر منها التعريف بالإطار النظري لمفهوم التدقيق الاجتماعي، والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وبقية العناوين سوف نذكرها في فهرس المحتويات.

وتأخذ هذه المطبوعة بعين الاعتبار المدة الزمنية المخصصة للسداسي في تقديم المحاضرات، تاركة للطلاب مجالاً للإضافة والإثراء فهي لم تشمل على بعض العناصر التي ينبغي توافرها في محتوى المقياس مثل استخلاص التعريف الإجرائي للعنصر المدروس، وإعطاء أمثلة من الواقع العملي في مجال التدقيق الاجتماعي. وفي الأخير، نأمل أن يكون هذا الجهد المتواضع إضافة علمية، يستفيد منها الطلبة في مختلف الأطوار عموماً، وطلبة الدراسات العليا خصوصاً، كما نرحب بجميع الملاحظات حوله، على أمل تحسينه مستقبلاً ليكون مرجعاً يرقى لمستوى التطلعات التي تخدم العلم والمعرفة.



فهرس المحتويات



رقم الصفحة	العنوان
I	تقديم
III	فهرس المحتويات
01	تمهيد
المحور الأول: مفاهيم عامة حول التدقيق	
03	الدرس الأول: مدخل حول مفهوم التدقيق
08	الدرس الثاني: عوامل ظهور التدقيق وأنواعه
12	الدرس الثالث: الهيئات المنظمة لمهنة التدقيق
17	الدرس الرابع: تنظيم مهنة التدقيق في الجزائر
21	خلاصة المحور الأول
المحور الثاني: طبيعة ومحتوى التدقيق الاجتماعي	
23	الدرس الخامس: تطور ومفهوم التدقيق الاجتماعي
27	الدرس السادس: خصائص وأهداف التدقيق الاجتماعي
32	الدرس السابع: منهجية وتقنيات التدقيق الاجتماعي
42	الدرس الثامن: تقنيات عرض وتحليل النتائج
54	خلاصة المحور الثاني
المحور الثالث: تطبيقات التدقيق الاجتماعي	
56	الدرس التاسع: التدقيق التوظيف
61	الدرس العاشر: تدقيق التكوين
65	الدرس الحادي عشر: تدقيق التغيب
68	الدرس الثاني عشر: تدقيق دوران العمل
72	خلاصة المحور الثالث

المحور الرابع: تسيير الموارد البشرية	
74	الدرس الثالث عشر: مفاهيم حول تسيير الموارد البشرية
80	الدرس الرابع عشر: أنشطة إدارة الموارد البشرية
83	الدرس الخامس عشر: إستراتيجية تسيير الموارد البشرية
93	خلاصة المحور الرابع
المحور الخامس: التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية	
95	الدرس السادس عشر: التدقيق الدوري والمحدد لإدارة الموارد البشرية
97	الدرس السابع عشر: التدقيق الاجتماعي وتحسين أداء الموارد البشرية
107	الدرس الثامن عشر: مجالات تدخل التدقيق الاجتماعي
111	خلاصة المحور الخامس
112	خاتمة عامة
113	المراجع المعتمدة

فرضت اتجاهات العولمة المتعددة والتطورات المتلاحقة في عالم إدارة الأعمال العديد من التحديات مما فرض على الكثير من المؤسسات أحداث تغيرات عميقة في اتجاهاتها وأفكارها وإدارتها نحو رسم خطط استراتيجية تتواءم مع التطورات الحاصلة وتستجيب للبيئة الجديدة وتدفعها لكسب مكانة في الساحة الدولية وضمان ميزة تنافسية تؤهلها للبقاء والاستمرار.

وأدى ذلك بالمؤسسات إلى إيجاد تنظيم حديث خاص بإدارة الموارد البشرية باعتبارها الدعامة والركيزة الأساسية لها وللأنشطة التي تقوم بها وهذا لا يكون إلا بتحقيق الجودة والرفع من مستوى الإنتاج والانتاجية.

وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية والذي يؤدي بإدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ورغم الجهود المبذولة إلا أنه يبقى هناك عراقيل تحول دون تحقيق (انجاز) الأعمال.

ومما تقدم ذكره سابقا استوجب بحث نشاط التدقيق الاجتماعي المصنف ضمن مجال تسيير الموارد البشرية فهو يعتبر أحد الوسائل الهامة في تشخيص الوضعية الاجتماعية للمؤسسات وذلك من خلال شخص مستقل ومحترف يقوم بالكشف عن مواطن الضعف والاختلالات والتعرف على نقاط القوة ومقارنتها بمعايير محددة وتمكينها من التكيف مع الظروف الخارجية وذلك من خلال توجيهات في شكل تقارير مصدرة من قبله.

يعتبر التدقيق الاجتماعي 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 للمؤسسة والقرارات والإجراءات المتخذة مسبقا. وقد عرف التدقيق الاجتماعي تطورا كبيرا منذ بداية سنوات التسعينات حيث يتم وضع إجراءات للحصول على شهادات المدققين الاجتماعيين منذ سنة 1994، هذه الوظيفة كانت تمارس خارج المؤسسة أي في مكاتب مستقلة عن المؤسسة لكن في الوقت الحالي يمكن ملاحظة أن المدقق الاجتماعي أصبح ينتمي إلى المؤسسة، وأصبح يمارس مهنته داخلها.



المحور الأول

مفاهيم عامة حول التدقيق

الدرس الأول: مدخل حول مفهوم التدقيق

تمهيد:

إن التطور الكبير الذي شهدته المؤسسات عبر الزمن، تطور العلاقات الاقتصادية وتوسيع نطاق المبادلات التجارية وتشابكها جعل المؤسسة تتعامل مع عدة أطراف وهيئات لها مصالح بشكل مباشر أو غير مباشر، ما أدى إلى ضرورة تبني وظيفة جديدة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتمتع بثقة مختلف مستخدمي البيانات المالية وغير المالية، كما تتصف بخاصية الموضوعية والحياد، وللتعرف على هذا العلم المتميز، سيتم التطرق من خلال هذا إلى النقاط الآتية:

أولاً: لمحة تاريخية عن التدقيق.

ثانياً: مفهوم التدقيق.

أولاً. لمحة تاريخية عن التدقيق:

تستمد كلمة "مراجعة" أو تدقيق، "Audit" من الكلمة اللاتينية "Audire" ومعناها يستمع ويرجع استخدامها إلى الطريقة المتبعة من طرف حكومات قدماء المصريين واليونان في متابعة الحسابات، حيث كان المدقق وقتها يستمع إلى القبيد المثبتة بالدفاتر والسجلات للوقوف على مدى صحتها. وفي كتاب "جذور التدقيق" يشير بعض الكتاب إلى أصل التدقيق يعود إلى السلطات المصرية القديمة التي عينت فاحص مستقل للسجلات عند المحاسبة الضريبية، وتبع ذلك الإغريق (اليونان) ثم الرومان ثم الإقطاع من النبلاء الإنجليز الذين عينوا مدققين لمراجعة الحسابات والتقرير عنها بواسطة الخدم.

بعد ذلك تطورت مفاهيم علم تدقيق الحسابات بظهور نظرية القيد المزدوج في القرن الخامس عشر، حيث اتسع نطاق التدقيق فشمل وحدات القطاع الخاص الاقتصادية من مشاريع ومنشآت مختلفة، ومع ظهور الثورة الصناعية ومع ما ترافق معه من ظهور لأشكال جديدة للشركات ذات الامتداد الإقليمي والوطني والدولي، وظهرت الشركات المتعددة الجنسيات، مما سبب في صعوبة التسيير لأصحاب الشركات نتيجة لهذا التطور، وهو ما دفع بأصحاب الشركات إلى تفويض أشخاص أكفاء لإدارة أموالهم في إطار نظرية الوكالة مما ولد ظاهرة انفصال الملكية عن التسيير، وبذلك ولد هذا الأمر ضرورة وجود طرق ثالث يضمن العلاقات التنظيمية القائمة بين الملاك و المسيرين، هذا الطرق يدعي المدقق.

إن التطور التاريخي لمفهوم التدقيق خلال المراحل المختلفة من الزمن كان موازياً لأحداث إقتصادية وإجتماعية، وكل ذلك أثر على مجال وهدف وأسلوب التدقيق.

المحور الأول: مفاهيم عامة حول التدقيق

وفيما يلي جدول تفصيلي لمراحل تطور التدقيق وأهدافه عبر الزمن.

جدول رقم 01: التطور التاريخي للتدقيق وأهدافه

المدة	الأمر بالتدقيق	المراجع	أهداف التدقيق
من 2000 قبل المسيح إلى 1700 ميلادي	الملك، إمبراطور الكنيسة، الحكومة	رجل الدين كاتب	معاينة السراق على اختلاس الأموال، حماية الأموال
من 1700 إلى 1850	الحكومة، المحاكم التجارية والمساهمين	الحاسب	منع الغش، ومعاينة فاعلية حماية الأصول
من 1850 إلى 1900	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في الحاسبة أو قانوني	تجنب الغش، وتأكيده مصداقية الميزانية
من 1900 إلى 1940	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في الحاسبة والتدقيق	تجنب الغش والأخطاء، الشهادة على مصداقية القوائم المالية التاريخية
من 1940 إلى 1970	الحكومة، البنوك المساهمين	شخص مهني في التدقيق والحاسبة	الشهادة على صدق وسلامة انتظام القوائم المالية التاريخية
من 1970 إلى 1990	الحكومة هيئات أخرى والمساهمين	شخص مهني في التدقيق والحاسبة والاستشارة	الشهادة على نوعية نظام الرقابة الداخلية واحترام المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق
ابتداء من 1990 إلى يومنا هذا	الحكومة هيئات أخرى والمساهمين	شخص مهني في التدقيق والحاسبة والاستشارة	الشهادة على الصورة السابقة للحسابات ونوعية النظام الرقابة الداخلية في ظل احترام المعايير ضد الغش العالمي

المصدر: محمد التهامي طاهر، مسعود صديقي، التدقيق وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 07.

إن السبق التاريخي لأول منظمة مهنية في ميدان التدقيق والتدقيق هو في مدينة فينيسيا بإيطاليا عام 1581م حيث تأسست كلية ROSCONATI، وكانت تتطلب ست سنوات تجريبية إلى جانب النجاح في الامتحان الخاص ليصبح الشخص خبير محاسبة، وأصبحت عضوية هذه الكلية في عام 1669م شرطاً من شروط مزاوله مهنة التدقيق، ثم اتجهت الدول الأخرى إلى تنظيم هذه المهنة، وتفاوتت الدول على تبني هذه المهنة، فكانت بريطانيا سنة 1862، فرنسا سنة 1881م والولايات المتحدة الأمريكية سنة 1880م أين وجدت التدقيق البيئة الملائمة لزيادة وتيرة التنظيمات المتلاحقة على هذه المهنة، أما ألمانيا في سنة 1896

وكندا سنة 1906 وأستراليا سنة 1904 وفرنلدا سنة 1911 حتى وصلت إلى أنه لا يخلو بلد اليوم من مهنة التدقيق.

وتعد فترة الكساد العالمي سنة 1929 وما رافقها من إفلاسات للعديد من الشركات والتلاعب بالحسابات السنوية للشركات تضاعفت وسائل التدقيق، فقد أقامت بورصة نيويورك كل مؤسسة عضو في البورصة أن تتأكد وتحقق من حساباتها عند خبراء خارجيين وذلك بهدف حماية مصالح المساهمين والأطراف الأخرى.

وبالتالي فقد ساهمت الأزمات والفضائح المالية في ترسيخ مفهوم ضرورة التدقيق في المؤسسات الاقتصادية، كما أن السياسة المالية للدول وأخذها بأسلوب فرض الضرائب على الدخل، قد أظهر نوعا جديدا من الرقابة ألا وهي الرقابة الضريبية ومن أدواتها التدقيق الضريبي.

وعلى إثر ذلك أصبح لعلم التدقيق مساحته في العلوم الإدارية وأهميته في أرض الواقع وبدأ يكتسي طابع المهنية بشكل تدريجي نتيجة للتراكم الحاصل في التقنيات المستعملة في التدقيق والخبرات الحاصلة في هذا المجال.

ثانيا. مفهوم التدقيق:

* المعنى اللغوي:

التدقيق: (مصدر دقق)، بمعناه اللفظي "Audit" وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية "Audire" ومعناها "يسمع"، لأن الحسابات تتلى على المدقق.

*** المعنى الاصطلاحي:** عرفته منظمة العمل الفرنسية التدقيق على أنه: "مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بقية إصدار حكم معلل ومستقل إستنادا على معايير التقييم وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم".

- عرفته جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) كما يلي: "التدقيق هو عملية نظامية ومنهجية Systematic لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق".

- يعرف التدقيق على أنه "عملية تجميع وتقييم أدلة الإثبات، تحديد واعداد التقارير عن مدى التوافق بين المعلومات والمعايير المحددة مسبقا، ويجب أن يتم التدقيق بواسطة شخص فني مستقل محايد".

- كما عرفه خالد أمين بأنه "فحص أنظمة الرقابة الداخلية، البيانات، المستندات، الحسابات والدفاتر الخاصة بالمؤسسة في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تصورها لنتائج أعمالها من ربح أو خسارة في تلك الفترة".

- ويعرفه عبد الفتاح الصحن بأنه "فحص المستندات والحسابات والسجلات الخاصة بالمؤسسة فحصا دقيقا، حتى يطمئن المدقق من أن التقرير المالي سواء كان تقرير نتيجة المشروع خلال فترة زمنية، أو تقرير عن المركز المالي في نهاية فترة زمنية، أو أي تقرير آخر يظهر صورة واضحة وحقيقية ودقيقة للغرض الذي أعد من أجله هذا التقرير".

- كما تم تعريفه على أنه "النشاط الذي يطبق باستقلالية وفقا لمعايير الإجراءات المترابطة والفحص بقصد التقييم، ومدى ملائمة ودرجة الثقة وسير جميع أجزاء النشاط داخل المؤسسة، وهذا وفق المعايير المحددة لها.

بالإضافة إلى قيام منظمة العمل الفرنسية Organisation du travail de comptabilité et d'audit français، بتعريف التدقيق على أنه "مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم، بغية إصدار حكم معلل ومستقل، استنادا إلى معايير التقييم، وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم".

من خلال هذه التعاريف نستخلص ما يلي: التدقيق هو عملية منهجية تتضمن سلسلة من الخطوات المنظمة والمؤطرة، يعتمد التدقيق في المقام الأول على جمع وتقييم الأدلة، والتزام المدقق بالموضوعية، اذ يقوم هذا الأخير بفحص دقيق للتصريحات والقرائن المقدمة من طرف المؤسسة حول الأنشطة الاقتصادية، وتقييم مدى مطابقة الوقائع للقواعد والقوانين المعمول بها، ومن ثم تقديم النتائج في تقرير خطي دون التحيز لطرف معين، والذي يكون متاح لكافة المستخدمين.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن: " التدقيق هو عبارة عن علم يفي بعملية الفحص المهني المنظم لأنظمة الرقابة الداخلية وإمكانية الحكم على سلامة القوائم المالية والتعبير المالي السليم لهاته القوائم وذلك من خلال إبداء رأي فني محايد بالرجوع إلى معايير النوعية ". وهي:

- معيار القانونية: التطبيق للقوانين والإجراءات المعمول بها.

- معيار السلامة: وهو التطبيق بحسن النية لهاته القوانين.

- معيار الصورة الواقعية: إضافة إلى المعايير الثلاثة Les 3E وهي:

* معيار الاقتصادية (Economie): مدى التصرف العقلاني في الموارد المتاحة لدى المسيرين.

* معيار الكفاءة (Efficacité): مدى تحقيق الأهداف على مستوى المؤسسة.

* معيار الفعالية (Efficience): مدى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة.

- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص مراحل التدقيق في المراحل الآتية:

أ- **الفحص:** التأكد من صحة وسلامة العمليات التي تم تسجيلها وتحليلها وتبويبها، أي فحص القياس الحسابي للعمليات المالية الخاصة بنشاط المؤسسة.

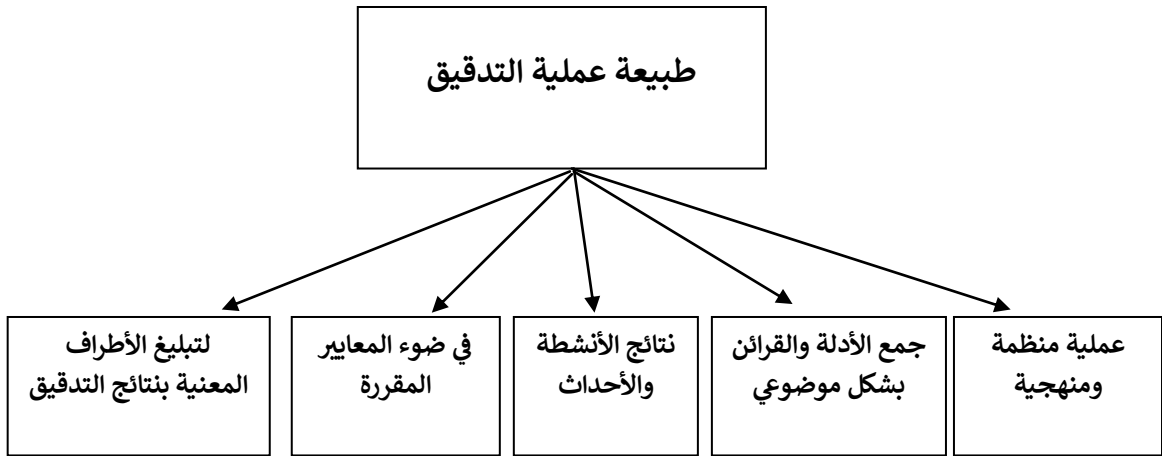
ب- **التحقيق:** ويقصد به الحكم على صلاحية القوائم المالية الختامية كتعبير سليم لأعمال المؤسسة عن فترة مالية معينة.

وباعتبار أن وظيفي الفحص والتحقيق وظيفتان مترابطتان فمن خلالهما يتمكن المدقق من إبداء رأيه الفني المحايد فيما إذا كانت عمليات القياس للمعاملات المالية قد أفضت إلى إثبات صورة عادلة نتيجة أعمال المؤسسة ومركزه المالي.

ج- **التقرير:** يقصد به بلورة نتائج الفحص والتحقيق وإثباتها في تقرير يقدم إلى من يهمله الأمر داخل المؤسسة أو خارجها وهو آخر خطوة في عمل المدقق.

ومن هنا يمكن توضيح الإطار العام للتدقيق وفق الشكل التالي:

شكل رقم 01: طبيعة عملية التدقيق



المصدر: سليمان مليكة، التدقيق الاجتماعي كأداة لتأمين جودة الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مج3، ع 1، 2019، ص10.

الدرس الثاني: عوامل ظهور التدقيق وأنواعه

تمهيد:

بعدما تطورت الامور وتوسعت وأصبح العالم أجمع يقر بدور المدقق وبإلزامية حماية الحقوق والملكيات، فتوالى ظهور وإنشاء المنظمات المهنية في أغلب الدول منها الجزائر، وكما ساهمت الأبحاث العلمية والدراسات الأكاديمية في المعاهد والجامعات في تطوير علم التدقيق والمحاسبة.

أولاً: العوامل التي أدت إلى ظهور الحاجة إلى التدقيق:

1- فجوة البعد: إن النقص في الموثوقية، وبالتالي الحاجة إلى طرف خارجي مستقل من أجل زيادة درجة الموثوقية في البيانات المالية ودرجة الاعتماد عليها يعود بشكل أساس إلى ما يسمى فجوة البعد Remoteness Gap (Lee, 1993) وهي الفجوة بين الإدارة والمساهمين والأطراف الأخرى الخارجية التي تعتمد على البيانات المالية الصادرة عن الإدارة إن هذه الفجوة تعود بشكل أساس إلى عملية تفويض فريق معين لإدارة شؤون المنشأة إن فصل الإدارة عن الملكية وبالتالي استحالة إطلاع المالكين على الكم الهائل من العمليات المالية وغير المالية التي تحدث في منشأتهم يؤدي إلى حدوث فجوة في الاتصال بين الإدارة والمالكين والإدارة هي المسؤولة عن توفير المعلومات الكافية لمن قام بتوكيلهم بإدارة المنشأة، وذلك من خلال التقارير المتعارف عليها. وهذه الفجوة لها عدة أبعاد وهي المكاني والزمني والقانوني وبعد يتعلق بالتكلفة حيث نجد أن مستخدمي البيانات المالية منتشرون في مناطق وأحاء مختلفة متباعدة عن الإدارة التي تقوم بإعداد البيانات المالية، وكذلك فإن هذه البيانات هي حصيلة عمليات محاسبية تمت على مدى سنة كاملة ستقدم إلى المستفيدين منها في فترة محددة، بالإضافة عدم إمكانية الاطلاع على الدفاتر والسجلات والمستندات المؤيدة للعمليات الاقتصادية من قبل مستخدمي البيانات المالية لأن ذلك غير عملي ويؤدي أيضاً إلى إفشاء الأسرار وإلحاق الضرر بالمنشأة والمستفيدين منها كذلك فإن إطلاع الفئات المختلفة على الدفاتر والسجلات يؤدي إلى تكاليف عالية تؤثر على كافة الفئات.

2- تضارب المصالح: إن تعدد الفئات المستفيدة من القوائم المالية وتعدد الاستخدامات لهذه القوائم، وبالتالي تنوع المصالح، تجعل الفئات المختلفة بحاجة إلى جهة مستقلة ومحيدة حتى تطمئن بأن البيانات المالية أعدت بشكل موضوعي ومحيد دون تحيز لأي جهة ويتمثل التضارب في المصالح بشكل رئيسي في التضارب بين الإدارة والمساهمين، والتضارب بين الشركة والمستخدمين الآخرين للبيانات المالية سواء كانوا مستثمرين أو مقرضين أو دائريين أو جهات حكومية وغيرها.

3- الأثر المتوقع: إن الهدف الأساسي من عملية المحاسبة هو المساعدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية، حيث أن المحاسبة تتكون من ثلاثة أنشطة رئيسية وهي تحديد العمليات الاقتصادية وتسجيلها وتوصيل النتائج وتعتبر عملية توصيل النتائج هي الهدف المقصود من عمليات التحديد والتسجيل والغاية من توصيل النتائج للفئات ذات العلاقة والفئات المستفيدة من القوائم المالية أن تتميز المعلومات التي تحتويها هذه القوائم بملاءمتها ومصادقتها حتى يكون أثرها في الاتجاه الصحيح. وبالتالي فإنه لابد من جهة تتمتع بالكفاءة والاستقلالية لتضمن متخذي القرارات عن مدى مصداقية هذه البيانات.

4. التعقيد: إن التطور في العمليات الاقتصادية والمعالجات المحاسبية والمتطلبات القانونية ومتطلبات المعايير المحاسبية أدخلت قدرا من التعقيد في عمل المحاسبين، وبالتالي فإن المحاسبين في الأخطاء، مما ينعكس على البيانات المالية، وبالتالي فإن التدقيق تساهم في طمأنة الفئات المختلفة عن مدى ملائمة ودقة العمليات المحاسبية التي نمت.

5. العوامل الاقتصادية التي تؤدي إلى الطلب على التدقيق:

1.5 تخفيض خطر المعلومات: ويعني ذلك أن متخذ القرار الاقتصادي الذي يعتمد على معلومات مقدمة من جهة أخرى يواجه مخاطر تتعلق بمدى الاعتماد على هذه المعلومات، وهو بالتالي يسعى إلى استخدام وسائل معينة لتخفيض خطر المعلومات وقد ينتج خطر هذه المعلومات عن الأسباب الآتية:

أ- عدم إمكانية التوصل للمعلومات مباشرة حيث أن هذه المعلومات تصدر عن منشآت أخرى ويقوم بإعدادها أفراد آخرون ليس لهم صلة مباشرة بمستخدمي البيانات المالية الخارجيين.

ب- المصالح الشخصية لمن يقوم بتحضير المعلومات وإمكانية التحيز في إعدادها.

ج- اتساع حجم المنشآت وزيادة العمليات الاقتصادية وبالتالي زيادة حجم المعلومات المعالجة والمقدمة مما قد يؤدي إلى زيادة احتمال احتوائها على تحريفات.

د- تعقيد العمليات المالية والمحاسبية وخاصة فيما يتعلق بالعمليات التبادلية بين الشركات وعمليات الدمج والاتحاد بين الشركات وغيرها.

2.5 تخفيض تكلفة رأس المال: بما أن تزويد مستخدمي البيانات المالية ببيانات ذات مصداقية يؤدي إلى تخفيض خطر المعلومات فإن هذا يؤدي بالتالي إلى إمكانية الحصول على قروض بمعدلات فائدة أقل والسبب في ذلك يعود إلى المبادلة بين العائد والمخاطرة، حيث أنه كلما قلت المخاطرة التي يمكن أن يتحملها المقرض يقل العائد الذي يمكن أن يقبل به.

3.5 المساعدة في الحيلولة دون وقوع الأخطاء والتحريفات وعدم الكفاءة: يشكل كل من التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي بعض آليات التحكم المؤسسي التي تلعب دوراً مهماً في منع واكتشاف وتصحيح التحريفات الناتجة عن الخطأ والغش، فالمدقق الخارجي يزود مستخدم البيانات المالية بتأكيد معقول عن مدى خلو البيانات المالية من التحريفات المادية ولذلك يأخذ بعين الاعتبار التخطيط لتقييم مخاطر وجود تحريفات مادية ومن ثم يقوم بتنفيذ خطته لاكتشاف التحريفات المادية.

4.5 المساعدة في عملية الرقابة وإدخال التحسينات على العمليات التشغيلية المختلفة: يقوم المدقق الخارجي بدراسة وفهم الرقابة الداخلية من أجل تحديد مخاطر وجود تحريفات مادية في البيانات المالية وتقدير مخاطر الرقابة وبالتالي تحديد درجة اعتماده على نظام الرقابة في تحديد حجم اختبارات التدقيق وإذا تبين للمدقق وجود خلل في النظام من خلال عملية الدراسة والفهم فإنه يقوم بتوجيه كتاب إلى الإدارة من أجل تصحيح هذا الخلل مما يساعد في تحسين عملية الرقابة أما التدقيق الداخلي فيلعب دوراً مهماً في عملية تقييم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية سواء منها ما يتعلق بالبيانات المالية أو الأمور الإدارية والتشغيلية.

ثانياً. أنواع التدقيق:

هناك العديد من الأسس التي يتم عليها تصنيف عملية التدقيق إلى عدة تبويبات كل تبويب يتضمن أنواع مختلفة لعملية تدقيق الحسابات، هذه التبويبات لأغراض الوصف فقط، حيث أن مفهوم تدقيق الحسابات ومبادئه العملية لا تختلف باختلاف الزاوية التي ننظر منها إلى عملية تدقيق الحسابات، وبالرجوع إلى الأدبيات في هذا المجال نجد العديد من أسس التصنيف، فمثلاً Cook and Winkle صنفوا التدقيق إلى:

- 1. من حيث القائم بعملية التدقيق:** يقسم التدقيق من حيث القائم بعملية التدقيق إلى نوعين:
 - أ. تدقيق خارجي (مستقل):** وهو التدقيق الذي يتم بواسطة طرف خارج الوحدة الاقتصادية حيث يكون مستقلاً عن إدارة الوحدة.
 - ب. التدقيق الداخلي:** وهو التدقيق الذي يتم بواسطة طرف من داخل الوحدة الاقتصادية ويهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة الإدارة عن طريق التأكد من أن نظم الرقابة الداخلية فعالة وتقدم بيانات سليمة ودقيقة للإدارة. ويمثل أحد فروع الرقابة الداخلية وأداة في يد الإدارة تعمل على مدها بالمعلومات المستمرة بهدف اكتشاف الأخطاء والتلاعب والانحراف عن السياسات المرسومة.
- 2. من حيث الإلزام في تنفيذ التدقيق:** يقسم التدقيق من حيث الإلزام القانوني إلى نوعين:
 - أ. تدقيق إجباري:** وهو التدقيق الذي يلزم القانون القيام به، حيث الزم القانون عدداً كبيراً من المنشآت بتدقيق حساباتهم وأهم هذه المنشآت شركات الأموال.

ب. تدقيق اختياري: وهو التدقيق الذي يتم دون إلزام قانوني يحتم القيام به، وإنما تطلبه الوحدة الاقتصادية وبخاصة الوحدات الاقتصادية الفردية وشركات الأشخاص.

3. من حيث النطاق والغرض: أنواع التدقيق من حيث نطاق الفحص والغرض تتمثل فيما يلي:

أ. التدقيق المالي أي مراجعة القوائم المالية: ويقصد به لإبداء الرأي في مدى عدالة ما تعبر عنه البيانات الحسابية الختامية فيما يتعلق بالمركز المالي ونتائج الأعمال والتدفقات النقدية للجهة العائدة إليها تلك البيانات وذلك بما يتفق وأصول المحاسبة المقبولة قبولاً عاماً أي أنه و بمعنى آخر ارتباط مع مدقق الحسابات الخارجي للاستفسار وإجراء الخطوات الضرورية التي تمكن مدقق الحسابات من إبداء تأكيد محدود بأن القوائم المالية لا تحتاج إلى تعديلات جوهرية حتى تتماشى مع المبادئ المحاسبية المعترف بها.

ب. التدقيق لأغراض ضريبية وقانونية: التدقيق لأغراض الوقوف على مدى التقيد بالقوانين والأنظمة واللوائح والتشريعات، كما الالتزام بتدقيق قواعد المحاسبة المقبولة قبولاً عاماً في إعداد البيانات الحسابية الختامية، ومدى التزام المكلفين بدفع الضريبة للقوانين والأنظمة الضريبية لها احتساب الضريبة المستحقة عليها، ومدى التزام الدوائر الحكومية في التشريعات المحلية والفسدرالية في تجهيز موازنات الدورة والصرف منها.

ج. تدقيق لغرض تقييم الكفاءة الإنتاجية: هذا النوع من التدقيق يتم القيام به من قبل المدقق الداخلي لغرض تقييم النتائج المتحققة مع النتائج المتوقعة لأي نشاط من أنشطة المنشأة وفي مثل هذه الحالات يقوم المدقق الداخلي بتضمين تقريره توصيات إلى الإدارة من شأن الأخذ بها، تحسين الكفاءة الإنتاجية للجهة موضوع التقرير.

4. من حيث حجم الاختبارات: يقسم التدقيق من حيث حجم الاختبارات إلى:

أ. تدقيق شامل: ويقصد به ان يقوم المدقق بفحص كل العمليات وهذا النوع يصلح للوحدات الاقتصادية صغيرة الحجم، حيث يكون حجم وعدد عملياتها قليلة نسبياً.

ب. تدقيق اختياري: هو تدقيق عينة من العمليات فحسب.

5. من حيث توقيت التدقيق: يقسم التدقيق من حيث توقيت التدقيق إلى:

أ. تدقيق نهائي: وهو التدقيق الذي يتم بعد انتهاء السنة المالية وإعداد القوائم المالية.

ب. تدقيق مستمر: وهو التدقيق الذي يتم على مدار السنة المالية وغالباً ما يتم وفقاً لبرنامج زمني محدد مسبقاً، مع ضرورة إجراء تدقيق آخر بعد إقفال الحسابات للتحقق من التسويات الضرورية لإعداد التقارير المالية النهائية.

الدرس الثالث: الهيئات المنظمة لمهنة التدقيق

تمهيد:

إن الحاجة إلى ظهور مهنة التدقيق أدت إلى وجوب وضع دستور ينظم هذه المهنة وقواعد تحكم ممتنيتها، وهذا ما سعت إلى تحقيقه مختلف المنظمات والهيئات الحكومية منها والمستقلة، بالإضافة إلى محاولاتها وجهودها المبذولة بقصد تقريب الممارسات في مختلف الدول.

أولاً: الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC :

هو المنظمة التي ترعى مهنة المحاسبة على نطاق العالم، ويعمل الاتحاد مع أعضائه ومنتسبيه البالغ عددهم 159 المنتشرين في 124 دولة لحماية المصلحة العامة من خلال تشجيع المحاسبين بكافة أنحاء العالم على استخدام ممارسات مهنية عالية الجودة، ويمثل أعضاء ومنتسبي الاتحاد الدولي للمحاسبين، وأغلبهم هيئات محاسبية مهنية وطنية 2,5 مليون محاسب يعملون في مزاولة المهنة وفي القطاع العام وفي مجالات الصناعة والتجارة والمجالات الحكومية والأكاديمية.

يقوم الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC من خلال مجالسه المستقلة المختصة بوضع وتطوير معايير دولية في مجالات سلوك وآداب المهنة والتدقيق والتأكدات و التعليم والمعايير المحاسبية للقطاع العام. كما أنه يصدر وثائق إرشادية لدعم المحاسبين المهنيين والموظفين العاملين بالمكاتب الصغيرة و المتوسطة والمحاسبين العاملين في القطاعات التجارية، والدول النامية.

ثانياً. مجلس معايير التدقيق والتأكد الدولية: (IAASB)

يعتبر أحد لجان الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) والتي تحدد المعايير الدولية للمراجعة أو التدقيق، ويتمثل هدفها في تحسين درجة توحيد ممارسات التدقيق والخدمات ذات الصلة عبر دول العالم، عن طريق إصدار تعليمات عن مجموعة وظائف التدقيق والتدقيق.

يخدم مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكدات IAASB المصلحة العامة من خلال:

- القيام بشكل مستقل وبموجب الصلاحية المناطة به، بوضع معايير أداء عالية الجودة تعالج عمليات التدقيق، الفحص، عمليات التأكيد الأخرى، الرقابة النوعية والخدمات ذات العلاقة؛
- القيام بتسهيل التقارب بين المعايير الوطنية و المعايير الدولية.

بحيث يساهم ذلك في تعزيز جودة الممارسة و توحيدها على نطاق العالم IAASB أصدر مجموعات عديدة من المعايير الدولية التي يتعين تطبيقها على خدمات التدقيق والتأكد، وهي:

- معايير دولية عن التدقيق.(IASS)
- معايير دولية عن خدمات التأكد.
- معايير دولية عن رقابة الجودة.
- معايير دولية عن الخدمات ذات الصلة.
- معايير دولية عن مهام الفحص.

ثالثا. المنظمات المهنية:

تلعب المؤسسات المهنية والمعاهد والجمعيات والنقابات العاملة في مجال المحاسبة والتدقيق دورا هاما في تضيق الفجوة بين النظرية والتطبيق، وذلك لما تقوم به هذه المؤسسات من تدريب وتأهيل وتعميق الوعي، وتطوير المهارات المهنية للعاملين في مهنة المحاسبة والتدقيق، ومن أساتذة الجامعات المتخصصين، والمهتمين بالمهنة. ونظرا للضغوط المتزايدة من الأطراف ذات العلاقة بمهمة التدقيق من مساهمين، مستثمرين، دائنين، نقابات واتحادات تجارية، منظمات دولية وأجهزة حكومية شكلت عدة منظمات بهدف وضع معايير التدقيق الدولية، وكذلك تهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه المعايير. ومن أهم هذه المنظمات مايلي:

1- اللجنة الدولية لممارسة التدقيق: لقد أعطيت هذه اللجنة صلاحيات لإصدار مسودات معايير التدقيق والخدمات التابعة بالنيابة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين، على أن تسعى لتحقيق القبول التطوعي لتلك المعايير أو البيانات وتعزيزها، ويتم تعيين أعضاء لجنة ممارسة التدقيق الدولية (IAPC) من قبل منظمات أعضاء يمثلون دولا يختارها مجلس الإتحاد، وقد تتضمن اللجان الفرعية التي تشكلها لجنة ممارسة التدقيق الدولية أعضاء من غير الممثلين في اللجنة، وذلك للحصول على أكبر عدد ممكن من وجهات النظر المختلفة، حيث يتمتع كل بلد ممثل في هذه اللجنة بصوت واحد فقط، وتتضمن لجنة ممارسة التدقيق الدولية منذ سنة (1994) أعضاء من 13 دولة وهي: استراليا، البرازيل، كندا، مصر، ألمانيا، فرنسا، المكسيك، هولندا، الهند، السويد، إنجلترا، والولايات المتحدة الأمريكية.

وتبدأ إجراءات العمل في لجنة التدقيق الدولية باختيارها مواضيع من أجل الدراسة التفصيلية، بعد أن يتم تأسيس لجنة فرعية لهذا الغرض، حيث تقوم اللجنة بتفويض المسؤولية الأولية لهذه اللجنة الفرعية، بدراسة المعلومات الأساسية التي تكون على شكل بيانات أو دراسات أو معايير صادرة عن المنظمات الأعضاء أو

الهيئات الإقليمية أو الهيئات الأخرى، ومن ثم تعد مسودة العرض كنتيجة لهذه الدراسة كي تقوم لجنة ممارسة التدقيق بدراستها ومناقشتها. وتقوم اللجنة بتوزيع المسودات بشكل موسع بهدف الحصول على كافة الانتقادات والتعليقات من المنظمات الأعضاء ومن الوكالات الدولية التي يحددها الاتحاد، كما تترك لهم الوقت الكافي لإبداء آرائهم وتعليقاتهم، ومن ثم تعدل اللجنة المسودة لعرضها بالشكل المناسب بعد أن تتلقى التعليقات وتقوم بدراستها والتصويت بحسب قواعد الأغلبية، وعند إصدار المعيار والبيان يحدد سريانه.

2- مجلس معايير التدقيق: يمثل المجلس لجنة فنية عليا ومستقلة في الولايات المتحدة الأمريكية، معينة من قبل AICPA لإصدار الشهادات، البيانات، رقابة الجودة، معايير التدقيق والتوجيهات للمحاسبين العموميين المعتمدين، تأسس سنة 1978، مشكل من 19 عضو ينشطون في مجالات مختلفة، وقد أنشئ لينوب عن الهيئات الكثيرة المنتشرة في تلك الفترة، ليصبح الهيئة المسؤولة عن إصدار معايير التدقيق وتطويرها، ويصدر عن المجلس: بيان حول معايير التدقيق، بيان بشأن معايير في المصادقة، بيان بشأن معايير المحاسبة والتدقيق.

3- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة: هي منظمة مستقلة وغير حكومية، تقدم للأجهزة العليا منذ أكثر من 50 سنة إطارا لتبادل المعلومات والخبرات من أجل تحسين وتطوير الرقابة المالية العامة على المستوى الدولي. تأسست هذه المنظمة عام 1953 من قبل رئيس مجلس التدقيق الكوبي في اجتماع 34 رئيس مجلس بھافانا كوبا، أما اليوم فتضم 189 عضوا دائما بالإضافة لـ 4 أعضاء مشاركون. تهتم بالدرجة الأولى بأخلاقيات وسلوكيات المهنة، سطرت المنظمة ضمن مخطط الفترة الممتدة من 2005 إلى 2010 الأهداف الأربعة التالية:

المعايير المهنية وعرض الحسابات، تدعيم وتحسين الكفاءات، تبادل الخبرات والمعارف، السعي إلى أن تكون منظمة دولية نموذجية.

4- مجلس المؤسسة العمومية للرقابة المحاسبية: هو هيئة حكومية مستقلة لتنظيم المحاسبة ووضع وتطوير معايير التدقيق المالي بالولايات المتحدة الأمريكية، تم إنشاؤه تبعا لتوصيات SOX سنة 2002، اذ كان له أثر كبير على قواعد التدقيق ودور مكاتب التدقيق حسب الفقرة 101 من قانون Sarbanes-Oxley، يعطي لـ PCAOB القوة والسلطة في:

- تسجيل مؤسسات المحاسبين العموميين الذين يقدمون تقارير التدقيق.
- وضع معايير التدقيق، الجودة، سلوكيات وأخلاقيات المهنة والمعايير الأخرى المرتبطة بإعداد تقارير التدقيق.
- القيام بعمليات التفتيش ومراقبة شركات المحاسبة.

- القيام بعمليات بحث وتأديب، وضع الإجراءات التأديبية وفرض العقوبات اللازمة.
- القيام بواجبات أخرى بالتعاون مع SEC لتحسين نوعية خدمات التدقيق.
- المتابعة القضائية والدفاع باسمها الخاص أو بواسطة محام ينوب عنها.
- تقدير، تحصيل وتخصيص الحقوق المحاسبية التي تمول صندوق المجلس.

5- الاتحاد العام للمحاسبين والمدققين الداخليين العرب: تأسس الاتحاد العام للمحاسبين والمدققين العرب في بداية الستينيات من نقابات المحاسبين، والمدققين العرب، والمنظمات والمؤسسات التي تقوم مقامها، وتتولى اختصاصاتها في الدول العربية المنظمة للاتحاد أو التي ستنظم إليه. يعمل الاتحاد على تحقيق أهدافه، والتي اتضح من خلالها مدى الفائدة المتحققة على مستوى المهنة والعاملين بها، فقد عزز الاتحاد تنظيم وتقوية التعاون بين المحاسبين والمدققين العرب وتطوير المهنة، ورفع المستوى المهني والأدبي والثقافي لمزاويلها.

رابعاً. أخلاقيات وسلوكيات مهنة التدقيق:

إن من أبرز الأمور التي تميز أي مهنة هي التزام ممتنيتها بمبادئ سلوكية تحكم تصرفاتهم المهنية، ثقة الفرد في مهنة ما تتزايد بالالتزام بقواعد السلوكيات والأخلاق. إذ أن الجزء الصعب من هذه الأخلاقيات ليس معرفة ما يجب القيام به، ولكن الالتزام به. ويهدف التدقيق كمهنة لتوفير وتقديم خدمات ذات جودة عالية لكل مؤسسة تطلب خدمات المدقق، هذا المبدأ يعكس التزام المدقق أيضاً بتقديم خدماته بأمانة والتزام ضميري، فيمثل قانون أخلاقيات المهنة عقد يضمن الواجبات الضميرية للمدقق.

وقد عرف قانون أخلاقيات مهنة التدقيق على أنه "بيان شامل للقيم والمبادئ التي ينبغي أن توجه العمل اليومي للمدقق." إذ أن ارتباط التدقيق بالمدقق بالدرجة الأولى وتصرفاته جعل وضع قانون يحكم تصرفاته أمراً ضرورياً، وهذا ما سعت إليه عدة هيئات ومنظمات. وعادة ما يتبنى قانون الأخلاقيات والسلوكيات دولياً أو محلياً أربعة محاور رئيسية:

أ. النزاهة والاستقامة: يجب على المدقق أن يتصرف بالعدل وأن يتحلى عند قيامه بعمله المهني بالنزاهة والعفة، الصدق والموضوعية والالتزام بالسلوك الحسن أثناء عمله وخارج أوقات عمله أيضاً، كما يجب عليه ألا يضع نفسه في مواقف تؤثر على حياده.

ب. الموضوعية، الاستقلالية والحياد: تعطي الموضوعية والاستقلالية قيمة لخدمات المدقق، إذ أن خاصية المنفعة أو المصلحة العامة المرتبطة بالتدقيق تفرض أن يكون المدقق مستقلاً عن المؤسسة محل التدقيق. هذه الاستقلالية ترتبط بالموضوعية، بحيث يجب على المدقق الاتصاف بالعدل وألا يسمح بالتحايل، التحيز أو

التأثير على الآخرين، كما يجب عليه تفادي أي أمر من شأنه التأثير على رأيه. تتأثر الاستقلالية بالضغوطات والمؤثرات الممارسة على المدقق، الأحكام والأفكار المسبقة المأخوذة عن الأفراد، المؤسسة، المشاريع والبرامج، لذا يجب على المدقق الامتناع عن المهمات التي يكون فيها تضارب للمصالح، كأن يدقق مؤسسة سبق له العمل بها أو له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بها.

ج. الأمانة المهنية: يجب على المدقق أن يحافظ على سرية المعلومات التي يحصل عليها من خلال أدائه لعمله المهني، كما عليه ألا يستخدم أو يكشف عن هذه المعلومات شفاهيا أو كتابيا دون ترخيص صريح ومحدد، إلا في حال وجود حق قانوني ومهني، أو واجب يعطيه الحق في الكشف عنها. كما يجب عدم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها نتيجة لعلاقات مهنية لتحقيق مزايا شخصية.

د. الكفاءة: تضمن الكفاءة من خلال الشهادات، التكوين المستمر والمراقبة الدورية من طرف مراقبي المهنة كما يجب على المدقق التحكم بالمعايير وتطبيقها، بالإضافة إلى اطلاعه المستمر على مختلف القوانين والتشريعات، بمعنى ضمان القدر الكافي من النظرية والتطبيق، كما يجب عليه الاعتذار عن الأنشطة التي لا يكون كفء لها.

الدرس الرابع: تنظيم مهنة التدقيق في الجزائر

تمهيد:

كباقي دول العالم اهتمت الجزائر بتنظيم مهنة المحاسبة والتدقيق بعد الاستقلال ضمن الإصلاحات وهذا ما نجده في المادة 39 من الجريدة الرسمية رقم 110 لسنة 1969، "يعين الوزير المكلف بالمالية والتخطيط مندوبي الحسابات في الشركات الوطنية والمؤسسات العمومية الوطنية ذات الطابع الصناعي أو التجاري بقصد تأمين مشروعية وصحة حساباتها وتحليل وضعها الخاص بالأصول والخصوم. ويجوز له أيضا أن يعين لنفس الغرض مندوبي الحسابات في الشركات التي تحوز الدولة أو هيئة عمومية حصة من رأسمالها".

في هذه الفترة كان الهدف من تعيين محافظ حسابات هو حماية أملاك الدولة ملكية تامة كانت أو شركة في الأمر 71-82 المؤرخ في 11 ذي القعدة 1391 الموافق لـ 1971/12/29 والمتضمن تنظيم مهنة المحاسبة والخبير المحاسبي.

1. ممارسة المهنة وفق القانون رقم 10-01:

لقد كان الأمر رقم 71-82 المؤرخ في 29 ديسمبر 1971 يحكم مهنة المحاسبة الى غاية سنة 1991 حيث استفادت مهنة المحاسبة في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي بدأت سنة 1988 من إعادة تنظيم جديد محدد بموجب القانون رقم 91-08 المؤرخ في 27 أبريل 1992 والمتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد.

حسب ما جاء به القانون 10-01 المؤرخ في 16 رجب عام 1431 الموافق 29 جوان 2010 المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد والذي يتناول شروط وكيفية ممارسة هذه المهن الثلاث، سوف نتعرض إليها فيما يلي:

- ممارسة المهنة بعد الإصلاحات وفق القانون 10-01

نظرا للنقائص في النصوص التي تسيير بها هذه المنظمة، قررت السلطات العمومية إعادة النظر في الإطار التشريعي الحالي من أجل إصلاح وترقية مهنة المحاسبة في الجزائر. حيث تنص هذه القواعد الجديدة على مايلي:

- إنشاء ثلاث منظمات مهنية وهي:

- المصنف الوطني للخبراء المحاسبين
- الغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات

- المنظمة الوطنية للمحاسبين المعتمدين
 - ممارسة الوصاية من قبل هيئة تابعة للدولة، ممثلة في وزارة المالية على المنظمات المهنية الثلاث من خلال المجلس الوطني للمحاسبة (CNC).
 - منح اعتماد لممارسة المهنة من قبل وزارة المالية.
 - رقابة النوعية المهنية والتقنية لأعمال الخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات.
 - التكفل بتكوين الخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات بواسطة مؤسسة للتعليم المتخصص تحت وصاية كل من وزارة المالية و وزارة التعليم العالي.
 - التكفل بتكوين المحاسبين المعتمدين من قبل مؤسسات التكوين المهني أو من قبل مؤسسات معتمدة من قبلها.
 - منع ممارسة مهنة المحاسب من قبل مهنيين أجانب.
- 1- شروط ممارسة المهنة:** حددت المادة 08 من القانون 10-01 الشروط التي يجب توافرها لممارسة مهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد نوجزها في التالي:
- أن يكون جزائري الجنسية؛
 - أن يحوز شهادة لممارسة المهنة؛
 - أن يتمتع بجميع الحقوق المدنية والسياسية؛
 - ألا يكون قد صدر في حقه حكم بارتكاب جناية أو جنحة مخلة بشرف المهنة؛
 - أن يكون معتمدا من طرف الوزير المكلف بالمالية؛
 - أن يكون مسجل في المصف الوطني للخبراء المحاسبين أو في الغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات أو في المنظمة الوطنية للمحاسبين المعتمدين، وفق الشروط المنصوص عليها في القانون؛
 - أن يؤدي اليمين بعد الاعتماد وقبل التسجيل في المصف الوطني أو الغرفة الوطنية أو المنظمة الوطنية أمام المجلس القضائي؛
- 2 - شروط ممارسة المهن المحاسبية:**
- 1.2- مهنة الخبير المحاسب:**

- **تعريف الخبير المحاسب:** لقد عرفت المادة 18 من القانون 10-01 المؤرخ في 2010/07/11 الخبير المحاسب "كل شخص يمارس بصفة عادية، باسمه الخاص وتحت مسؤوليته مهمة تنظيم وفحص وتقويم وتحليل المحاسبة، ومختلف أنواع الحسابات للمؤسسات والهيئات في الحالات التي نص عليها القانون، والتي تكلفه بهذه المهمة بصفة تعاقدية لخبرة الحسابات، ويقوم الخبير المحاسب أيضا بمسك ومركزة وفتح وضبط ومراقبة وتجميع محاسبة المؤسسات والهيئات التي لا يربطه بها عقد عمل".

للمهام الخبير المحاسب : من مهام الخبير المحاسب نذكر:

- تنظيم وفحص وتقويم وتحليل المحاسبة،
- مسك ومركزة وفتح وضبط ومراقبة وتجميع محاسبة المؤسسات؛
- التدقيق المالي والمحاسبي للشركات والهيئات وهو المؤهل الوحيد للقيام بذلك؛
- تقديم استشارات للشركات والهيئات في الميدان المالي والاجتماعي والاقتصادي؛
- إعلام المتعاقدين معه بمدى تأثير التزاماتهم والتصرفات الإدارية والتسيير التي لها عاقبة بمهمته.

2.2 مهنة محافظ الحسابات:

- **تعريف محافظ الحسابات:** عرفت المادة 22 محافظ الحسابات على أنه " كل شخص يمارس بصفة عادية، باسمه الخاص وتحت مسؤوليته، مهمة المصادقة على صحة حسابات الشركات والهيئات وانتظامها ومطابقتها لأحكام التشريع المعمول به".

- **مهام محافظ الحسابات:** يحدد القانون 10-01 المهام التي يضطلع بها محافظ الحسابات في المواد 23، 24، 25 منه والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يشهد بأن الحسابات السنوية منتظمة وصحيحة ومطابقة تماما لنتائج عمليات السنة المنصرمة، وكذا الأمر بالنسبة للوضعية المالية وممتلكات الشركات والهيئات؛
- يفحص صحة الحسابات السنوية ومطابقتها للمعلومات المبينة في تقرير التسيير الذي يقدمه المديرون للمساهمين أو الشركاء أو حاملي الحصص؛
- يبدي رأيه في شكل تقرير خاص حول إجراءات الرقابة الداخلية المصادق عليها من طرف مجلس الإدارة ومجلس المديرين أو المسير؛
- يقدر شروط إبرام الاتفاقيات بين الشركة التي يراقبها والمؤسسات أو الهيئات التابعة لها، أو بين المؤسسات والهيئات التي تكون فيها للقائمين بالإدارة أو المديرين للشركة المعنية مصالح مباشرة أو غير مباشرة؛

- يعلم المسيرين والجمعية العامة أو هيئة المداولة المؤهلة بكل نقص قد يكتشفه أو اطلع عليه، ومن طبيعته أن يعرقل استمرار استغلال المؤسسة أو الهيئة؛

- وتخص هذه المهام فحص قيم ووثائق الشركة أو الهيئة المعنية ومراقبة مدى مطابقة المحاسبة للقواعد المحاسبية المعمول بها دون التدخل في التسيير

بالإضافة إلى المهام السابقة يتعين على محافظ الحسابات عندما تعد الشركة أو الهيئة حسابات مدمجة أو حسابات مدعمة، أن يصادق على صحة وانتظام الحسابات المدمجة والمدعمة وصورتها الصحيحة، وذلك على أساس الوثائق المحاسبية وتقرير محافظي الحسابات لدى الفروع أو الكيانات التابعة لنفس مركز القرار.

2.3 مهنة المحاسب المعتمد:

- **تعريف المحاسب المعتمد:** عرفت المادة 41 المحاسب المعتمد على أنه " المهني الذي يمارس بصفة عادية باسمه الخاص وتحت مسؤوليته، مهمة مسك وفتح وضبط محاسبات وحسابات التجار والشركات أو الهيئات التي تطلب خدماته".

- **مهام المحاسب المعتمد:** لقد حددت المواد التالية: 42 ، 43، مهام المحاسب المعتمد نعرضها فيما يلي:

1- مسك وفتح وضبط المحاسبات والحسابات.

2- يقوم المحاسب المعتمد بعرض الكتابات المحاسبية وتطور عناصر الممتلكات الشركة أو التاجر أو الهيئة التي أسندت إليه مهمة مسك الحسابات، بناء على الوثائق والأوراق المحاسبية المقدمة إليه.

3- يمكن أن يقوم المحاسب المعتمد بإعداد جميع التصريحات الاجتماعية والإدارية والجبائية المتعلقة بالمحاسبة التي كلف بها.

4- يمكنه مساعدة زبونه لدى مختلف الإدارات المعنية.

5- يمكن للزبون أن يلتزم من المحاسب المعتمد القيام بالمهام المساعدة في إعداد الجداول المالية.

خلاصة المحور الأول:

إن التطورات السريعة والمتزايدة في المجال الاعمال والاقتصاد أدت الى تزايد الحاجة الى وسيلة تضمن مصداقية القوائم المالية والتي تطورت من مجرد عمليات رقابة الى وسيلة لرفع كفاءة موارد المؤسسة كما تكون مضبوطة وفق قواعد ومعايير تحكم الجانب الميداني والأخلاقي لممتنيتها تسعى مختلف الهيئات الولية لوضعها وبالرغم تنوع التدقيق الداخلي والخارجي وبين تدقيق القوائم تدقيق الملائمة وتدقيق عملياتي فان السير الحسن لمهام التدقيق يتطلب الاعداد المسبق والجيد لها وإتباع منهج محدد في التنفيذ المهمة للخروج برأي موضوعي. بالنظر الى ما حققه التدقيق في المجال المالي والمحاسبي من النتائج أبهرت الباحثين والمهنيين فقد عمدوا الى تكثيف البحث الدائم والمستمر من أجل إدخال تقنياته للأنشطة التسييرية منها التنظيم، الإنتاج، التسويق، التخطيط، الرقابة وتسيير الموارد البشرية من اجل تحسين الاداء والكفاءة وتنمية القدرات القيادية وهو ما يقدمه التدقيق الاجتماعي.



طبيعة ومحتوى التدقيق الإجتماعي

الدرس الخامس: تطور ومفهوم التدقيق الاجتماعي

تمهيد:

إن المحاولات الأولى لتقييم المجال الاجتماعي للمؤسسة ترجع الى حوالي سنة 1940 بالولايات المتحدة الأمريكية و ارتبطت بقياس النتائج الاقتصادية لبعض العمليات في مجال تسيير الموارد البشرية بالاعتماد على أجهزة خارجية لتقييم. سنوات الخمسينيات حملت الجديد بالنظر لحجم تطور المؤسسات بعد السنوات المالية للحرب العالمية الثانية بحيث أنها أصبحت تضم عدد كبير من العمال، و لهذا بدأت بإيجاد الطرق السلمية والسديدة للتقييم المنظم والدوري لنشاطاتها في المجال الاجتماعي بالاعتماد على مناهج متعددة على مختلف المستويات.

أولا. تطور التدقيق الاجتماعي:

ظهر أول كتاب متخصص في مجال دراسة التدقيق الاجتماعي سنة 1975 باللغة الفرنسية وترجم الى الانجليزية بعنوان "Audit sociale au service d'un management" بالانجليزية " social responsibility audit". سنوات السبعينيات هي السنوات التي شهد فيها التدقيق الاجتماعي تطوره الكبير، حيث ألف فرانسوا دال Francois Dalle كتابا عنوانه "عندما تستيقظ المؤسسة على الضمير الاجتماعي". وأوضح من خلاله مفهوم وتطور نظام المسؤولية الاجتماعية، ثم جاءت كتابات جون ماري بيرتي J.M.Pretti وفي سنة 1977 روي J.L.Roy طرح تساؤلا حول توسيع مسؤولية المنظمة في الجانب الاجتماعي وبالنظر الى التطور الاقتصادي ونمو المنافسة بشكل ملفت للانتباه والتطور الصناعي والتكنولوجي برز بأن حجم النفقات المتولدة من الجانب الاجتماعي سواء كانت ظاهرة مباشرة كالأجور، مكافآت، تكوين، تعويضات.....الخ. وغير مباشرة كظهور بعض الظواهر كالتهديد والتخريب والتغيب ودوران العمل.....الخ، ومدى تأثير ذلك على القيمة المضافة، على سعر التكلفة والعائد. مما استلزم وأجبر المسؤولين للجوء الى الطرق العلمية للبحث عن الوسائل الناجحة لعملية التسيير للموارد البشرية ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ظهر المدققين الاجتماعيين داخل المؤسسة كان سنة 1979 في الشركة الأوروبية للدفع « Société européenne de paiement ». كما أن ملف الشغل من طرف الوكالة الخاصة لتشغيل الإطارات لتسيير الموارد البشرية خلال سنة 1980 أظهر بأن من بين المناصب الجديدة التي ظهرت "منصب المدقق الاجتماعي"

وبالتالي تبين بأن هذه الوظيفة جديدة النشأة نجدها في المؤسسات كبيرة الحجم مرتبطة بالإدارة العامة جنباً إلى جنب مع مصلحة التدقيق.

الاستنتاج هو ان هذه الوظيفة لا توجد في جميع المؤسسات كمصلحة مستقلة أو خاصة ولكن حدث تخصص بعض المدققين في هذا الميدان، فلو أخذنا مثلاً شركة IBM فإنه يمكن ملاحظة أن خلال 45 تدخل للمدققين حوالي خمسة من عمليات مست الجانب الاجتماعي.

إن التطور الذي بدأ يظهر وينمو داخل المؤسسة للتدقيق الاجتماعي، بالموازاة مع ذلك بدأ الاهتمام يظهر خارج المؤسسة واختص بعض الأشخاص في عملية التدقيق الاجتماعي فظهرت جمعيات خاصة بالتدقيق الاجتماعي ففي فرنسا ظهر المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي سنة 1982 كما برزت مجموعة الدراسات والبحوث التحليلية في نهاية سنة 1983 والجمعية المهنية للخبراء الاجتماعيين في سنة 1984.

خلال سنوات التسعينيات 1990 زاد الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي خاصة خلال كثرة اجراء الملتقيات المنظمة من طرف المعاهد والمدارس والجمعيات المتخصصة، وزاد لجوء المؤسسات اليه كلما استدعت الضرورة لذلك، وأصبح يضاهي التدقيق المالي والمحاسبي وأصبح الجانب الاجتماعي يلعب دوراً هاماً في تحديد الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة، وأصبحت في فرنسا الوثائق والجدول الخاصة بالأفراد تخضع للإشهاد القانوني من طرف المدققين الاجتماعيين ومن أهم هذه الوثائق الميزانية الاجتماعية.

ثانياً. مفهوم التدقيق الاجتماعي:

- تنعكس المفاهيم العديدة للتدقيق الاجتماعي على مميزاته المختلفة، لكن كلها تصب في قالب واحد.
- ففي سنة 1962 عرف **تورينس Tirrance** التدقيق الاجتماعي على أنه "عبارة عن تحليل للسياسات والتطبيقات في المجال المتعلق بتسيير الأفراد، لمؤسسة ما لتحديد الاسناد الجيد لهذه المؤسسات".
 - وفي سنة 1970 **ستيفان** عرفه على أنه "تحليل للسياسات والتطبيقات والبرامج لمؤسسة ما لتقييم نجاعتها وفعاليتها".

لكن ما يعيب على هذين التعريفين أنهما لم يتعرض الى التقنيات المنهجية المستعملة من طرف المدقق الاجتماعي.

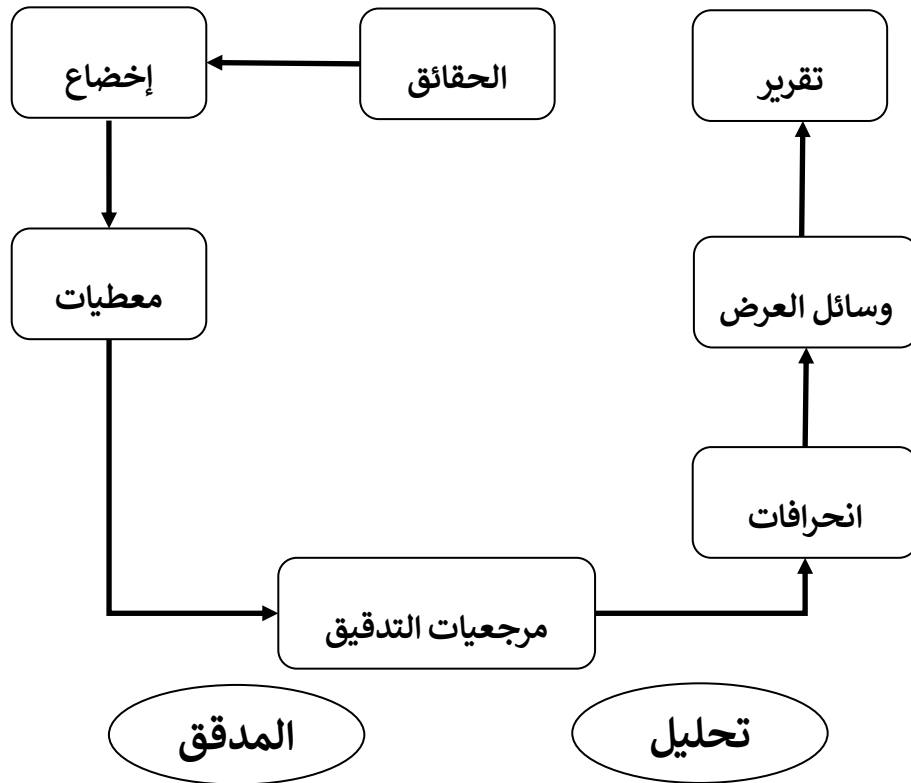
- جاء **فاتي Vatier** حيث عرفه: "التدقيق الاجتماعي هو عبارة عن وسيلة للقيادة والتسيير وأسلوب للملاحظة مثله مثل التدقيق المالي والمحاسبي وفي مجمله يهدف الى تقييم القدرة الخاصة بالمنظمة للتحكم في

المشاكل المتعلقة بالجانب البشري الاجتماعي الذي يفرضه المحيط الخارجي، والسعي لتسيير تلك المشاكل التي يفرضها المحيط الداخلي، نظرا لاستخدام الأفراد اللازمين للسير الحسن والعادي للمؤسسة"

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

- أما بومون **M. Beaumont** يعطي لنا تعريفا للمرجعيات على أنها "مجموعة متناسقة لمعايير وعوامل تشكل مراجع لحالة معينة أين يمكن تقييمها بها، فهي تعطي أكثر من صورة للمقارنة حالة بحالة ويمكن المدقق من استخراج الانحرافات التي لها معاني للجوانب المختبرة" وفقا للشكل التالي:

شكل رقم 02: مكانة المرجعيات في التدقيق الاجتماعي



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

بصفة عامة يمكن القول بأن التدقيق الاجتماعي هو الفحص الانتقادي والاحترافي للوضعية الاجتماعية من أجل إصدار حولها رأي مسئول ومحاييد ومستقل بالرجوع الى معايير نوعية، هذا الرأي بدون شك يقود الى زيادة الثقة في صحة وسلامة المعلومات وبالتالي أهميتها.

إن هذه المجموعة الثانية من التعاريف أضافت الطابع العلمي والنقدي والموضوعي على التدقيق الاجتماعي وخصوصا التعريف الأخير يقودنا إلى الحديث عن الفائدة المجنية من التدقيق الاجتماعي. إن هذه المجموعة الأخيرة رأبي تعتبر الأكثر دلالة على مفهوم التدقيق الاجتماعي والشيء الأساسي هو إن لولا الأهمية الكبيرة له لما شهد تطورا مثل هذا التطور وكثر استخدامه لأنه اثبت فعاليته ونجاعته من خلال موضوعية ممارسته.

إن هذه التعاريف تمكننا من استخراج مجموعة العناصر التي تعتبر كمؤشرات هامة بالنسبة للمنهجية الصارمة لعملية التدقيق الاجتماعي والمتمثلة في:

- جمع المعلومات من المصادر المتاحة داخل وخارج المؤسسة.
- تحليلها بالاعتماد على المرجعيات والمعايير وفق تشخيص دقيق للأسباب.
- استخراج الاختلالات والانحرافات.
- كما أن هناك بعض المحترفين الممارسين للتدقيق الاجتماعي يطلقون على هذه المراحل بمراحل مهمة التدقيق. ويمكن أن نقسم مراحل مهمة التدقيق إلى ما يلي:

- ✓ تحديد الهدف الأساسي من المهمة.
- ✓ تجميع المعلومات اللازمة للمهمة.
- ✓ تعيين الأفراد الواجب مقابلتهم.
- ✓ زيارة المقرات والورشات.
- ✓ التحقق من احترام الإجراءات.
- ✓ مقارنة ذلك بالمؤشرات والمعايير.
- ✓ كشف الانحرافات والنقائص.
- ✓ تحرير تقرير التدقيق الاقتراحات والتوصيات.

الدرس السادس: خصائص وأهداف التدقيق الاجتماعي

تمهيد:

كما هو الحال بالنسبة لوظيفة تسيير الموارد البشرية والتي تتميز بخصائص خاصة فمجال المتعلق بها واسع، المعلومات الخاصة بها غزيرة كثيرة، جزئية غير أكيدة الصحة، غير دقيقة وصعبة للحصول عليها، ونظرا للامتزاج والتداخل الكبير بين مجالات العلوم فيها كما تشترك مع بقية علوم التسيير في خصائص، ومتراپطات كثيرة.

أولا. خصائص التدقيق الاجتماعي:

كل هذه الخصوصيات الخاصة بتسيير الأفراد تنعكس على التدقيق الخاص بها ويجعله خصائص معينة للتشخيص ومنهجية صارمة للتمييز بين السبب والنتيجة لأن هنالك تشابك بينهما فالنتيجة قد تكون سببا لظاهرة أخرى، كما انه يمكن النتيجة معينة أن تشترك فيها مجموعة هامة من الأسباب وقد يؤدي سبب واحد إلى ظهور عدة نتائج لذلك وقبل فرض الفروض المسبقة لا بد من إجراء تحليل موضوعي، فمثلا لو أخذنا ظاهرة التغيب فقد ترجع إلى عدم رضي العمال أو سوء الظروف أو أجور غير عادلة أو توقيت عمل غير مناسب والتغيب بدوره يساهم في رفع معدلات الملفات التأديبية أو وجود صراعات بين العمال والمسؤولين فهو نتيجة وسبب في آن واحد لذلك فهذا يستلزم تدقيق صارم موضوعي ممارس من طرف أشخاص ذوي كفاءة عالية.

إضافة إلى ما سبق إن الترابط بين الأنشطة التي تمارسها وظيفة تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، التعيين، التكوين، الأجور ... الخ، يقود إلى أن قرار غير صائب في مجال ما يؤدي إلى انعكاسات وتأثيرات على بقية الأنشطة، كمثال على ذلك وضع فرد في غير مكانه المناسب يترتب عنه عدم الرضي وبالتالي إلى التبذير الطاقات والأجور ... الخ.

إن التعقيد في الأمور الداخلية يزداد خطورة إذا ما ساهم فيه تعقيد خارجي أكثر، فالعوامل الداخلية من ظروف العمل السائدة، توزيع أوقات العمل، النقابات العمالية، العمال، أرباب العمل... الخ، وهناك تأثير العوامل خارجية كالسلطات الحكومية، الزبائن، الموردون، المنافسة، الجمعيات المهنية والبيئية .. الخ.

كل هذه العوامل الداخلية والخارجية يجب أن يحسب لها ألف حساب في عمليات التشخيص والتقييم أي عمليات التدقيق فذلك يفرض أهداف منهجية، طرق تدخل خاصة بالتدقيق الاجتماعي.

ثانيا. أهداف التدقيق الاجتماعي:

يهدف التدقيق الاجتماعي إلى فحص الأحداث والظروف التي وقعت بسببها ولا يهدف إلى قياسها فحسب، فوظيفته تتمثل في الفحص النقدي للقياسات والمعلومات المتاحة في مجال تدخله وبالتالي فهو عمل تحليلي بحت، وهدفه على المستوى المدى القصير يتمثل في إعطائه شهادة بصحة وسلامة القوائم والمعلومات التي تقدمها المؤسسة وإبداء رأي موضوعي حول شكل ومضمون الذي عرضت به هذه القوائم، وكأهداف طويلة ومتوسطة الأجل هي لاتخاذ القرارات المستقبلية للمؤسسة وبالتالي يصبح التدقيق كوسيلة من وسائل القيادة وبالتالي يصبح يعتمد على النتائج التي يتوصل إليها في إعداد السياسات والمناهج المتعلقة بتسيير الأفراد إلى جانب العوامل الأخرى فهو يساعد على رفع مستوى الأداء خلال تحقيق الاندماج للتشريعات الاجتماعية مع الإستراتيجية تقديم الدعم وذلك من الشاملة للمؤسسة بصفة عامة مثل أهداف التدقيق في باقي المجالات، التدقيق الاجتماعي يهدف هو الآخر إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد العقبات والعراقيل باستعمال وسائل فعالة للبحث عن الأسباب الحقيقية وتقديم الاقتراحات للقضاء على الاختلافات والانحرافات. إن التدقيق الاجتماعي يستجيب لعدة الأهداف:

❖ القيام بالمعانة الدقيقة التحصيل المعلومات الصادقة حول مجال الأهداف الخاصة بالفرد كالتوظيف من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، رفع الروح المعنوية من خلال تحسين الظروف والأجور العادلة.

❖ إذا كانت الرقابة نابعة من إرادة المسؤولين تكون نتائجها مضمونة نوعا ما والمتابعة الدائمة للوضعيات وللنتائج وتطبيق التوصيات نظرا لتوفر الإرادة من أجل القضاء على الظاهرة وتحسين الظروف لرفع الأداء والإنتاجية لدى الأفراد .

❖ تسيير سالم للأفراد نظرا للاستعمال الأمثل للأدوات الكمية في مجالات النوعية .

❖ التشخيص الدقيق للأسباب للوصول إلى النتائج صادقة .

❖ التحكم الأمثل في التكاليف الاجتماعية المباشرة منها وغير المباشرة .

❖ التنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطار لتفادي التعقيدات التي قد تحدث من جراء التأخر في علاجه.

ثالثا. الخصائص الواجب توفرها في المدقق الاجتماعي:

ليس هناك تدقيقا اجتماعيا دون مدققين اجتماعيين وحتى نضمن نجاح عملية التدقيق لابد من أن تتوفر مجموعة من الشروط لهؤلاء المدققين، هذه الخصائص يمكن أن تكون ذاتية، شخصية، تكوينية ومهنية، وهي كما يلي:

1. **حسن الإصغاء والاستماع:** إن كلمة التدقيق ذات المصدر اللاتيني Audit والتي تعني الاستماع والإصغاء

بالفعل وكما رأينا سابقا فإن المهمة الأولى التي كانت توكل للمدققين هي الاستماع إلى

المكلفين بتسيير الأموال العمومية للإثبات والإشهاد على سلامة وصحة حساباتهم وحسن الإصغاء يعني:

✓ عدم مقاطعة المتحدث وجعله في وضعية حرجة، حتى يتمكن من استخراج جزء كبير من الحقيقة .

✓ أن يولوا إهتمام لحديث الآخرين وعدم السهو والتفكير في المشاكل والمشاكل الخاصة.

✓ العمل على معرفة خط سير الحديث حتى يتمكنوا من الوقوف على النقاط الهامة.

✓ عدم توجيه الإصغاء مسبقا لأحكام معينة مما يجعلهم يخطئون في تقديراتهم ويرجحون كفى فرضياتهم.

✓ إظهار الاحترام للآخرين والبحث الجيد عن تعميق المفاهيم المتحصل عليها من الميدان وكشف

الأشياء التي لا تؤثر فيها .

✓ السرية المتعلقة بالمعلومات المتحصل عليها وكسب كل ثقة من الإدارة والأفراد الموضوعية في معالجة

الاختلافات والمشاكل وعدم ترجيح كفة أحد الأطراف على الآخر.

2. **إمكانية التحليل والتركيب:** إمكانية التحليل والتركيب لا يجب أن تتفرق عن بعضها البعض بالنسبة

للمدقق الاجتماعي، كعدم افتراق وجهها العملة النقدية الواحدة.

إن المقدرة على التحليل لا تساوي شيئا إذا لم يكن بالإمكان القيام بعملية التركيب والعكس بالعكس صحيح.

إن التحليل والتركيب يعنيان امكانية توضيح المفاهيم الغامضة وترتيب الأفكار والأخطار على حسب أهميتها

للمقدرة على رد الأشياء على الحالة التي كانت عليها واستخراج النتائج والملخصات الواضحة، والدقيقة.

لذلك فإن المقدرة على التحليل لدى المدقق لا بد أن تلازمها المقدرة على التركيب.

3. **الخصائص الشخصية:** إن امتلاك المؤهلات العلمية لا يمنع ذلك من توفر القدرة على التخيل وأن يكون

لدى المدقق الاجتماعي الفضول لمعرفة الأسباب من خلال الاستماع، المعاينة وتحصيل بعض الأمور بدون

اللجوء إلى الإدارة أو الأفراد بسرية تامة.

إن إدخال التخيل لا يعني إدخال ذاتية المدقق وإبعاد الموضوعية بل يساعد في الوصول إلى طرح الحلول

والمعضلات الممكن وجودها كما أن للعناصر السلوكية أهمية كبيرة خاصة مع الأفراد الذين يكونون في اتصال

مباشر معهم.

لذلك فالمدقق هو ذلك الشخص ذي الطابع القوي والذي يتمكن من وضع الأمور في الأمكنة المناسبة لها.

4. التكوين: من اللازم أن يلم المدقق الاجتماعي بثقافة عامة واسعة في المجال الاقتصادي والاجتماعي والنفسي، وأن يكون متمكنا من التقنيات التطبيقية للتدقيق الاجتماعي. إن إمكانية التشخيص الفعال والدقيق الأنشطة تسيير الموارد البشرية والتي تدخل ضمنها عوامل متعددة تمس الجوانب التسييرية والنفسية، الاجتماعية المحيطة بالفرد لا يكون إلا إذا توفر لدى المدقق التكوين المتنوع للوقوف على المسببات الحقيقية للوضعيات. بصفة عامة هناك قائمة واسعة من الامكانيات التي يجب أن تتوفر في المدقق الاجتماعي والمؤهلات والتي كلما زاد توفرها المدقق كلما زاد تحكمه في العضلات المطروحة أمامه للعلاج هذه القائمة ويوردها:

• المعارف:

- . المالي
- . الإعلام الآلي
- . الماناجمنت
- . قوانين العمل
- . تسيير الموارد البشرية، - علم النفس
- الإستراتيجية
- . منهجية التدقيق الاجتماعي
- . الاحصاء والمناهج الكمية
- . المحاسبة
- . الاقتصاد

• الإمكانيات:

- . الدبلوماسية
- . العدالة
- . التأقلم
- . الاندماج والمرونة
- . الموضوعية
- . روح المبادرة
- . الفضولية
- . انفتاح الروح المعنوية
- . الصرامة
- . المصادقية
- ملاحظة
- . التحليل والتركيب
- . الإصغاء
- . الاتصال
- . التحرير
- . التحمل
- . المؤهلات
- . الروح النقدية
- . الشرف
- . الاحترام

خامسا. تدقيق التدقيق الاجتماعي:

يعتبر التدقيق الاجتماعي في آن واحد كمنهج موضوعي ومستقل لكن أيضا وظيفة تخضع الأخرى إلى معايير التقييم من النجاعة والفعالية وبالتالي يمكن التحدث على قياس فعالية التدقيق أي تدقيق الاجتماعي.

1. تقاس فاعلية التدقيق الاجتماعي من خلال:

✓ تقييم التكاليف المباشرة " أجر المدقق " وغير مباشرة بجميع المعلومات من طرف الأفراد، الوقت... الخ، ومقارنة ذلك الفائدة المحصل عليها من عملية التدقيق الاجتماعي والتي تقاس من خلال مدى تخفيض الأخطار وتخفيض التكاليف الزائدة ورفع الروح المعنوية للأفراد وما ينعكس ذلك من رفع لرضاهم أثناء أدائهم للأعمال.

✓ تقييم التكلفة المتوقعة للمهنة مع التكاليف الحقيقية واستخراج الانحرافات وتفسيرها.

✓ تقييم طريقة رسم الأهداف الخاصة بالتدقيق الاجتماعي ومدى بلوغها.

✓ تقييم استعمال المناهج المختلفة في التشخيص والتحليل.

✓ مدى احترام الآجال الخاصة بالتدقيق.

✓ تقييم التوصيات المقدمة.

2. متابعة نتائج التدقيق الاجتماعي:

إن توفر إرادة صارمة وقوية من طرف المشرفين والمسؤولين والمديرين في تقلبهم النتائج التدقيق وقبل ذلك العمل على تدعيم المدقق عن طريق توفير وسائل العمل والسماح له بجميع المعلومات الضرورية، والصادقة حول الوضعية الاجتماعية للمؤسسة.

كما هو الحال بالنسبة للأهمية التي تعطي للمدقق المالي والمحاسبي يجب أن يحظى المدقق الاجتماعي بنفس الأهمية أو أكثر، نظرا للخصوصيات المذكورة في الفصل الأول من أجل جعله وسيلة تسيير وتحكم، قيادة إدماج استراتيجي لجانب الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة. تظهر إرادة المشرفين من خلال إيجاد، وتنفيذ ومتابعة تنفيذ كل القرارات والإجراءات التصحيحية للأوضاع المعينة من طرف المدقق الاجتماعي.

3. متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:

إن النهاية الطبيعية لأية مهمة تدقيق اجتماعي هي إنجاز وتحرير تقرير التدقيق الذي يستخرج فيه المدقق حقائق المعائنات والتحليلات ونقاط القوة ونقاط الضعف ويقوم بتقديم مجموعة من التوصيات لمعالجة الاختلالات، ثم تترجم التوصيات المقدمة من طرف المشرفين إلى قرارات وإجراءات حسب الأولويات.

الدرس السابع: منهجية وتقنيات التدقيق الاجتماعي

تمهيد:

قبل الشروع في عملية التدقيق الاجتماعي أي القيام بعمليات جمع وتحليل أهدافها الأساسية بعد إجراء اللقاء بين المدقق والمسؤول على المعلومات وبعد رسم المؤسسة لابد من تحديد نوع المنهجية المستعملة والمدة الزمنية التي من المحتمل أن تستغرقها المهمة والأفراد الواجب الاتصال كما يتم تحرير رسالة المهمة ممضاة من طرف الإدارة والتي ضمنها يتم تحديد الكيفيات التي تتم بها المهمة والسماح للمدقق بالإطلاع على المعلومات والتدخل في جميع الأماكن من طرف المكلفين بالمهمة، ترسل هذه الرسالة إلى المعنيين بعملية التدقيق قبل الشروع في المهمة للسماح لهم بتحضير أنفسهم ماديا ومعنويا لتسهيل العملية واستغلال المدة أحسن استغلال. كما يمكن للرسالة أن تتضمن في طياتها طلب معلومات مسبقة أو أوامر أخرى من شأنها تسهيل العملية كالمحور الرئيسي لعملية التدقيق والأنشطة التي من الواجب فحصها، كما يتم تحديد مجال الرقابة وطبيعة الأبحاث والتقنيات المستعملة (المقابلة، الاستبيان... الخ)، بعد ذلك يبدأ المدقق عمله من خلال تجميع المعلومات الضرورية وباستعمال الطرق العلمية المحددة كما سوف نوضحه من خلال النقطة الموالية. تقديم النصائح والتوصيات لتصحيح الانحرافات.

أولا. تنظيم عمل التدقيق الاجتماعي:

حيث انعكس التطور المدهش الذي شهده التدقيق في المجال المالي والمحاسبي على المجال الاجتماعي لإن التدقيق أصبح جزء لا يتجزأ من نشاطات المؤسسة وأصبح يساهم بصفة جدية في تحسين نوعية التسيير، وحتى يبلغ التدقيق الاجتماعي هذا المستوى الراقي مثل الذي بلغه نظيره المالي والمحاسبي لا بد من العمل المتواصل على بذل الجهود من اجل تطوير النقاط التالية:

✓ تحديد الإطار المثالي للاجتهاد العلمي والبحث الدائم عن المناهج والوسائل والتقنيات المتعلقة بالتدقيق الاجتماعي.

✓ إدخال تدريسه على مستوى المعاهد الجامعية.

✓ تعميم استعماله وإدراجه ضمن القوانين الخاصة بالدولة والمتعلقة بالجانب التسييري للمنظمات.

إستعمال منهجية واضحة وصارمة لإيجاد تنظيم أكثر للمهام والأعمال الموكلة إليه لأن ذلك المعطيات وتحليلها التعليق عليها تقييمها وتحرير التقرير يسمح للمدقق بتجميع النهائي الذي يحتوي على التوصيات اللازمة من اجل معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

إن استعمال منهجية صارمة وتقديم التوصيات اللازمة سيلزم استعمال تقنيات مقاييس مؤشرات، ومرجعيات خاصة من أجل إيجاد المعايير المستعملة للفرقة بين الظواهر ذات الأهمية الكبيرة عن تلك الظواهر التي تعتبر ثانوية حتى تسهل المهمة للمدقق في الاستعمال الأمثل للوقت والجهد.

إن التدقيق عبارة عن أسلوب استنتاجي واستدلالي وأية منهجية يستعملها المدقق الاجتماعي تنطلق من حوادث واقعية يصدر عليها أحكاما من خلال التحليل يعلق عليها ويعطيها تقييم معين يؤدي إلى توصيات. أما المنهجية التي تسمح للمدقق الاجتماعي من وضع مختلف الفرضيات الظاهرة للأسباب المتعلقة بالمشكلات والتي يتم تأكيدها أو نفيها من خلال عمليات التشخيص، كما أن المنهجية تسمح بإعطاء المعلومات والنتائج على شكل منظم ومنطقي كما هو مبين أدناه.

جمع المعلومات ← وتحليل المعلومات المجمعة ← الفحص ← التقييم ← التوصيات

1. عملية التحقيق الأولى: إن عملية التدخل الفعلي لإجراء التدقيق الاجتماعي تسبقها عملية التحقيق أولية يقوم بها المدقق لكي تكون له نظرة شاملة للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة ليتسنى له توجيه تدخلاته إلى النقاط الأساسية الحساسة، والتي تشكل عوائق واختلالات ونقائص وبالتالي يعتمد على أسس قوية في تدخلاته لإيجاد الفاعلية اللازمة لعملية التدقيق، إن عدم المرور بهذه المرحلة يعتبر كنقص بالنسبة للمدقق لأنها تؤدي إلى تضيق الوقت والجهد.

يعتمد المدقق الاجتماعي على هذا التحقيق الأولي في رسم الإطار الشامل لمهمة التدقيق التحديد المؤشرات الواجب استعمالها لقياس الانحرافات وترتيبها حسب درجة خطورتها حتى يتم تحديد الأهداف الأساسية. كما إن الخيارات والنتائج المتوصل إليها من طرفي مسؤولي المؤسسة وليست وليدة اليوم بل لها ارتباطات في الماضي وبالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة لذلك وجب على المدقق القيام بعمل علمي يعتمد على التعريف بالمؤسسة من حيث تطورها التاريخي والخصائص الاقتصادية الاجتماعية التكنولوجية التجارية والمالية للمؤسسة.

2. المعلومات العامة: يقوم المدقق خلال هذه المرحلة بجمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي لها أثر عليها كتحديد موقعها الجغرافي تاريخ إنشائها عدد الأفراد الإجمالي وتوزيعهم حسب السن الجنس أو الأقدمية عدد الأفراد المؤسسة عند بداية نشاطها، رقم أعمالها السنوي، الميزانية السنوية، أحداث هامة ظهرت خلال حياة المنظمة كتوسيع قطاع النشاط نوع الخدمات أو المنتج التي تقدمه والهيكل التنظيمي لها.

3. **الخصائص الفنية:** هذه الخصائص تتمثل في الظروف المادية توزيع ساعات العمل المستوى العام للتأطير تحليل المناصب ومدى توفير الخدمات الاجتماعية كالإطعام النقل طب العمل الخدمات الصحية الاجتماعية النقابات العمالية.

4. **الخصائص التجارية:** يتم معاينة مدى تأثير الظروف، الخصائص التجارية على الجانب الاجتماعي للعمال كطبيعة العمل الموسمي أو الليلي تغيير في أوقات العمل أو الزيادة في العدد الإجمالي العمال وطبيعة عقد العمل (العمل الدائم والمؤقت)، لأن من خلال ذلك يمكن تحديد سياسات التوظيف والاستقطاب وتعيين الموظفين حسب الحالات.

5. **الخصائص الاقتصادية المالية:** من الضروري اخذ صورة عامة عن التحديات التي تواجه المؤسسة لذلك لابد من أن تحليل المعطيات المحاسبية المالية والميزانية لمعرفة مكونات المنتج أي اختبار مدى المقدرة التنافسية الصحة المالية والاقتصادية لتحديد التحديات الخاصة بالعمل.

ثانياً. مصادر المعلومات:

إن التدقيق الاجتماعي يقتضي تحديد مصادر المعلومات، بما إن تحديد الاختلالات المشاكل، والنقائص يعتمد بشكل كبير على نوعية المعلومات المجمعة ومصادرها ويمكن حصر مصادر المعلومات في ثلاث مصادر أساسية:

✓ المصادر المكتوبة.

✓ الزيارات الميدانية.

✓ المقابلات والمحادثات الشخصية.

1. **المصادر المكتوبة:** إن الأنظمة القانونية والتشريعات تلزم المؤسسات على مسك سجلات ودفاتر متنوعة بالإضافة إلى وضع الملفات الفردية للموظفين القوائم العامة، للأفراد دفاتر الإجازات، دفاتر الاجتماعات، دفاتر حوادث العمل، وسجلات الغيابات، سجلات الزوار، فهي تشكل مصادر أساسية للمعلومات، كما يمكن الاعتماد على بعض الوثائق الأخرى لأنها لا تقل أهمية عن سابقتها كالأنظمة الداخلية القوائم المقدمة للضمان الاجتماعي محضر الاجتماعات المذكرات التعليمات الخاصة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة كما يمكن للمدقق الاعتماد على تقارير رقابة أو تدقيق أنجزت سابقاً إن وجدت. يمكن تلخيص مصادر المعلومات المكتوبة وفقاً للجدول التالي رقم (02) الموضح أسفله.

المحور الثاني: طبيعة ومحتوى التدقيق الاجتماعي

يستعمل المدقق في عملية جمع المعلومات مجموعة من الجداول التي يحضرها التوضيح توزيع العمال حسب الجنس السن الأقدمية الصنف المهني الذي ينتهي إليه وكذا تطور ذلك عبر الفترات المختلفة المحددة مسبقاً من طرف المدقق.

الجدول رقم 02: يوضح مصادر المعلومات الممكنة

مصادر	الوثائق المطلع عليها	مجالات البحث
- مصلحة الأفراد - مصلحة الأفراد	- قوائم الأفراد - سجلات الأفراد - قوائم مقدمة الى السلطة الوصية - الملفات الفردية	(1) التوظيف
- مصلحة الأفراد - مصلحة الأفراد - مصلحة الأفراد - مصلحة الميزانية - مصلحة الميزانية - مصلحة الميزانية والأفراد - مصلحة الميزانية	- البرامج، الاجراءات - قوائم الأجور - قوائم الأجور المقدمة للضمان الاجتماعي - كشوف فردية للأجور - كشوف التنقيط - مبالغ مخصصة لمصلحة الطب الاجتماعي	- عدد الأفراد ● هيكل توزيع الأفراد، (السن، الجنس، الأقدمية) ● الحركية ● عقود العمل ● التوظيف
- مصلحة الشؤون الاجتماعية سجلات الأفراد - مصلحة طب عمل والشؤون الاجتماعية - مصلحة الأفراد - مديرية الأفراد - مصلحة الموظفين - مصلحة الأفراد	- مكافآت للأولاد الذين يدرسون - الحوادث المهنية - الأمراض المهنية - تقارير طب العمل - تدخلات المساعد الاجتماعي - سجلات الغيابات اللجان التأديبية - مذكرات وتعليمات - اجتماعات - محاضر وتقارير - سجلات - انتخابات - اضرابات - خلافات ومنازعات نظام انتقال المعلومات ونوعيتها (الرقابة الداخلية)	(2) الأجور ● المكافآت والعلاوات ● المصاريف الاجتماعية ● دعم المتدربين
- مصلحة الأفراد - مصلحة الأفراد - مصلحة الأفراد - مصلحة الأفراد - مصلحة الميزانية	- مذكرات وتعليمات - اجتماعات - محاضر وتقارير - سجلات - انتخابات - اضرابات - خلافات ومنازعات نظام انتقال المعلومات ونوعيتها (الرقابة الداخلية)	(3) ظروف العمل ● التغيب ● اتصال ومشاركة
- مصلحة الأفراد - مصلحة الأفراد - مصلحة الأفراد - مصلحة الأفراد - مصلحة الميزانية	- مذكرات وتعليمات - اجتماعات - محاضر وتقارير - سجلات - انتخابات - اضرابات - خلافات ومنازعات نظام انتقال المعلومات ونوعيتها (الرقابة الداخلية)	(4) التكوين

	. ملتقيات . محاضرات . تكوين خارجي تكوين داخلي . ميزانية التكوين	
--	--	--

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

للزيادة أهمية كبيرة لأنها قد تشكل أحسن وأفضل إطار مرجعي للمدقق في وضع برنامج التدخل كما تسمح له في وضع برنامج التدخل والتعرف على بعض الأخطار والنقائص كحالة المقرات العامة الاكتظاظ داخل المكاتب أو الورشات وجود منافذ النجدة وسائل مكافحة الحرائق فكل هذه الأمور تلعب دور مهم في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد.

كما يقوم المدقق بملاحظة سرعة انجاز العمل كما يمكنه الوقوف على معدلات التغيب والتسجيل الفعلي لذلك من خلال مقارنة بين السجل المخصص لذلك والوجود الفعلي للعمال في مناصبهم. يتم ملاحظة أيضا توفر قاعة خاصة بالملفات الفردية ومدى سرية استعمال هذه الملفات الإطلاع على المخزن وظروف التخزين. كما أن خلال هذه الزيارات يتمكن المدقق من القيام بجمع الوثائق وتسجيل النقائص والمشاكل الملاحظة، وكما أن المحادثة التي يقوم بها المدقق يمكنه من ورائها نفي أو تأكيد كل التخمينات التي يضعها أثناء قيامه بالزيارة.

3. المقابلات والمحادثات: تعتبر من بين الوسائل المحبذة لدى المدقق الاجتماعي حيث يلجأ إليها في أغلب الأحيان لان التدقيق هو عمله الاستماع والإصغاء إلى مختلف أفراد المنظمة.

إن تسيير المحادثة يخضع إلى قدرة المدقق على التسجيل للنقاط المهمة أي بصفة عامة قدرته على الاتصال المسؤولين والاتصال الأفراد مما ينعكس على إحدى مقومات فاعلية التدقيق، يجب تحديد مجموعة النقاط الهامة التي تساهم في رسم الخاصة بمهمة التدقيق وكذا المنهجية التي من اللازم إتباعها لذا وبعد تعيين العينة من الأفراد

التي من الواجب اجراء المحادثة معها يتم إبلاغهم مسبقا بإرسال المعلومات المتعلقة بأهداف التدقيق ومنهجيته والاستمارة للسماح لهم بالتحضير الجيد للقاء.

خلال المحادثة ومن اجل كسب ثقة الأفراد وجعلهم يستجيبون له لابد من إتباع الإجراءات التالية:

- إعلام الفرد المقابل بالبرنامج والهدف من العملية.
 - مناشدة مساعدة واقتراحات الفرد.
 - مناقشة النتائج المتحصل عليها وطلب المساعدة لإيجاد الحلول المناسبة.
 - اختيار وقت المقابلة مسبقا بحيث يكون هذا الوقت مناسب حتى لا يؤدي في تذبذب الأفكار كان يكون على سبيل المثال في آخر وقت العمل.
 - يجب أن يقوم المدقق بكتابة النقاط المهمة التي تحصل عليها من الاستماع إلى الأفراد كما أن القدرة على تحصيل المعلومات وتسجيلها ترتبط بمهارة المدقق على التحليل والتركيب.
- أما أهداف المقابلة فهي:

- الوقوف على الحقائق.
- استقصاء الأفراد.
- استقصاء الدوافع.

ويمكن القيام بذلك من خلال الاستبيان والذي من الواجب أن لا يهمل نقطة مهمة وأن يشمل كذلك على الأسئلة ذات الطابع العام والأخذ بعين الاعتبار المشاكل الخاصة بالمؤسسة نفسها والتي يتم تحليلها من خلال الوثائق المجمعة خلال الزيادة، القيام بعملية تحليل للاستبيان يمكن أن يلاحظ المدقق بان هناك بعض النقاط الهامة مازالت تستحق التوضيح يمكن للمدقق أن يطرح الأسئلة الخاصة بها من خلال استجواب رجعي أو ما يعرف **Feed Back**، يعاد تقديمه إلى الأطراف المعنية لاستكمال النقائص، أما فيما يخص النموذج الخاص بالاستجواب فسوف يتم التعرض له في النقطة الخاصة بتقنية تجميع المعلومات خلال الآراء.

للمقابلة الشخصية محاسن ومساوي.

أ. محاسن المقابلة الشخصية:

- الاتصال بالمفردات المختارة فقط دون غيرها وتجميع المعلومات من مصادرها الأصلية.
- إمكانية توضيح بعض الأسئلة الهامة والتي يصعب في بعض الأحيان فهمها من طرف المستجوب.
- إمكانية تذكير المدقق في بعض البيانات

- ملاحظة التصرفات والسلوكيات أثناء الجواب وبالتالي التأكد من رد فعل الفرد وكذا من صحة الجواب وصدق بعض المعلومات.
- إمكانية تسجيل تلك المعلومات بشكل واضح مما يسهل عملية تحليلها.
- ب. مساوي المقابلة الشخصية هي:
 - إمكانية تأثير المدقق على الفرد المقابل من خلال الشروحات للأسئلة بطريقة تخدم فكرة مسبقة لديه.
 - عدم وجود أفراد العينة في أماكنهم المعتادة مما يساهم في زيادة تكاليف الوقت والضائع.
 - في بعض الحالات قد يرفض المستقضي منه الإجابة على بعض الأسئلة التي تمس شخصية في حضور المدقق.
 - في حال تعدد المناطق الجغرافية التي تقع فيها الوحدات الفرعية تصبح الطريقة باهظة التكاليف من حيث الوقت والمال.

4. تقنيات تجميع المعلومات:

تحديد مصادر جمع المعلومات المراد التحصل عليها يساهم بشكل كبير في تحديد التقنيات الواجب استعمالها من طرف المدقق. كما إن عملية تحديد التقنيات لا تكون بصفة عشوائية وتلقائية فقد يستعمل المقابلة في بعض الحالات وفي حالات أخرى يستعمل الملفات والدفاتر وقد يستعمل التحليل من خلال العينة أو المسح الشامل للمجتمع وفقا لبعض المعايير والمحددات.

5. الاستبيان:

يستعمل الاستبيان تقريبا في جميع الميادين في مجال العلوم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والتدقيق الاجتماعي والتدقيق الاجتماعي يعتمد عليها بشكل كبير ويحظى بأهمية بالغة من طرف المدققين سواء فيما يخص عملية تحريره أو تقديمه أو محتواه.

الأسئلة التي يتم طرحها في الاستبيان لابد أن تساهم بشكل كبير في حصر الظواهر.

عمل بعض المدققين على وضع نموذج محدد وموحد للاستجواب المتعلق بالتدقيق الاجتماعي، حيث تم حددا مجموعة من الأسئلة الهامة والتي تمس مجال واسع من مجالات تسيير الموارد البشرية كما أن البعض مكاتب التدقيق الاجتماعي استمارات متطورة جدا تسمح بحصر مجال الدراسة كالمعهد الفرنسي للتدقيق، والرقابة

I.F.C.I.A الداخلية

أحدث مجموعة عمل للبحث في الأسئلة والتي تخص إدارة الأفراد الأجور التسيير التنبئي للموارد البشرية التوظيف التكوين والاتصال كما إن شكل الاستبيان غير ثابت بل هو متغير مع تغير الأهداف المسطرة لعملية التدقيق ولكن بعض الباحثين في المجال حددوا ستة (06) مجموعات من الأسئلة تشكل الهيكل الأساسي للتدقيق الاجتماعي وهي:

- ماذا؟ سؤال يطرح على تحديد الطبيعة.
- من؟ سؤال يطرح لتحديد المتدخلين.
- متى؟ سؤال يطرح لتحديد الزمان.
- أين؟ سؤال يطرح لتحديد المكان.
- كم؟ سؤال يطرح لتحديد الكمية أو العدد.
- كيف؟ سؤال يطرح لتحديد المنهج المتبع.
- ولتحديد نقاط الضعف يمكن الاعتماد على السؤالين التاليين:
- هل بالإمكان إن يحدث خلل؟
- هل هناك أمر لا يشتغل بشكل المطلوب؟

إن مرحلة تحرير الاستبيان تأتي بعد اكتساب المعلومات العامة حول المؤسسة حينها يقوم المدقق بوضع مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بتقييم فعالية الإجراءات ومدى مطابقتها للقوانين ومناقشتها مع السياسات الاجتماعية، بعد الوصف النظري للنظام يقوم المدقق بالتحقيق في المهام التي اكتسبها من خلال مواجهتها الميدان.

1. أسئلة يكون فيها الجواب كمي الأجوبة المتعلقة بها تكون دقيقة لكن يشترط في الإجابة إن لا تكون تتطلب عمليات حسابية معقدة من طرف الشخص المستجوب.
2. أسئلة ذات جوابين فقط مثل ذكر وأثنى نعم وأولا.
3. أسئلة متعددة الأجوبة ويترتب على هذه الأسئلة أكثر من إجابتين مع إبداء الملاحظات.
4. أسئلة مفتوحة: الأجوبة على هذه الأسئلة متعددة جدا مما يستلزم إدراجها ضمن قوائم خاصة وإعداد نظام خاص بالترميز.
5. أسئلة مغلقة: أما تحتوي على عدد محدود من الأجوبة أو إن المدقق لا يهتم إلا بمجموعة محدودة من الأجوبة.

6. أسئلة نصف مفتوحة دمج بين اسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة أي يعرض المدقق مجموعة من الأجوبة مع ترك القائمة مفتوحة.

7. أسئلة مركبة: السؤال في الأصل يحتوي على أكثر من معلومة هذا النوع من الأسئلة سيئ ويقود إلى أجوبة غامضة مثلاً ما نوع التكوين الذي قمت به المعلومات التي اكتسبتها ؟ لهذا فمن الواجب على المدقق الابتعاد عنها.

8. أسئلة مخرجة: تتعلق بجوانب معينة من شخصية الفرد كالآراء حول المسؤولين.

ويمكن إن يخص استبيان التدقيق الاجتماعي الجوانب التالية:

* أسئلة عامة.

* أسئلة تتعلق بالأهداف.

* الرقابة على برامج الأفراد.

* هيكل الأفراد.

* التغيب ودوران العمل.

* التوظيف.

* ظروف العمل.

* الأجور.

* التكوين.

* علاقات العمل.

من خلال هذه المجموعة والتي تعتبر على سبيل مثال وليس سبيل الحصر يتضح جلياً بان الاستبيان ذو أهمية كبيرة لا يمكن الاستغناء عنه كما يمكن تكملتها بوسائل تحليل أخرى.

6. العينة الإحصائية:

يلجأ إليها المدقق عندما لا يكون لديه الوقت الكافي أو نقص في الوسائل لإجراء دراسة موسعة وشاملة وأول خطوة تتمثل في اختيار منهج معين للحصول على حجم عينة ممثلة بمراعاة الهدف المدروس، والمعلومات المتوفرة ثم تتم عملية تقييم وتحليل النتائج المتوصل إليها.

في المجال النوعي لتسيير الموارد البشرية إن لجوء المدقق إلى عينة ذات، مقارنة مع المجتمع قد يقوده إلى أخطاء كثيرة حول تمثيل العينة والبحث يجب إن يكون حول التمثيل النوعي المرتبط بتنوع الظاهرة.

ويتم تحديد حجم العينة من خلال اختبار عشوائي لمجموعة معينة من الأفراد ويتم من خلال ذلك حساب نسبة المعاينة والتي تعطي بالمعادلة حيث (n/N)

n حجم العينة المحسوبة عشوائيا

N المجتمع

ثم يتم احتساب

$\bar{X}$ المتوسط الحسابي

$S^2(X)$ التباين

$S(X)$ الانحراف المعياري

في بعض الحالات يمكن أن يصادف المدقق عدم إمكانية إحصاء شامل الملفات مثلا ومن أجل تجاوز ذلك يلجأ إلى العينة الترتيبية وفقا لما يلي:

لنفرض أن العينة تمثل مجتمع أجور أفراد مؤسسة ما يمكن أن تقسم الأجور على حسب المستوى التأهيلي الأصناف الأفراد المهنية ولنفرض أنها 05 أقسام.

C_1, C_2, C_3, C_4, C_5 كل قسم منها يعتبر كقسم فرعي يتم تطبيق عليه تقنيات العينات وما يمكن قوله هو أن كلما كان حجم العينة كبيرا كلما كان مقدار الخطأ صغيرا.

الدرس الثامن: تقنيات عرض وتحليل النتائج

تمهيد:

تعتبر خطوة تحليل المعلومات المجمعة من أهم الخطوات الخاصة أنها تحضى بأهمية قصوى لأنها تعكس الإمكانات المدقق على التحليل والتركيب، كما أنها تستلزم فحص مدقق باستعمال الوسائل التقنية والعلمية المتاحة لديه للوصول إلى النتائج التي لها معاني خاصة أو الوصول إلى العلاقات والارتباطات بين العناصر والظواهر الملاحظة وقياس مدى خطورتها من خلال تشخيص الأسباب المتعلقة بذلك، حيث يقوم المدقق بفحص المعطيات من ملاحظة صحتها وتقييم النتائج وبالتالي فهو يقوم بعزل الظواهر وقياسها باستعمال المعايير، ثم يعرض المدقق النتائج المتوصل إليها من خلال ما يعرف بتقرير التدقيق الذي يعتبر كثرة العمل ويكتسي أهمية من حيث أنه يقدم ضمنه المدقق التوصيات اللازمة لمعالجة نقاط الضعف كدعم في اتخاذ التدابير اللازمة من طرف المسيرين.

أولاً. تقنيات تحليل المعلومات:

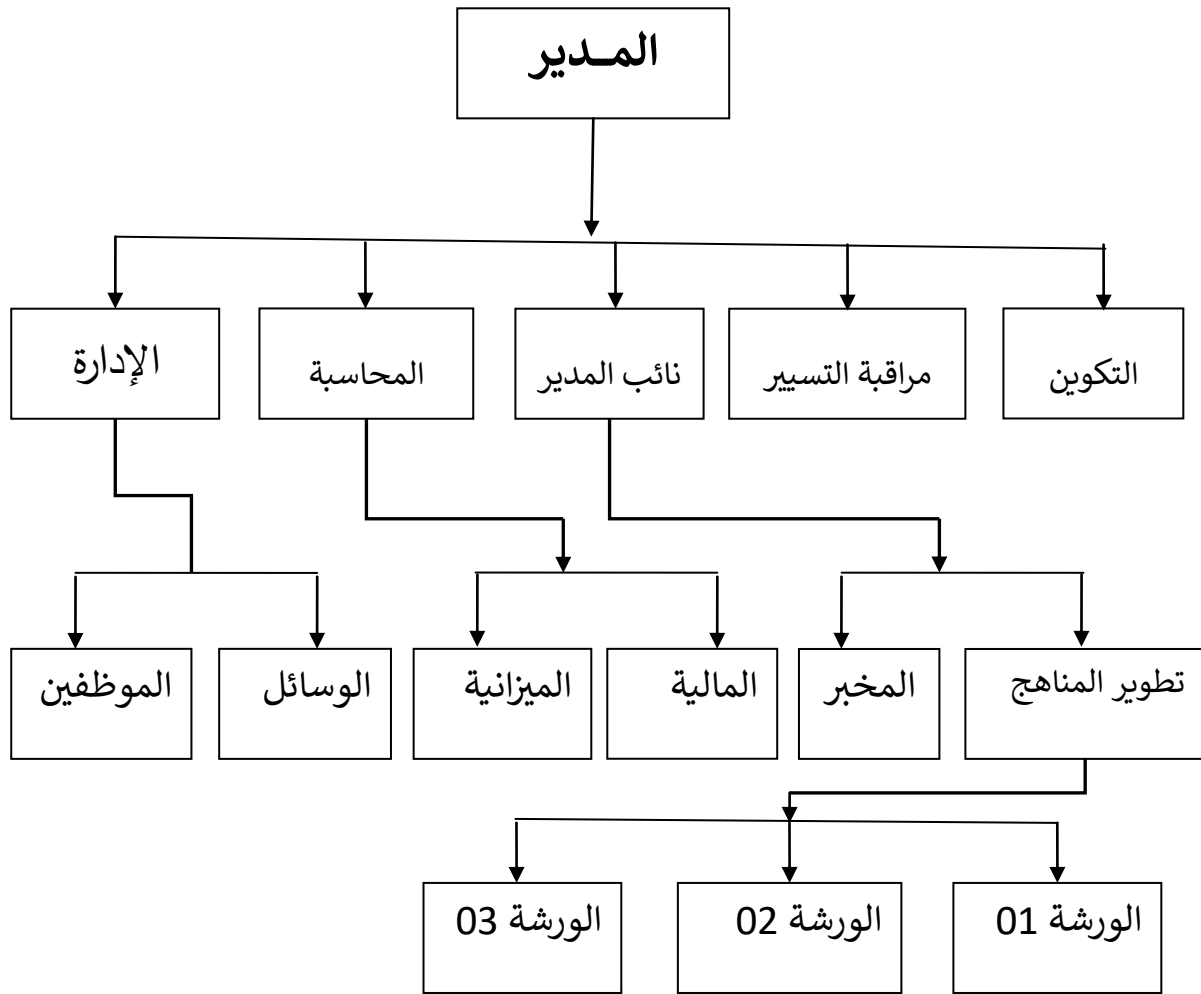
تعتبر عملية تحليل المعلومات خطوة ذات أهمية بالغة بالمقارنة مع ذلك فهي جد واسعة وتعتمد على مجموعة من التقنيات منها الأشكال البيانية المؤشرات، الرسومات البيانية الوصف ... الخ، مع تنوع التقنيات الإحصائية والوصفية وتعددتها وكذا تنوع المؤشرات المستعملة، لهذا يستلزم على المدقق أن يقوم باختيار التقنيات والمؤشرات الضرورية بالاعتماد على الوسائل والأهداف المسطرة من عملية التدقيق.

1. الأشكال البيانية: يعتبر هذا النوع من التحاليل من أبسطها، إذ أن المدقق من خلاله يتمكن من اخذ نظرة شاملة عن تطور الظواهر فمثلاً من خلال الهرم الخاصة بالأعمار والجنس يتمكن من اخذ صورة واضحة وشاملة عن توزع أفراد المجتمع حسب السن وحسب الجنس. في بعض الحالات يستعمل المدقق الأشكال البيانية التالية:

أ. الهيكل التنظيمي: يعكس الهيكل التنظيمي التنظيم الداخلي للمؤسسة، تسلسل الوظائف، وتوزع السلطات والصلاحيات ومن خلاله يتمكن المدقق من تحليل نسب التأطير وملائمة الأعمال والتقسيم على حسب المصالح حيث يمكن تحديد عدد الرؤساء والإطارات وأعوان التحكم بالإضافة إلى هذا يمكن إجراء المقارنة بين الهياكل التنظيمية خلال مراحل تطور المؤسسة عبراً لأزمة الملاحظة تطور لبعض المصالح حتى مديريات وإدارات أخرى من تنظيماً مؤسسة.

وتأخذ الهياكل التنظيمية على الشكل الهرمي كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم 03: مثال حول الهيكل التنظيمي

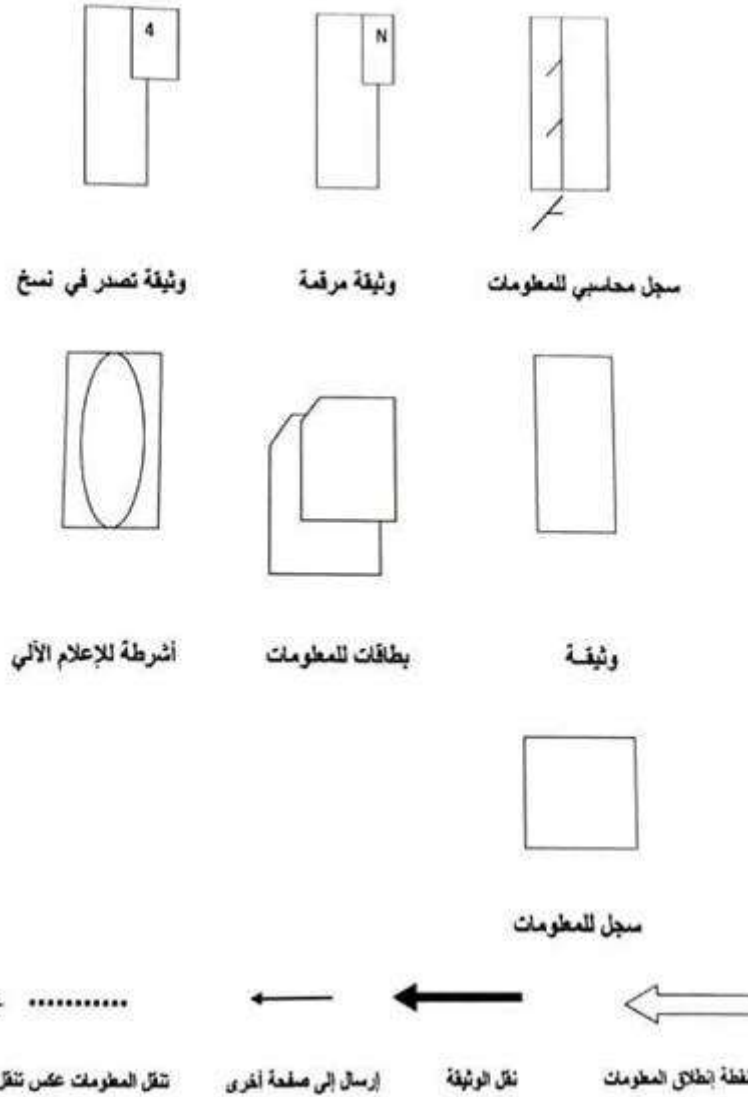


ب. هرم الأعمار: هي أشكال بيانية حول المجتمع أو العينة وذلك على حسب سن الأفراد وعلى حسب الأصناف المهنية ... الخ.

الشكل الهرمي يمكن أن يبين لنا الاختلافات من خلال ظهور عدم التوازن في الهرم وبذلك يمكن اتخاذ إجراءات التصحيحية اللازمة.

ج. بيان نقل المعلومات: طريقة حديثة يتبين من خلالها التنقل الخاص بالمعلومات أو البيانات على شكل تمثيلي تكون الرسوم البيانية متفق عليها مسبقا وتستعمل هذه الطريقة لفهم إجراء معين وتوضيح نظام الرقابة الداخلية وتظهر هذه الطريقة كضرورة في حالة وجود تعقيدات وفي ما يلي بعض الأشكال المتفق عليها لتمثيل البيانات والوثائق:

الشكل رقم 04: أمثلة خاص بالترميز



فهذه التقنية تجنب المدقق الوصف الطويل والمطلب وتساهم في تحسين التوصيات الخدمة غير أن هذه الطريقة تستلزم خبرة كبيرة ودراية كبيرة بنوع الترميز والنقل الخاص بالمعلومات والوثائق.

2. التحليل باستعمال المؤشرات: يطلق عليه بعض الباحثين في المجال الاجتماعي مصطلح المزيج الاجتماعي Le mix social تعتبر طريقة المزيج الاجتماعي نقطة الالتقاء بالنسبة لمنهجية التدقيق الاجتماعي إذ أن جميع عمليات التدقيق الاجتماعي تستعمله في التحليل ويتمثل أساسا في عملية اختيار المؤشرات القياسية والتمثيلية للممارسات الفعلية لتسر الموارد البشرية بالاعتماد علي الميزانية الاجتماعية والتي تبقي احدي أهم الوسائل المحبذة من طرف المدققين.

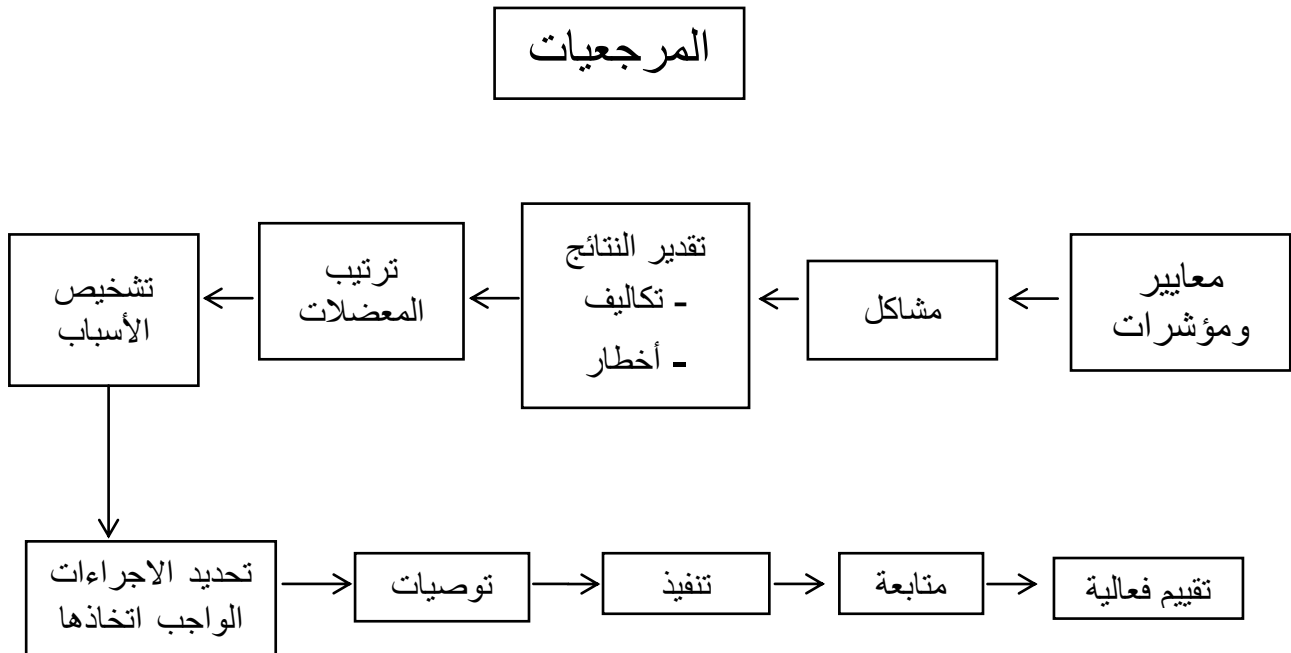
يمكن ملاحظة معطيات الميزانية الاجتماعية من خلال التطور السنوي، وبالاعتماد عليها يمكن حساب المؤشرات والتي تعطي لنا قياسات فقط بدون أن تعكس الأسباب، لكن تبين مدى خطورة الظاهرة لذلك لابد من تدعيمها بتشخيص الأسباب فمثلاً دراسة ساعات التغيب يعطي لنا عدد الساعات ولكن لا يحدد لنا الأسباب المساهمة في الظاهرة لذلك لا بد من اللجوء إلى طرق التحليل النظري للظروف الاجتماعية، العائلية، والمادية، كما إن استعمال المؤشرات وحتى يكون لها معنى يجب مقارنتها بقيم معيارية حتى يتم استخراج الانحرافات، إن العملية التي يستعملها المدقق في هذا المجال على مبدئين في التحليل:

- الاستقراء: أي استعمال التحليل الجزئي وتعميم ذلك على الكل.

- ترجمة المعلومات النوعية إلى كمية من خلال الطرق الإحصائية.

الشكل الموالي يبين الكيفية التي تتم بها عملية المقارنة من خلال مختلف القياسات للنتائج والانحرافات والمعايير التي يستعملها المدقق.

الشكل رقم 05: مقارنة النتائج مع المرجعيات



2. 1. المؤشرات: يوجد لدى المدققين الاجتماعيين عدد كبير من المؤشرات كل منها يستعمل حسب الظروف لقياس الظواهر، لذلك كان من الضروري فهم طبيعة وشروط عمل المؤشرات لإعطائها التفسير اللائقة والصحيحة.

يجب أن يعتمد المؤشر على الهدف المحدد لمهمة التدقيق وهو أيضا تستعمل في جميع ميادين تسيير الموارد البشرية وتمس المجالات التالية:

- الخصائص العامة للمؤسسة كمستوى التأطير، العدد الإجمالي للأفراد، الأقدمية، التوزيع على حساب الجنس والسن ... الخ
 - التوظيف: هيكل الأفراد، حركة الأفراد وتطورهم، طرق التوظيف، الوظائف المتاحة ... الخ
 - الأجور المبلغ الإجمالي للأجور، العلاوات والمنح، المصاريف الخاصة بالأفراد ... الخ.
 - التكوين والترقية: ميزانية التكوين، نوعية البرامج، المعايير المعتمدة في اختبار نوعية التكوين والمتكويين.
 - التصرفات والحوافز: التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، اللجان التأديبية، نوعية الاتصال.
- تجدر بنا الإشارة إلى إن هناك عددا لا متناهي من المؤشرات وعملية اختيارها تتم وفقا للأهداف المسطرة من التدقيق وكذا طبيعة المؤسسات، وفي ما يلي عرض لبعض المؤشرات والتي ترى أنه من الضروري عرضها في هذا البحث وذلك وفقا للمجالات التالية :

2.1.1. مجال التوظيف:

$$100x = \frac{\text{عدد الأفراد في السنة (س+1)}}{\text{عدد الأفراد في السنة س}} \quad \text{. تطور عدد الأفراد الإجمالي}$$

$$100x = \frac{\text{متوسط عدد الأفراد في السنة (س+1)}}{\text{متوسط عدد الأفراد في السنة}} \quad \text{. تطور متوسط التوظيف}$$

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

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

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تربطهم علاقة عمل دائمة في السنة س}}{\text{مجموع افراد المؤسسة في السنة س}}$$

كما يمكن قياس بعض الأمور الخاصة بنسبة التأطير ونسبة تشغيل المرأة ونسبة العمل الإداري بالمقارنة مع العمل في الورشات ...الخروج وفقا للطرق النسبية وكمثال على ذلك نأخذ:

$$100X = \frac{\text{مجموعة الإطارات في السنة}}{\text{مجموع الأفراد في السنة س}} \quad \text{نسبة التأطير}$$

2.1.2. الأجور:

$$100X = \frac{\text{مبلغ الأجور المدفوعة للأفراد في سنة س + 1}}{\text{مبلغ الأجور المدفوعة للأفراد في سنة.}} \quad \text{. نسبة تطور حجم الأجور}$$

المحور الثاني: طبيعة ومحتوى التدقيق الاجتماعي

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

3.1.2. سياسة الترقية:

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد المستفيدين من ترقية ما في فترة س}}{\text{متوسط عدد أفراد المؤسسة لنفس الفترة}}$$

- نسبة الأفراد الذين تم ترقيتهم بالاعتماد على كفاءة

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد المستفيدين من ترقية لكفاءة}}{\text{العدد الإجمالي للأفراد الذين تم ترقيتهم}}$$

- نسبة الأفراد الذين تم ترقيتهم بالاعتماد على مسابقات

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد المستفيدين من ترقية بمسابقة}}{\text{العدد الإجمالي للأفراد الذين تم ترقيتهم}}$$

4.1.2. سياسة التكوين

- نسبة ميزانية التكوين

$$100X = \frac{\text{المبلغ المخصص للتكوين}}{\text{المبلغ الإجمالي للميزانية}}$$

- نسبة الأفراد المستفيدين من التكوين

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد المكونين}}{\text{العدد الإجمالي للأفراد}}$$

ويمكن حساب نسبة التكوين لكل صنف من الأصناف المهنية بالطرق التالية:

- نسبة الإطارات الخاضعة للتكوين

$$100X = \frac{\text{عدد الإطارات المكونة}}{\text{عدد الأفراد المكونين}}$$

- نسبة عمال التحكم الخاضعين للتكوين

$$100X = \frac{\text{عدد عمال التحكم المكونين}}{\text{عدد الأفراد المكونين}}$$

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

- اللجوء إلى التكوين الداخلي

$$100X = \frac{\text{عدد الفترات التكوينية داخل المؤسسة}}{\text{العدد الإجمالي للفترات التكوينية}}$$

- اللجوء إلى التكوين الخارجي

$$100X = \frac{\text{عدد الفترات التكوينية خارج المؤسسة}}{\text{العدد الإجمالي للفترات التكوينية}}$$

المحور الثاني: طبيعة ومحتوى التدقيق الاجتماعي

كما يمكن تقييم معايير المعتمدة في اختيار الأفراد للتكوين وفقاً لما يلي:
-نسبة التكوين لتحسين المستوى

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد المتكونين لسبب تحسين المستوى}}{\text{عدد الأفراد المتكونين}}$$

. نسبة التكوين الإستحداث طرق جديدة

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد المتكونين لسبب استحداث طرق جديدة}}{\text{عدد الأفراد المتكونين}}$$

-نسبة الأفراد الذين استفادوا من عطل للتكوين مدفوعة الأجر

$$100X = \frac{\text{عدد العطل للتكوين مدفوعة الأجر}}{\text{مجموع الأفراد}}$$

5.1.2. التغيب:

قدم في سنة 1963، 410 قياس لظاهرة التغيب بالاعتماد على عدد كبير من المعايير كتكرار التغيب، عدد الأيام المتغيب، أسباب التغيب، خطورة التغيب ... الخ، لكن بصفة عامة يتم الاعتماد على ثلاث معايير أساسية هي المدة الخطورة، التكرار كما هو موضح فيما يلي:

معدل الخطورة

$$100X = \frac{\text{عدد الأيام المتغيب (الساعات)}}{\text{عدد الأيام النظرية للعمل (الساعات)}}$$

أي يعكس نسبة الأيام - الساعات الضائعة.

. الخطورة المتوسطة

$$100X = \frac{\text{العدد الإجمالي للغيابات}}{\text{متوسط عدد الأفراد السنوي}}$$

-المدة المتوسطة للتغيب

$$100X = \frac{\text{العدد الإجمالي للغيابات (ساعات، أيام)}}{\text{العدد الإجمالي للمتغيبين}}$$

-التغيب لسبب ما

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد المتغيبين بسبب ما (مرض، نقل... الخ)}}{\text{عدد الأفراد المتغيبين}}$$

6.1.2. دوران العمل:

- معدل الافتراق

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد الذين غادروا المؤسسة}}{\text{متوسط عدد الأفراد}}$$

-معدل الدخول

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد الجدد الموظفين}}{\text{متوسط عدد الأفراد}}$$

. معدل البقاء

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد الجدد الذين لم يغادروا المؤسسة للفترة س} + 1}{\text{عدد الأفراد الجدد الذين لم يغادروا المؤسسة للفترة س}}$$

. معدل الخسارة

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد الجدد الذين غادروا المؤسسة للفترة س} + 1}{\text{عدد الأفراد الجدد الذين غادروا المؤسسة للفترة س}}$$

$$\text{معدل متوسط عدد الأفراد} = \frac{\text{مجموع الأفراد في بداية الفترة} + \text{مجموع الأفراد في نهاية الفترة}}{2}$$

كما يمكن حساب الدوران بالاعتماد على الأسباب (إرادية وغير إرادية) (1)

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد المستقلين}}{\text{متوسط عدد الأفراد}}$$

$$100X = \frac{\text{التسريح لأسباب تأديبية}}{\text{متوسط عدد الأفراد}}$$

$$100X = \frac{\text{المغادرة لأسباب غير إرادية (وفاة، عجز نهائي، تقاعد)}}{\text{متوسط عدد الأفراد}}$$

7.1.2. المشاركة والاتصال والجو العام:

المحور الثاني: طبيعة ومحتوى التدقيق الاجتماعي

-نسبة المشاركة في الاجتماعات

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد المشاركين في الاجتماعات}}{\text{متوسط عدد الأفراد}}$$

-نسبة اللجوء إلى العقوبات التأديبية-

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد المعاقبين}}{\text{متوسط عدد الأفراد}}$$

-نسبة حوادث العمل

$$100X = \frac{\text{عدد الأفراد المصابين بحوادث العمل}}{\text{متوسط عدد الأفراد}}$$

-خطورة الإضرابات

$$100X = \frac{\text{عدد الأيام المتوقفة نتيجة للإضرابات}}{\text{عدد أيام العمل النظرية}}$$

-مردودية العمل

$$100X = \frac{\text{حجم الإنتاج}}{\text{وقت العمل المخصص لهذا الإنتاج}}$$

-إنتاجية العمل

$$100X = \frac{\text{قيمة الإنتاج المحصل}}{\text{تكلفة العمل الموضوعة لتحقيق الإنتاج}}$$

2.2 المرجعيات والمعايير:

كما عرفنا سابقا، إن استعمال المؤشرات لوحدها لا يكفي، وبالتالي كان من اللازم لقيام بعمليات مقارنة مع المعايير والمرجعيات من أجل استخراج الانحرافات أساسا الممكنة.

إن عملية البحث عن الانحرافات يعتبر قلب عمل المدقق لأن عملية الاستغلال والمرجعيات، التي تستخرج الأمثل والعقلاني تخضع لمبادئ الناجعة والفعالية لذلك كان من اللازم تحديد المعايير من التشريعات الاتفاقيات، الممارسات التقنيات المستعملة، أهداف المؤسسة، النماذج النظرية لتسيير الموارد البشرية ويمكن الاعتماد على المقاربة الخارجية في تحديد المعايير.

. القيمة المقاسة للمؤشر مع نفس المؤشر في مؤسسات مماثلة.

. قيمة المتوسط القطاعي أوالسوقي.

. قيمة المؤشر مقارنة مع المؤسسات الرائدة من نفس القطاع..

إن اعتماد على المقاربة الخارجية يستلزم شروط وقواعد متساوية في القياس لدى المؤسسات، وكمثال على ذلك ظاهرة التغيب لا يكون لها معنى إذا كانت الأسباب المأخوذة بعين الاعتبار ليست نفسها لدى المؤسسات وكذا التغير في الهيكل الخاص بتوزيع الأفراد.

حسب (السن، الجنس، المستوى التأهيلي ... الخ) في كلتا المؤسستين.

أما الاعتماد على المقاربة الداخلية وتتعلق أساسا بتكوين مرجعيات خاصة بذات المنظمة:

. قيمة المؤشر للسنوات السابقة

. الانحرافات عن النتائج لعمليات تمت خلال سنوات ماضية.

. نتائج التحقيقات الرائدة مثلا فيما يتعلق بتحليل العمل والتكوين مع نتائج الخبرة.

. الإجراءات الموضوعية والمحددة من طرف المنظمة

3. الأهداف الحقيقية المسطرة:

عمليات المقارنة ينتج عنها انحرافات يعبر عليها مخاطر وتكاليف تتحملها المؤسسة، فالتكلفة معناها كم تضيع المؤسسة من جراء مشكل معين؟ فالتغيب مثلا ممكن التعبير عنه بالساعات أو النقود وكذلك استقالة إطار كفاء يمكن حساب كم يستلزم من تكاليف للحصول على إطار في نفس مستوى الفرد الذي غادر المنظمة وكذا كم تحسر المؤسسة من رقم الأعمال من جراء خبرته المكتسبة خلال سنوات العمل؟ بالإضافة إلى التكاليف المنفقة عليه للتكوين.

كما يمكن الاعتماد على حساب التكلفة الإضافية التي تتحملها الميزانية من خلال هذا المشكل، فمثلا تكلفة تعويض عامل بسيط ليست نفسها تكلفة فقدان وتعويض مهندس. مقارنة الأخطار يؤدي إلى تقسيم المشكلات وترتيبها وفقا لدرجة خطورتها وبالتالي يمكن تحديد أسبابها والأولويات في علاجها وفقا لمدى خطورتها.

ثانيا. عرض النتائج وتقديم التوصيات:

تكتسي مرحلة عرض النتائج هي الأخرى أهمية كبرى باعتبارها ثمرة الأعمال التي قام المدقق بها، ومن خلالها يتم عرض مراحل العمل وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف أي الاختلالات التي لاحظها وشخص سببها من خلال مختلف تدخلاته وعرض أسباب هذه الاختلالات والتوصيات والتوجيهات التي قد يدلي بها لعلاج هذه النقائص يتم عرض النتائج ضمن ملف يطلق عليه التدقيق والهدف منه إعلام المسؤولين ولفت

انتباههم إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك وجب الالتزام بمجموعة من شروط الشكل والمضمون في تحريره.

1. التقرير النهائي للتدقيق:

تكون النهاية الطبيعية لأية مهمة للتدقيق الاجتماعي هي تحرير التقرير الشامل للعملية، ويتم تسليمه للإدارة أو الطالب عملية التدقيق كان يكون جهاز الإدارة العامة، الجمعية العامة للمساهمين والبنوك، لذا لا بد من الالتزام بمبادئ الموضوعية، الدقة والوضوح في عملية تحرير:

✓ إن الدقة لا تعني فقط المصادقية لكن لا بد أن يكون التقرير مرتبط بالنقاط الحساسة والهامة المعينة من طرف المدقق.

✓ الوضوح يتمثل في اتباع منهج دراسة معين ومنطقي بحيث أن القارئ منذ قراءته للتقرير يمكنه من خلال المقدمة معرفة .

✓ الهدف والنهج المتبع في المعالجة.

كما أن التقرير يجب أن يكون بناءاً وموضوعياً بحيث يتم تحديد مختلف التطورات الممكنة للظواهر، ويكون آني، أي أهميته تظهر من خلال استعماله أي يتم تقديم النتائج للإدارة من أجل اتخاذ التدابير المناسبة في الوقت المناسب لتصحيح الأوضاع.

أما هيكل التقرير فهو يتكون من ما يلي:

❖ مقدمة: تتضمن نبذة عن المؤسسة وتحديد المضمون الإداري، القانوني والاقتصادي الذي تقام فيه المهمة.

❖ ذكر وبكل صراحة الجهة الطالبة للقيام بالعملية.

❖ وصف الهدف من التدقيق الاجتماعي.

❖ تحديد مجال التدقيق الاجتماعي.

❖ معاينة الظروف المساعدة والمعركة للقيام بالمهمة.

❖ تقييم وتشخيص الوضعية الاجتماعية.

❖ تقديم.

❖ التوصيات.

❖ ملاحق تدعم النتائج.

2. التوصيات:

تعكس التوصيات بشكل عام وكبير المقدرة المنهجية العلمية والعملية لمدقق في إعطاء الحلول للمعضلات المعينة ويمكن أن يتوصل إليها المدقق من خلال تتابع المراحل كما يلي:

معاينة - معايير أحداث نتائج الأسباب - التوصيات

ما هو كائن، ما يجب أن يكون، ما تم ملاحظته التكلفة، لماذا حدث

أي أن التوصيات لا تكون من تصور ذاتي للمدقق ولكن تكون مبنية على الأسباب الواقعية المشخصة، يمكن أن تطبق التوصيات مباشرة بعد التدقيق أو أن يتم تطبيقها بعد تحقيقات إضافية أو القيام بتدقيق متخصص البعض المجالات بطلب من المدقق الاجتماعي.

إن استعمال وسائل وتقنيات تجميع وتحليل المعلومات للوصول إلى تشخيص الأسباب الخاصة بالظواهر لتخفيض المخاطر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية لا يجب أن نعتبرها في حد ذاتها كأهداف نهائية لكن وسيلة تطبيق للوصول إلى تحسين الظروف الاجتماعية للمنظمات للوصول إلى الفعالية التي تتطلب مجموعة من الشروط. قد تتضمن التوصيات المقدمة إجراءات يجب على المشرفين إتباعها للوصول إلى الفعالية الاجتماعية، لكن أيضا قد تتضمن طلب من المدقق الاجتماعي القيام بتدقيق خاص بنشاط معين من أنشطة إدارة الموارد البشرية فكيف يتم ذلك؟

- يستعمل التدقيق كذلك في المفاوضات مع المتعاملين بمجرد إطلاع المفاوض على تقارير التدقيق الاجتماعي بإمكانه اخذ نظرة عن الوضعية الاجتماعية للمؤسسة.

- يستعمل كذلك خلال عملية الاندماج بين الشركات.

- يستعمل من طرف طاقم جديد لمعرفة الوضعية كما هي أي حقائق الأمور للتمكن من تحديد الأهداف بالاعتماد على الأولويات بدراسة الانحرافات والنتائج المترتبة عن بعض القرارات المتعلقة بالمجال الاجتماعي فهو بالتالي يظهر كامتداد طبيعي وكمكمل ضروري للتدقيق المالي والمحاسبي بالاندماج تحت لواء عائلة واحدة وهي عائلة التدقيق لكن الذي يميزه فعلا عنه هو المجال المعالج وبعض الخصوصيات المنهجية.

خلاصة المحور الثاني:

إن التطلعات الخاصة بتسيير الموارد البشرية ترجمتها عمليات التدقيق الاجتماعي خاصة بعد توجهها إلى الفاعلية بدلا من المطابقة حيث يعمل المدقق الاجتماعي على الكشف عن الأخطار والتحكم في التكاليف الاجتماعية، لكن تعقد وظيفة تسيير الموارد البشرية والتصرفات الإنسانية يجعل من الصعوبة بما كان في تطوره وتعميمه على كافة المؤسسات. وكما تبين لنا من خلال ما تم ذكره من فإن العمل على إيجاد الفاعلية في التسيير ليس قضية إمكانيات المدقق فحسب ولكن أيضا توفر الإرادة الحقيقية لدى المشرفين على المنظمات من أجل الكشف عن الاختلالات والمعضلات الحقيقية التي تواجه تسيير أفراد منظماتهم.

لذلك كان من اللازم تكثيف الجهود والأعمال في هذا المجال خاصة الأعمال المنهجية التطبيقية والعلمية لتنمية تطوير استعمال التدقيق الاجتماعي في كل المنظمات مهما كانت طبيعتها.



المحور الثالث



تطبيقات التدقيق الإجتماعي

الدرس التاسع: التدقيق التوظيف

إن اتساع جوانب الموضوع وعمل المدقق الاجتماعي على الإلمام بجميع نشاطات المؤسسة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وكذا تدخله في تحليل وتشخيص الظواهر التي قد تنجز عن هذه النشطة كالتغيب أو دوران العمل أو حوادث العمل ... إلخ.

كمثال عن ذلك فقد تم اختيار نشاطين من بين نشاطات المؤسسة المهمة ألا وهما التوظيف والتكوين، وكذا على ظاهرتين من بين أخطر الظواهر السلبية وكذا الأوسع انتشارا في المؤسسات وهما التغيب ودوران العمل الذين من خلالهما تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة كما سوف نلاحظ ذلك من ما يلي من نقاط.

هناك تداخل بين المسببات والنتائج، فمثلا عندما تستعمل سياسة توظيف غير سلمية وليست مبنية على طرق علمية وموضوعية وباعتماد على معايير ذاتية فهذا سوف ينعكس بالسلب على زيادة معدلات التغيب ودوران العمل وبالتالي ما يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية وبالتالي يمكن اعتبار التغيب كنتيجة وسبب في آن واحد، نتيجة عن سياسة توظيفية غير سليمة وسبب في انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية.

1. التدقيق التوظيف:

كقاعدة أساسية يركز عليها التدقيق الخاص بمجال التوظيف هي تحليل العمل لأن هذا النشاط يقوم بدراسة نوعية للوظائف فهولا يعتمد على الطابع الكمي للأفراد فقط بل كذلك على نوع تكوينهم، مؤهلاتهم، مخفزاتهم، كفاءاتهم ويقارن ذلك بمحتوى الوظيفة المراد شغلها.

إن التسيير الغير المناسب للتوظيف تنجر عنه أخطار كثيرة وهامة، يمكن أن تترجم إلى تكاليف تتحملها المؤسسة والأخطار تنتج من خلال توظيف عدد من الأفراد أكثر أو أقل من المستوى المحدد بالنسبة للعدد الإجمالي أو لنوع محدد من الموظفين دون المؤهلات اللازمة.

1.1. تحليل العمل: كخطوة أولى يتم التحليل الكمي للعمل وذلك وفقا للمعايير الخاصة بالسن والجنس والأقدمية، الأصناف المهنية، المؤهلات 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 وكذا المؤهلات الفردية الواجب توفرها في الأفراد الذين من اللازم أن يتصفوا بها حتى يتمكنوا من مجابهة تلك الصعوبات المرتبطة بها.

2.1. التحليل الكمي للعمل: يتم التحليل الكمي للعمل من خلال ما يلي:

1.2.1 تحليل هيكل الوظائف: ذلك بالاعتماد على المعايير الكلاسيكية المعروفة كما هو موضح أدناه:

❖ **تحليل الهيكل بالاعتماد على السن:** إضافة إلى حساب متوسط السن في المؤسسة لابد من استعمال تقسيمات أو أقسام مختلفة على الأقل ثلاثة فئات وكمثال على ذلك: الفئة الأولى أقل من 25 سنة، هي الفئة الثانية هي من سن 25 والفئة إلى 45 سنة والفئة الأخيرة هي أكثر من 45 سنة، للتوصل إلى تحديد عدم التوازن في توزيع الأعمار داخل المؤسسة أوفي قسم معين منها، مع الاعتماد على الطرق المستعملة وتصحيح وضعيات عدم التوازن الملاحظة والمسببات الحقيقية لذلك كان تكون سياسة التوظيف غير ملائمة. تتم ترجمة فئات الأعمار إلى هرم الأعمار والذي يعطي صورة أكثر وضوحا لعدم التوزيع العادل لفئات الأعمار.

❖ **تحليل الهيكل بالاعتماد على الأقدمية:** يمتزج التحليل الخاص بالعمل مع التحليل الخاص بالأقدمية للتنبؤ بمعدلات دوران العمل ومدة بقاء الأفراد داخل المؤسسة، وويتم استعمال هرم الأقدمية.

❖ **تحليل الهيكل بالاعتماد على المؤهلات:** يستعمل في معرفة مستويات التأطير للمؤسسة ونسب اليد العاملة البسيطة بالنسبة إلى اليد العاملة المؤطرة، يتم التقييم من خلال القطاع الذي تعمل فيه المنظمة لذلك لابد أن يكون المدقق على دراية كاملة بالنسب التي يجب أن تتوفر عليها المنظمة من عمال إداريين أو عمال تحكم أوعمال بسطاء حتى يتم تحديد الاختلالات الممكنة في مستويات التأطير.

❖ **تحليل العمل بالاعتماد على الجنس:** يساهم هذا النوع من التحليل في التعرف وبشكل دقيق على أسباب التغيب أو دوران العمل والمردودية ونوعية المنتج المعروض في السوق.

❖ **تحليل الهيكل بالاعتماد على السلك:** يوجد في بعض المؤسسات خاصة الإدارات العمومية عدة أسلاك منها التقنية، المشتركة، الصحية ... إلخ، إن هذه الأسلاك تفرضها طبيعة العمال وكذا الأنظمة المسيرة لها والتحليل في هذا الميدان له أهمية كبيرة في معرفة مختلف الانحرافات بين الوظائف والأجور وبين مختلف هذه الأسلاك والعمال المنوطة بكل سلك.

2.2.1، تحليل حركة الأفراد: مبدئيا يمكن القول بأن هناك نوعين من الحركة الداخلية والخارجية.

❖ **النقل الخارجي:** يكون التحليل في هذا الميدان يمس مؤشرات دوران العمل الذي سوف نتعرض له من خلال تدقيق دوران العمل، النقل الخارجي هو خروج أو غادرة الأفراد للمؤسسة وهي تكون لعدة مسببات منها الإدارية كالاستقلال أو الغير إرادية كالتقاعد أو التسريح النهائي من طرف المؤسسة أو الوفاة.

ويعتبر هذا التحليل كنقطة انطلاق الأبحاث أكثر تطوراً من أجل التعمق في أسباب مغادرة الأفراد لوظائفهم والتكاليف التي تتحملها المؤسسة من جراء ذلك.

❖ **التنقل الداخلي:** التنقل الأفقي أو ما يعرف بعمليات تحويل من مكان إلى مكان آخر لكن ضمن الوظائف دون التغيير في الرتبة. نفس المؤسسة (بين الوحدات الموزعة عبر البقعة الجغرافية الواحدة).

❖ **التنقل العمودي:** وهي مختلف الترقيات التي قد يستفيد منها الأفراد، أن التفحص في هذا المجال يستوجب القيام بمقارنة الأهداف المسطرة مع ما تم تحقيقه فعلاً من ترقيات داخلية على حساب الأصناف المهنية الموجودة داخل المنظمة.

3.1: التحليل النوعي للعمل: يمس التحليل النوعي للعمل ثلاثة جوانب أساسية من تسيير الموارد البشرية.

1.3.1 تحليل الكفاءة: يهدف هذا النوع من التحليل إلى قياس المستوى التعليمي والتكويني الأولى الاستخراج نسبة الإطارات التي لها شهادات أي مؤهلات علمية ونسبة الإطارات التي تحمل تكويناً مع مرور الأقدمية في العمل والإطارات التي تكونت ذاتياً دون الحصول على شهادات علمية ولا تكوينية.

ثم بعد عملية تحديد المؤهلات المكتسبة يتم مقارنتها مع مستلزمات الوظيفة المشغولة باعتبار أن الكفاءة العلمية والتكوينية تعتبر عاملاً مهماً في شغل المناصب النوعية والتي تتطلب مستوى علمي وتكويني معين ويعتبر هذا النوع من التحليل كمكمل لتحليل العمل من ناحية التأهيل.

2.3.1 تحليل القدرات: يساهم في تحديد الموارد البشرية القادرة على تحمل بعض المسؤوليات على المدين القصير والمتوسط ليتم تعويض المسؤولين الحاليين، ويتم ذلك من خلال تحليل الوظيفة إلى مكوناتها الأساسية لشغل المناصب التي تتطلب قدرات معينة ويعطي.

القدرات وفقاً للعلاقة التالية:

$$م ح ق = \frac{\text{العدد الإجمالي للأفراد الذين بالإمكان تعويضهم}}{\text{عدد المناصب الممكنة}}$$

في حالة ما إذا كان هذا المؤشر أقل من الواحد يمكن القول أن ذلك يدل على نقص للموارد البشرية القادرة وبالعكس إذا كان هذا المؤشر أكبر من الواحد.

2. تطبيق التدقيق التوظيفي :

قبل الخوض في مراحل تطبيق التوظيف ننوه مسبقاً لأهمية التي يكتسبها التوظيف في التوصل إلى الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بتسيير الموارد البشرية، حيث يقوم لاستقطاب الأفراد بالكمية

والنوعية المناسبة، فإذا تمكنت وظيفة تسيير الموارد البشرية من القيام بهذا النشاط على أحسن وجه ربما يمكنها بشكل أو بآخر في المساهمة في التوصل إلى تلك الأهداف.

ما يمكن الإشارة إليه هو أن التوظيف لا بد أن يكون كآخر مرحلة والملجأ الأخير الذي تلجأ إليه المؤسسة للحصول على الأفراد بعد استنفاد جميع الطرق الداخلية والمتمثلة في الترقية، التنقل والتكوين الأولوية للداخل للقيام بعملية تدقيق التوظيف لا بد من تجميع المعلومات الخاصة بالأهداف العامة للمؤسسة والإلمام بإجراءات خاصة بالإعلانات، الانتقاء، التعيين، الاستقبال، الإدماج... إلخ، وكذا الرجوع إلى سجلات الأفراد وملفاتهم الخاصة والاعتماد على ملاحظات خاصة بالتوظيف والإحصائيات السابقة وتقديم استمارات تقييمه 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 بمعرفة تامة للمسببات الحقيقية.

1.2. تشخيص الأسباب:

من أجل تحديد الاحتياج الكمي والنوعي من الأفراد لا بد المرور بخمسة مراحل:

❖ الاستقطاب أي عملية جذب والبحث عن المتنافسين.

❖ الانتقاء أي الاختيار من بين المتنافسين، الأكثر كفاءة، تأهيل ومقدرة من خلال إجراء الإمتحانات

الشفهية، الكتابية والنفسية ... إلخ

❖ إصدار في حق الأفراد المختارين قرار التوظيف.

❖ الاستقبال داخل المؤسسة وإجراء مرحلة تجريبية لهم.

❖ الدمج النهائي لهم بعد تخطي مرحلة التجريب بكل نجاح.

كل مرحلة من المراحل السابقة، تترجم إلى تكاليف تتحملها المؤسسة ويمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة، مع العلم أن المؤسسة بإمكانها التحكم فيها من خلال احترام الطرق الموضوعة في التوظيف حتى تتمكن من الوصول إلى أفضل الأفراد والذين تتمكن من الحفاظ عليهم.

يتم ذلك بواسطة إجراء تحليل الفعالية ونجاعة التوظيف عن طريق حساب المؤشرات الكمية والنوعية ومقارنتهما بالأهداف المسطرة ومدى بلوغها، فمثلا لوقارنا لجوء المؤسسة إلى الترقية الداخلية مع مجموع الأفراد الجدد الذين تم توظيفهم، مقارنة أيضا تكاليف التوظيف للمؤسسة مع مؤسسات من نفس القطاع، كما يتم

دراسة نوعية الأفراد الجدد الذين تم توظيفهم (سنتهم، جنسهم، مستواهم ... إلخ)، لأن لذلك أثر كبير على تحفيزهم وترقيتهم.

كما أن المؤشر الخاص بالتغيب ودوران العمل يعطينا صورة أكثر وضوح للأفراد الموظفين الجدد من ناحية الاستقرار والتحفيز.

2.2. تقديم التوصيات:

ترتبط عملية تقديم النصائح والتوصيات المعالجة نقاط الضعف وكذا الانحرافات والاختلالات بشكل كبير، بتشخيص الأسباب الخاصة بهذا النشاط وكذا الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة في ما يتعلق بالموارد البشرية والإستراتيجية لها.

وخلال بعض عمليات التشخيص التي أقيمت في مؤسسات بالخارج كانت مجمل التوصيات تمس ما يلي:

- إعداد نظام معلومات صادق وكامل حول التوظيف (سجلات، إدخال الإعلام الآلي).
- وضع إطار مرجعي لعملية الاستقبال والدمج ضمن الوحدة.
- إبرام عقود خاصة مع المدارس المتخصصة والجامعات للحصول على الكفاءات المتخصصة أي عملية الاستقطاب من المنبع.
- احترام الإجراءات الخاصة بالتوظيف.
- تحكم أكثر في تكاليف التوظيف من خلال الحفاظ على الأفراد الجدد.

الدرس العاشر: تدقيق التكوين

من بين النتائج التي يتوصل إليها المدقق الاجتماعي هو تقديم توصية تتعلق بإجراء تدقيق خاص بنشاط التكوين، إذا ما تبين له بان الانحرافات ناجمة عن ممارسة هذا النشاط أو عدم وجوده بشكل مناسب لذلك فالتدقيق الشامل لنشاط التكوين يهدف بيان تفصيلي للأخطار والمشاكل والانحرافات عن طريق تشخيص الأسباب الحقيقية وتقديم التوصيات اللازمة لعلاج أو تصحيح الانحرافات.

إن مهمة المدقق صعبة بالنظر إلى الأهداف الخاصة بالتكوين، تنتج عن مشاريع طويلة وتغير تنظيمي واجتماعي والفعالية في هذا المجال حسب ج، لوفر J. lauver و ج. لفيار جير (JL Viarger) (Lionel Collin et Grand) وفي مجال التدقيق فإن المدقق يقوم بالتأكد من وجود ونوعية مايلي:

- مصلحة التكوين
- مخططات التكوين
- ميزانية التكوين
- إجراءات التسجيل في التكوين
- المواظبة على الحضور خلال.
- المعلومات الملائمة والصادقة
- نوعية البرامج
- مدة التكوين
- مستوى التكوين

قبل التعرض بالتفصيل لتلك النقاط، من اللازم تحديد مفهوم ومراحله ثم عملية تدقيقه.

1. تعريف نشاط التكوين ومراحله:

أهمية التكوين داخل المؤسسة وطبيعة مصلحة التكوين تعتمد من جهة على حجم المؤسسة، تنوع عمليات التكوين، طبيعة نشاط المؤسسة والسياسة التكوينية، أي على حسب الأهمية التي توليها المؤسسة للتكوين. ونظرا لتعدد جوانب العملية وغموض هذا المفهوم، حاول عدد من الباحثين إعطاء تعاريف لها وفقا لما يلي:

- تعريف **De Montorollin**: التكوين عبارة عن إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين وأعمال ذات طبيعة مهنية.

- تعريف **Mialaret, G**: التكوين عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني، كما أنه عبارة عن نتاج لهذه العمليات.

- تعريف **Ferry, G**: يدل التكوين على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص.

- تعريف **Bterf g et al**: التكوين عبارة عن عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية هدفه هو اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد... لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل أي أن التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات تتزوج فيها المعارف والكفاءات والسلوكيات بحيث تكون مؤهلة للعمل وقابلة للتوظيف الفوري في الإطار المهني.

بصفة عامة يمكن القول بأن عملية التكوين هي نشاط يهدف إلى تحسين أو تكميل المعارف الأولية أو الإمكانيات الفردية للفرد وتختلف عن التعليم الأولي الذي يكون الهدف من ورائه هو اكتساب المعارف العلمية والمناهج التنظيمية لذلك فالهدف من التكوين هو تسهيل التكيف مع التقنيات أو المناصب الجديدة حتى تتمكن المؤسسة من رفع كفاءته في وقت قياسي.

إذن التكوين ليس عملية تلقائية تقوم بها المؤسسة بمجرد إحساس منها بضرورة ذلك أو نظرا لتوفر ميزانية يجب استعمالها ولكن يستلزم أن يكون التكوين نشاط علمي يعتمد على تنظيم ومنطق وإجراءات علمية معينة تتمثل في:

- 1 - تحليل الاحتياجات
- 2 - تحديد الأهداف
- 3 - انتقاء الأفراد
- 4 - تحديد المناهج
- 5 - اختيار المؤطرين
- 6 - عملية التكوين
- 7 - تقييم النتائج

كما أن لاختيار نوع التكوين داخلي أو خارجي يقيم بناء على حجم المؤسسة ومدى دورية الاحتياج إلى تكوين وتكاليف كل منها.

إن التكاليف المتولدة ما من خلال التكوين تختلف حسب نوع التكوين ويمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة أو تكاليف متغيرة وثابتة وفقا لما يلي:

للم التكاليف المباشرة:

- مصلحة التكوين موارد مادية وبشرية

- تحرير البرامج واستنساخها

-التوزيع

-تنقل، إيواء وإطعام

-تعويضات للمتكونين والمكونين

للم التكاليف الغير المباشرة:

-انخفاض الإنتاج بسبب التغيب لحضور الحصص التكوينية

-تكاليف التعويض للأفراد

-تكاليف إدارية تتمثل في مسك الملفات

2. تطبيق تدقيق التكوين:

يتم تطبيق تدقيق التكوين من خلال مجموعة مراحل أساسية تتمثل في:

1.2. تحليل الانحرافات: إن القيام بعملية التحليل لإيجاد الانحرافات في مجال التكوين يستلزم مراعاة وحساب

المؤشرات لإيجاد الفاعلية والنجاعة ويتم ذلك من خلال ملاحظة النتائج التي تنعكس على مرد ودية وإنتاجية الأفراد بعد أدائهم لفترات تكوينية.

2.2. تشخيص الأسباب وتقديم التوصيات: يستعمل المدقق من اجل الوصول إلى المسببات الحقيقية

للمشاكل والاختلالات ما يعرف بالتحليل المتناسق للتكوين الداخلي والخارجي وفقا للنموذجين المواليين إن التحليل المتناسق يعتمد على إثبات مدى ملائمة عامل من العوامل مع بقية العوامل المؤثرة، كأن يقوم بتحديد الترابطات بين الإجراءات، النتائج والأهداف الخاصة بالتكوين وهو ما يعرف بالتحليل المتناسق الداخلي والذي يتم بمصفوفة اسطرها وأعمدتها تعبر عن مختلف مراحل التكوين على شكل إجراءات وتطبيقات، فمثلا

لإيجاد عدم التلائم بين الهدف المحدد للتكوين والأفراد المختارون لهذا التكوين المؤطرون، المدة الخاصة بالتكوين البرامج والنتائج المنتظرة منه، كما يقوم بتحليل

التأثيرات التي يحدثها التكوين على باقي الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة وسياسة المؤسسة بصفة عامة، وهو التحليل المتناسق الخارجي الذي يعتمد على طرح الأسئلة التالية:

- . هل المعلومات الخاصة بالتكوين مستغلة بصفة جيدة؟
- . هل التخطيط للتكوين يؤخذ بعين الاعتبار المتغيرات الإستراتيجية للمؤسسة (الإنتاج، الاستثمار، التسويق، الأفراد ... إلخ)

من خلال هذين التحليلين يمكن استخراج ما يتناسب من مناهج تكوينية مع السياسة المنتهجة من طرف المنظمة فيما يخص التكوين أو ما لا يتناسب معها، ففي هذه الحالة الأخيرة يمكن التعبير على عدم التناسب على أنها اختلالات ومشاكل. لا بد من معالجتها لتفادي التكاليف والأخطار التي قد تواجه المؤسسة من خلال تطبيقها لتلك المناهج الغير مناسبة مما يستلزم القيام بتقديم التوصيات اللازمة لمعالجة ذلك.

- 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 الكمية والنوعية من التكوين اعتماد دراسة علمية في تحديد ميزانية التكوين واستعمالها استعمالاً عقلانياً ورشيداً.
- . كما يمكن تقديم توصيات أخرى على حساب نوع المؤسسة والأسباب المشخصة للوصول إلى العضلات الحقيقية.

الدرس الحادي عشر: تدقيق التغيب

بعدما عرضنا تطبيق كل من تدقيق التوظيف وتدقيق التكوين كنموذج عن إدارة الموارد البشرية وفي ما يلي سوف نقوم بعرض نموذجين عن تطبيق تدقيق الظواهر السلبية التي قد تحدث في داخل المؤسسة، وكمثال على ذلك نتناول ظاهرتين سلبيتين تكلفان المؤسسة تكاليف كثيرة ومتنوعة وهما تطبيق تدقيق كل من التغيب ودوران العمل.

1. تعريف ظاهرة التغيب وقياسها:

أعطيت لظاهرة التغيب مجموعة من التعريفات أهمها تلك المقدمة من طرف مكتب الأعمال الوطني الأمريكي "التغيب هو عدم الحضور للعمل عندما يكون الأفراد ملزمين لذلك الحضور بسبب أو بدون سبب فعدم الحضور إلى منصب العمل، ينعكس سلبا على الإنتاج أي بالانخفاض"، ويمكن التعبير عن التغيب بالأيام الضائعة، مع الإشارة إلى أن الأبحاث المقدمة والمنجزة من طرف الباحثين في هذا المجال لم تتوصل إلى تحديد معدل معين يعتبر كمعدل طوارئ تستدل به المنظمات، أي يمكن اعتباره كنقطة استدلالية وكما أن المعطيات المتعلقة بالتغيب تعطي لها أهمية كبيرة بالنظر لما لها من أثر فيما يخص حساب التكاليف الغير مباشرة التي تتحملها المؤسسات من جراء الأيام الضائعة مهما تبلغ صعوبة تحديد الأخطار الناجمة عن التغيب والتكاليف التي تنجر عن فهي مباشرة كالأجور المدفوعة للأفراد المتغيبين وكذا غير مباشرة، تكلفة تعويضهم بأشخاص آخرين وتكاليف انخفاض الإنتاجية المنجزة عن ذلك وتحسب تكلفة من التغيب كما يلي:

تكلفة الغياب / الكتلة الأجرية

1.1. معدل التغيب:

حاول **F.Gaudet** سنة 1963 تقديم مجموعة من المؤشرات لقياس الظاهرة وقد بلغ عددها 41 مؤشر وفقا لتكرار التغيب، العدد الإجمالي لأيام التغيب خلال الشهر، عدد الغيابات لأسباب صحية، الأيام الأكثر تسجيلا لمعدلات التغيب، بالاعتماد على الجنس، السن والأقدمية.

ما يمكن الإشارة إليه هو أن اختيار المؤشر يكون بحسب الهدف المنتظر عملية التدقيق فلو كان الهدف هو إبراز كم الأجر المقدم للمتغيبين، فسوف يتم استعمال المدة المتوسطة، أما إذا كان الهدف هو تخطيط القوى العاملة، فسوف يستعمل المؤشر المتعلق بالعدد الإجمالي للمتغيبين.

2.1. تشخيص الأسباب وتقديم التوصيات:

إن أهم طريقة تستعمل في عملية تحليل والتي تساهم في توضيح المعطيات التي يمكن أن يتوصل إليها المؤشرات وتتمثل في التحليل المتوسط للتغيب وتلك التي تعتمد على الخصائص العامة للمجتمع كالا اعتماد على الجنسين السن، الأقدمية المستوى التأهيلي ... الخ، غير أن كل هذه المؤشرات تعطينا مجموعات إحصائية ذات دلالة ضعيفة كان تقول مثلاً أن معدل تغيب الشباب هو 20 يوم في السنة أو معدل تغيب النساء هو يوم في السنة، لأن داخل المجموعات يمكن أن تتركز الظاهرة في أفراد من يتغيب إلا نادراً، لذلك تجد بان البعض يكمل تحليل ذلك بطريقة العشرين/ الثمانين 20|80 التي تكشف عن توزيع الخاص بالتغيب حيث يمكن أن تجد أن 20% من العينة فقط تتسبب في 80% من الظاهرة لكن تستلزم هذه الطريقة متابعة مستمرة لكل فرد على حدي وبالتالي فهي مكلفة للجهد والوقت.

التغيب ظاهرة معقدة جداً، تؤثر فيها عوامل كثيرة على حسب الحالات أسباب مباشرة أو غير مباشرة، فمن هذه العوامل يمكن أن تكون ذاتية شخصية، عائلية اجتماعية، تنظيمية إدارية أو محيطية.

نحصر هذه العوامل في غالب الأحيان يلجا الدارسون للموضوع والمدققون الاجتماعيون إلى نموذج Strers et Rhodes، حيث يمكننا هذا النموذج من معرفة وبصفة واضحة نوعاً ما من فهم هذه الظاهرة ويمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي:

3.1 المتغيرات الشخصية والحالة الصحية للفرد:

- المستوى التعليمي.
- الأقدمية.
- السن.
- المستوى التأهيلي.
- الرغبات الشخصية.
- الرضى العام عن العمل.

4.1 المتغيرات التنظيمية:

- محتوى المهنة.
- مستوى الاستقلالية.
- الترقية.
- الطرق العامة للعمل.

- العلاقات ما بين الأفراد.

5.1 المتغيرات المحيطة:

- النظام القيمي للمجتمع.

- وضعية السوق.

- النقل.

- الظروف العائلية.

- الموقع وبعد المسافة على مقر العمل.

- الظروف المناخية.

إن خلال تشخيص الأسباب يمكن أن نلاحظ بان هنالك ترابط كبير بين هذه العوامل، فكل من هذه العوامل أو البعض منها له مساهمته في قرار الفرد في التغيب فبعد عمليات تحديد العلاقات والتدخلات بين الخصائص المختلفة يلجأ المدقق إلى المقابلات مع المسؤولين والأفراد من أجل التمعن أكثر للتعرف على الأسباب الفعلية لهذه الظاهرة.

2. التوصيات:

في مجال التغيب في أغلب الحالات التوصيات تكون على حساب النتائج المتوصل إليها وعلى مدى

صدق المعلومات المتحصل عليها ويكون التركيز على نوعين من المناهج:

- المنهج التحفيزي أي المنهج الذي يبنى على النظرية y لماك جري جور.
- المنهج التصحيحي الذي يعتمد على التأديب والرقابة الصارمة.

الدرس الثاني عشر: تدقيق دوران العمل

إن هذه الظاهرة لا تقل أهمية عن ظاهرة التغيب، وهي تعني هروب وتسرب اليد العاملة من المنظمات، تظهر أهمية ظاهرة دوران العمل كظاهرة سلبية من خلال التكاليف التي تتحملها المؤسسة والتي يمكن أن تكون مباشرة وتكاليف التوظيف والإدماج التكويني، أو غير مباشرة كتكاليف التعويض التي تتحملها المؤسسة من جراء نقص الكفاءة، يمثل دوران الموظفين مشكلة خطيرة في العديد من دول العالم، في الواقع إنها ظاهرة عالمية إستحوذت هذه المشكلة على اهتمام خبراء الموارد البشرية والممارسين.

1. تعريف الظاهرة وقياسها:

1.1 تعريف الظاهرة: يعرف دوران العمل على أنه جميع التحركات التي تسجلها المؤسسة من دخول وخروج للأفراد خلال فترة زمنية معينة، عادة ما تكون سنة واحدة، إن مفهوم الدخول والخروج ينعكس من خلال تيارات التوظيف أو التسريح النهائي أو المغادرة الإرادية. عمليات التوظيف تكون سواء بتغيير الذين غادروا المنظمة أو نظرا لظهور احتياج جديد أي توسيع نشاط المؤسسة.

أما الأفراد المغادرون للمنظمة فهي سواء تكون نظرا للتسريح النهائي للعمال أو مغادرة إرادية أو غير إرادية (تقاعد، وفاة، عدم القدرة على العمل ... الخ).

2.1 قياس الظاهرة: ما يقال في مجال قياس ظاهرة دوران العمل هو أن هناك عدد كبير من المؤشرات المستعملة في ذلك لكن سوف نكتفي بالأنواع التي تم ذكرها سابقا.

يمكن أن يكون قياس معدل دوران الموظفين مفيداً لأصحاب العمل الذين يرغبون في فحص أسباب دوران الموظفين أو تقدير تكلفة التوظيف لأغراض الميزانية.

ضفي سياق إدارة الموارد البشرية، فإن معدل الدوران أو معدل دوران الموظفين أو معدل دوران العمالة هو المعدل الذي يفقد فيه صاحب العمل الموظفين. يشير إلى الفترة الزمنية التي يميل الموظفون إلى البقاء فيها.

2. أشكال وأنواع دوران الوظيفي:

قد يأخذ دوران عدة أشكال، يمكن تصنيفها على أنها “داخلية” أو “خارجية”، يتضمن الدوران الداخلي للموظفين ترك وظائفهم الحالية وتولي مناصب جديدة داخل نفس المنظمة.

كل من التأثيرات الإيجابية (مثل زيادة الروح المعنوية من تغيير المهمة والمشرف) والسلبية (مثل اضطراب المشروع / العلاقة، أو مبدأ بيتر) للدوران الداخلي موجودة، وبالتالي، قد يكون من المهم بنفس القدر مراقبة هذا الشكل من الدوران كما هو الحال مع نظيره الخارجي.

قد يتم الإشراف على معدل الدوران الداخلي والتحكم فيه من خلال آليات الموارد البشرية النموذجية، مثل سياسة التوظيف الداخلية أو تخطيط التعاقب الرسمي، يعتبر معدل الدوران الداخلي، الذي يسمى التحويلات الداخلية، بشكل عام فرصة لمساعدة الموظفين في نمو حياتهم المهنية مع تقليل معدل الدوران الخارجي الأكثر تكلفة.

1.2.1. تشخيص الأسباب وتقديم التوصيات:

1.1.2. تشخيص الأسباب: باعتبار دوران العمل انقطاع نهائي العلاقة العمل فإنه يعتبر مثله مثل التغيب له عوامل تفسيرية وأسباب جوهرية ترتبط بالظروف الاقتصادية ومستوى العمل، قطاع النشاط، تغير المستوى التكنولوجي كما أن هناك عدة عوامل تساهم في رفع معدل دوران العمل كالسن والأقدمية ... الخ.

الدراسات بصفة عامة تدل بأنه لدى الشباب يوجد معدل عدم استقرار كبير وبعد مرور سنوات في الخدمة والتقدم في السن يندمج ضمن عائلة المنظمة، كما أن المؤسسات الهرمة أي التي توظف عدد كبير من كبار السن تكون فيها معدلات عالية الدوران العمل الجنس، أجريت دراسات في كندا أثبتت بأن معدلات دوران العمل لدى الإناث أكبر منها لدى الذكور.

2.1.2. الأصناف المهنية: إن نوع العمل المنجز تقني أو إداري، فكري أو عضلي يمكن أن يكون له أثر في خفض أو زيادة الظاهرة بالإضافة إلى كل ما سبق يمكن إدراج ما يلي من الأسباب ضمن ما يسمى بالأسباب الجوهرية.

3.1.2 أسباب مرتبطة بطبيعة الأعمال: يرتبط معدل الدوران مدى 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 مرتفع يتناسب عكسيا مع معدل منخفض لدوران العمل - كما أن البعض المهام المتعلقة بالفرد كمستوى الإشراف والظروف المادية للعمل في الأخرى تلعب دورا في خفض أو رفع معدلات دوران العمل.

4.1.2 أسباب خارجية: أي تلك الأسباب الخارجة على نطاق المنظمة العرض والطلب في سوق العمل، والظروف الاقتصادية، الاجتماعية الصحية والنفسية العامة.

3. عيوب دوران:

- الدوران الوظيفي مكلف للغاية، يسبب الكثير من الإزعاج للمؤسسة، تتم مناقشة العيوب الرئيسية أدناه:
- ❖ يشمل معدل الدوران أنواعًا مختلفة من التكاليف مثل تكلفة الاستبدال وتكاليف الفرصة البديلة. هناك تكاليف مباشرة وغير مباشرة. تتعلق التكاليف المباشرة بتكاليف المعيشة وتكاليف الاستبدال وتكاليف الانتقال والتكاليف غير المباشرة المتعلقة بخسارة الإنتاج وانخفاض مستويات الأداء والعمل الإضافي غير الضروري وانخفاض الروح المعنوية.
 - ❖ ومع ذلك، فإن التأثير ليس ماليًا فقط؛ كما أنه يؤثر سلبيًا على معنويات الموظفين. على الرغم من صعوبة تحديدها كميًا، إلا أن الروح المعنوية السيئة تؤدي إلى تأثير الدومينو الذي يؤثر سلبيًا على الكفاءة والفعالية.
 - ❖ عيب آخر هو انخفاض الأداء في مكان العمل. من غير المرجح أن يبيع العمال الأقل خبرة حلولًا عالية القيمة ويقدمون خدمة محسنة.
 - ❖ ترتبط العديد من الآثار السلبية للدوران بجودة الأداء. قد تكافح الشركات ذات معدل دوران مرتفع لإكمال جميع الوظائف اليومية الضرورية أو المهمة.

1.3 أسباب ارتفاع أو انخفاض معدل الدوران

- من أجل تقليل معدلات الدوران، يجب على المؤسسات أولاً فهم الأسباب الرئيسية لترك الموظفين لشغل وظائف أخرى، الأشخاص الطيبون لا يتركون المنظمات الجيدة، بل يتركون المديرين الفقراء! استقال الموظفون الجيدون لأسباب عديدة.
- فيما يلي قائمة بما يمكن اعتباره أسبابًا لدوران الموظفين.

- سلوك فظ.
- اختلال التوازن بين العمل والحياة.
- عدم التوافق بين توقعات الوظيفة.
- اختلال الموظف.
- الشعور بأقل من قيمتها.
- التدريب والتغذية الراجعة غير متوفرة.
- القدرة على اتخاذ القرار غير متوفرة.

- مهارات التعامل مع الناس غير كافية.
- عدم الاستقرار التنظيمي.
- الزيادات والترقيات مجمدة.
- اهتزت الثقة والإيمان.
- فرص النمو غير متوفرة.

4. تقديم التوصيات:

إن الأعمال التي قام بها تيلي وفرانش وسكوت Telly ، Franch et Scott تظهر العلاقة الكبيرة بين مستوى الرضا ومعدل دوران العمل، فالأفراد الذين ليسوا راضين عن أعمالهم يميلون أكثر المغادرة المؤسسات، لذا فإنه بإمكان المشرفين على تسيير المنظمة التأثير الإيجابي على خفض هذه الظاهرة من خلال:

- ✓ دراسة حجم الظاهرة وخطورتها
- ✓ تحديد الأسباب الحقيقية والجوهرية من خلال إجراء لقاءات ومحادثات مع المسؤولين ومع الأفراد الذين غادروا المؤسسة إذا أمكن ذلك.
- ✓ تحديد ووضع برنامج تحفيزي كفيل بخلق وسط عمل محفز من خلال مراجعة السياسات ووضع نظام قيمي عادل لتعويض الأفراد.
- ✓ خلق جو عمل مادي متناسق ومساعدة للحفاظ على اليد العاملة ذات الكفاءة

خلاصة المحور الثالث:

من بين النتائج 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.

كما إن معرفة الأسباب وتقديم التوصيات تخضع بشكل كبير في نجاحها إلى بعض الأمور التي تتعلق بالمدقق وكذا بالإدارة والمسؤولين فكل منها يتحمل قسطا المسؤولية النجاح وفعالية التدقيق الاجتماعي، لهذا ارتأيت أن أخصص هذا المبحث إلى تطبيق تدقيق نشاطين من أهم النشاطات الخاصة بتسيير الموارد البشرية وهما التوظيف والتكوين، وخطر ظاهرتين سلبيتين تعانيهما المؤسسة وهما التغيب ودوران العمل، ثم كمرحلة ثانية نعرض لأهم الشروط الواجب توفرها لجعل عملية التدقيق أكثر فعالية. قد تكون من بين نتائج التي يتوصل إليها التدقيق الاجتماعي بناء توصيات يقدمها المدقق لمعالجة الاختلالات أو طلب من المسيرين للقيام بتشخيص دقيق لأسباب الاختلال لبعض النشاطات التي تقوم بوظيفة تسيير الموارد البشرية أو لبعض الظواهر السلبية التي قد تظهر داخل المؤسسة والمرتبطة بتسيير الأفراد كالتغيب أو دوران العمل، حوادث العمل ... إلخ



تسيير الموارد البشرية

الدرس الثالث عشر: مفاهيم حول تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

على العموم تقوم وظيفة الأفراد بتسيير وتنظيم الأفراد أثناء تأدية مهامهم تقوم بتوجيههم لبلوغ مستوى أداء عالي للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة مقارنة بباقي الوظائف الخاصة بتسيير الموارد المائية والمالية يمكن أن نقول بأن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي تتابع عمليات تنمية، تطوير، وضع، تنفيذ، تحليل تقييم ورقابة السياسات، الإجراءات، المناهج والبرامج التي تخص الفرد في المؤسسة وبالتالي فهي جزء لا يتجزأ عن باقي نشاطات المؤسسة وتعتبر كوسيلة تستعمل سواء في تنفيذ القرارات أو إدماج تسيير الأفراد بتنظيمهم وتوجيههم عن طريق مجموع الأنشطة والعمليات المسندة إليها في تحقيق أهداف المؤسسة أعطي لوظيفة الأفراد عدة تعاريف " كما أن لها عدة مهام وأنشطة تقوم بها تستعرضها في النقطة الآتية.

يمكن القول بأن هناك أثر بالغ ناتج على تعاقب المدارس لتطوير وتنمية وظيفة الموارد البشرية وكل ما تعلق بها، وإدماج ذلك ضمن رسم الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وتدخل الباحثون الاجتماعيون من خلال وسائل معينة لإبراز أهمية وأهداف وخصائص هذه الوظيفة.

1. تعريف التسيير:

- "التسيير هو تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعية لهم بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم".
- التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد، وتسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.
- إن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاثة عوامل مشتركة وهي الأهداف، الأفراد والموارد المتاحة المحدودة، وبالرجوع إلى تعريفنا للتسيير فالأهداف هي الأنشطة المنفذة، والموارد المحدودة متضمنة في كلمة كفاءة، والأفراد هم الأشخاص أو الموظفون.

2. تعريف الموارد البشرية:

- "إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها".

تعتبر الموارد البشرية مورداً وإستثماراً بالنسبة إلى المنظمة، ولكي تستطيع استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها تسييره، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج.

- إن الموارد البشرية كما سبق القول يجب تخطيطها وتنظيمها وتقييمها، بمعنى أنه يجب تسييرها. وتعددت التعاريف المقدمة في الموارد البشرية، ونذكر منها:

- "هي دراسة السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب ومعاملة الأفراد في الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة في المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية".

- "هي الإدارة المتخصصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات، من البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها، تصنيفها وتدريبها، وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع إلى بذل أقصى طاقاتهم داخل المنظمات".

- "وظائفها تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجه طاقاتهم وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم وتبحث مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمط المطلوب للأعمال والأفراد".

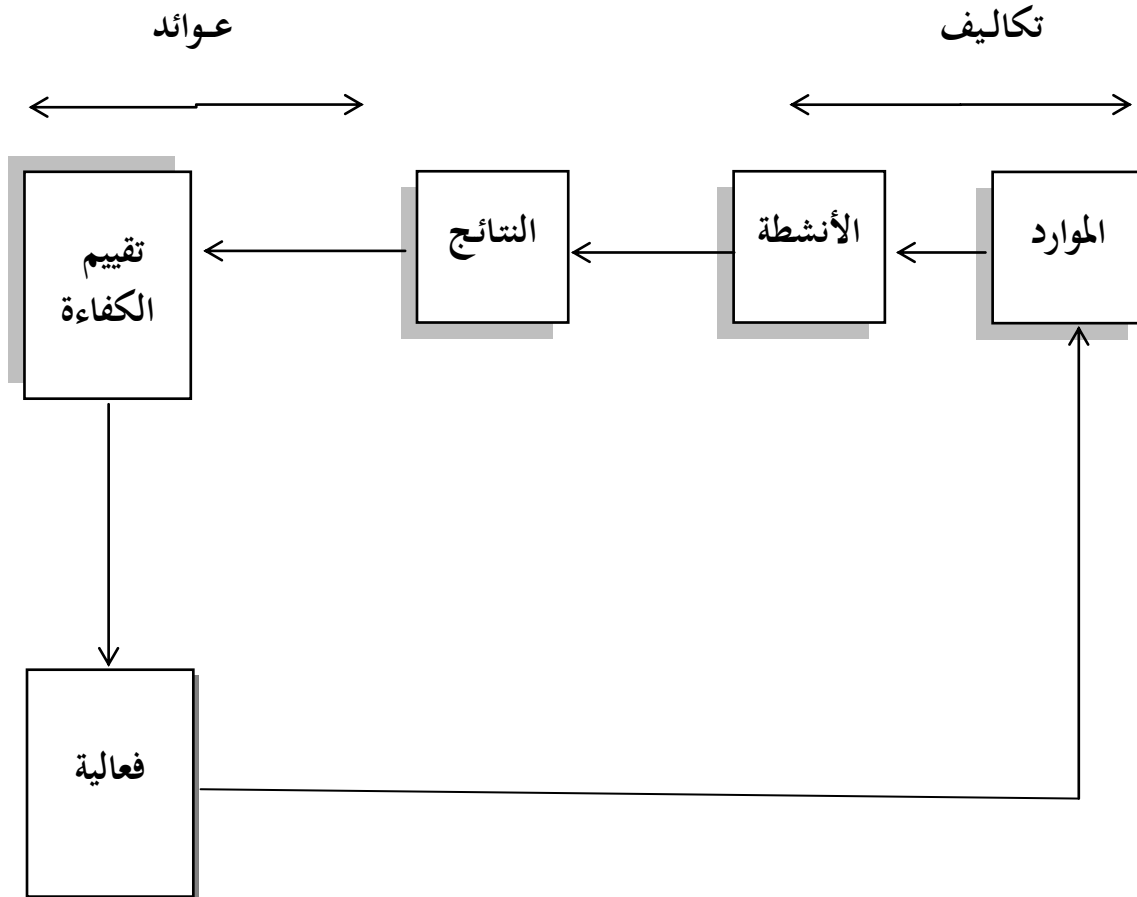
تعنى الموارد البشرية اليوم بجانب كبير من الأهمية نظراً لقربها من جميع أوجه النشاط الإنساني، فالإدارة تعمل على تحديد وتحقيق الأهداف وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات وكفاءات الأفراد، مع استخدام كافة الموارد المادية، فهي تطبق على الجماعة وليس على الفرد .

يمكن إيجاز آراء هذه المدارس فيما يلي:

- * مدرسة التنظيم العلمي للعمل بقيادة " تيلور " بنيت على متغيرات تقنية وآلية بحتة .
- * مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة " فيول " أدخلت العلاقات والعوامل الإنسانية في التنظيم
- * ما جاء به سانسوليو Sansauleu و Tauraine بأن المنظمة تبني على المتغيرات الثقافية:
- (القيم، الأحاسيس، السلوك)
- * ما على المتغيرات المناجارية من طرف "هاز نبرغ Hezenberg خاصة بعد ظهور التخصص والعلوم السلوكية وإدخالها ضمن تحليل الوظائف..... إلخ .

ومن خلال هذا التطور يبرز لنا مدى أهمية تعريف وتحديد أهداف هذه الوظيفة .
كما سبق وأن أشرنا إليه، تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية بصفة عامة تتابع لمجموعة من العمليات يمكن تحليلها بالاعتماد على نموذج تنظيمي هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: نموذج تحليل وظيفة الأفراد



- يوضح لنا الشكل أعلاه المراحل الثلاث لتحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية كما يلي:
- المرحلة (1): تتمثل في التكلفة الناتجة عن تحصيل الموارد والقيام بالأنشطة المتعلقة بها.
 - مرحلة (2): النتائج التي تحققها وبالتالي العوائد من ورائها.
 - مرحلة (3): مقارنة بين التكاليف والنواتج لتقييم الفعالية والكفاءة.
- ومع تطور ومرونة الزمن لهذه الوظيفة أطلق عليها عدة تسميات أهمها:
3. إدارة الأفراد وتسيير الموارد البشرية :

هاتان التسميتان تعتبران الأكثر استعمالاً لإدارة الأفراد وترجم البعد البيروقراطي الخاص بمفهوم " ماكس فيبر". أما تسيير الموارد البشرية فهي السهر على وضع حيز التنفيذ للسياسات والإجراءات والتنظيمات التي

تخص التسيير الفعال للموارد البشرية، فهي أكثر شمولية وتترجم مجموع المسؤوليات والنشاطات التخطيطية التنظيمية، التوجيهية والمراقبة على الموارد البشرية المستخدمة من طرف المؤسسة.

4. وظيفة الأفراد ومصلحة الأفراد:

المصطلح الأول إي وظيفة الأفراد يعبر عن مجموع المسؤوليات التي عادة ما يتحملها مسئول هذه الوظيفة لتحقيق الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة أي للمسئول السلمي للقرار النهائي في ما يخص التوظيف، التكوين.... الخ أي أن مفهوم وظيفة الأفراد يدور حول المسئول والموارد في إطار احترام السلم والقوانين. أما مصلحة الموظفين فهي الهيئة الإدارية المديرية التي تمد المسئولين بالدعم والمساعدة التقنية في ما يخص تسيير الموارد البشرية.

5. أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية:

تتضمن إدارة الأفراد العديد من الأهداف منها ما يتصل بالفرد ومنها ما يتصل بالمؤسسة وما يتعدى ذلك إلى المجتمع ككل.

لكن كل هذه الأهداف تصب أساسا في هدف رئيسي ألا وهو رفع الروح المعنوية ورفع الإنتاجية، وأهداف فرعية أخرى إذا ما تحققت، تحقق الهدف العام للمؤسسة وهو البقاء في السوق وبالتالي يتحقق الرخاء للمجتمع.

تتهم إدارة الأفراد بتوفير الظروف الملائمة وبدراسة الأصول العلمية التي تساعد الإدارة العامة على وضع الخطط وإقامة البرامج ورسم السياسات المتعلقة بالأفراد حتى يتمكنوا من تنفيذ المهام بهم على أكمل وجه، إن الظروف الخاصة بالموارد المادية معروفة ويمكن تحديدها.

أما الظروف الخاصة بالموارد البشرية تتمثل أساسا في الحفاظ على العوامل المالية والمعنوية، النفسية التي ينتظرها العامل من خلال تأديته لأي عمل كان. وفي حالة إحساسه بأن العمل لا يحقق له رغباته المتنامية والمتغيرة سوف ينعكس ذلك سلبا على كيفية تأدية المهام.

وتحتاج هذه الظروف إلى بحث مستمر لإعادة النظر في السياسات والبرامج والأساليب بما يتماشى مع الأوضاع الجديدة كلما دعت الضرورة لذلك.

على العموم تتمثل أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

1.5 رفع الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها تلك الكمية المنتجة في الوحدة الزمنية الواحدة من طرف العامل لها أهمية كبيرة لأن الهدف منها هو تحقيق وفورات في تكاليف العمل لما لها من أثر على التكاليف الإجمالية وعلى الأسعار والأرباح والأجور.

2.5 رفع الروح المعنوية: يعتمد هذا الهدف على العوامل النفسية والتي من المعروف على أنها تلعب دور هام في رفع الروح المعنوية للأفراد والتي بدورها تؤثر على تحفيز رضا وأداء العمال الأعمالهم. إذا تمكنت المؤسسة من التأثير الإيجابي على الروح المعنوية للأفراد تكون قد ساهمت بصفة كبيرة على بلوغ أهداف المشروع كما لو أنها رفعت أجورهم أو طبقت نظاما محفزا بصفة كبيرة على بلوغ أهداف المشروع كما لو أنها رفعت أجورهم أو طبقت نظاما محفزا لمكافآت أو برنامجا خاصا بالخدمات الاجتماعية.

تقاس الروح المعنوية من خلال السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء تأديته لعمله، فإذا لوحظ سلوك غير مرغوب فيه كالتغيب أو دوران العمل أو التخريب... الخ. فليس هناك أكثر هذا دليل على انخفاض بل تدهور الروح المعنوية للأفراد.

أما التعبير الإيجابي كالحضور في الوقت المناسب والمساهمة في إيجاد الحلول للمشاكل ومعدل تغيب منخفض فهو يدل على مثابة الأفراد أثناء عملهم وبالتالي على رضاهم وعلى روح معنوية مرتفعة ومن خلال ذلك تزيد إنتاجيتهم بشكل واضح.

لهذا تبرز الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الأخذ بعين الاعتبار رفع روح معنوية الأفراد عن طريق رسم وانتهاج سياسات وبرامج عمل لإزالة الظروف التي تساهم في تدهور الروح المعنوية.

3.5 وضع الفرد المناسب في المكان المناسب: كل مؤسسة تعمل من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة كالمورد البشرية، ومن بين العوامل التي تساهم في هدر الطاقة البشرية، وضع الفرد في مراكز عمل غير ملائمة بدون دراسة فعلية لما يتطلبه المنصب أو دون مراعاة الإمكانيات، ورغبات واحتياجات الفرد ومؤهلاته، لأن ذلك لا يتفق مع أبسط المبادئ الاقتصادية والمتمثلة في عقلنة التسيير.

تجدر الإشارة، لو أن المؤسسة تمكنت من تحقيق هذا الهدف فلا بد عليها أن تحافظ عليه بإجراء الأبحاث والدراسات حول تطور ظروف العمل لأن هذه الأخيرة غير ثابتة مما يستلزم عنه فقدان هذا الهدف، ويتم الحفاظ عليه بمجموعة من العوامل والأعمال أهمها القيام بتحليل العمل لتحديد المهارات، الواجبات، والمهام الموكلة للفرد الذي يقبل على شغل المنصب وعلاقة ذلك مع بقية المناصب.

4.5 تحديد الأجر العادل: وذلك بتحقيق التوازن بين الأجر المدفوع من طرف المؤسسة وكمية العمل المقدمة من طرف العامل والعلاقة بين العمل والأجر علاقة طردية، فهي علاقة أخذ وعطاء.

إن عدالة الأجور لها مفهوم يتعلق بالفرد وآخر يتعلق برب العمل أي بتحقيق العدالة في الأجر المدفوع وكمية العمل المقدم. يتم تحديد كمية العمل العادلة من خلال دراسات الحركة والزمن بحيث يتم تأدية الحركات الضرورية بأقل جهد ممكن، وأقل فترة زمنية ممكنة ويتم تجميع جميع الحركات وكذا الأزمنة لتجد الوقت الكامل للعمل .

إضافة إلى دراسات الحركة والزمن يتم تقييم الأعمال على حسب أهميتها وأخطارها ويتم وضع تسلسل للأعمال وتحديد القيمة النسبية لها بحيث تكون مقبولة من طرف الجميع أي عمال وأرباب العمل مع مراعاة القوانين التي تضعها السلطات العمومية كالأجر الأدنى المضمون.

5.5 إرساء تنظيم فعال لتسيير الموارد البشرية: الضمان فعالية إدارة الأفراد لا بد أن يكون هناك برنامج له أهداف واضحة وموضوعية يتحقق ذلك من خلال تنظيم فعال وتنفيذ تام، وإذا كانت العلاقات بين الأفراد يطغى عليها صفة الانسجام والتوافق، والتكامل، فإن تنفيذ الأنشطة يساهم في تحقيق الأهداف، فمن أجل هذا، يستلزم وضع نظام وهيكلي يعتمد عليهما باعتبارهما الإطار الذي ينظم الأنشطة المسندة للأفراد. هذا التقسيم بدوره يساهم في تحديد المسؤوليات، والمسؤولية هي التزام الفرد بأداء الواجبات التي يتضمنها عمله كما توجد تقنيات تسيير أخرى كالتوظيف.

6.5 وضع نظام رقابة على برامج الأفراد: تقوم عملية الرقابة من أجل تحقيق الأهداف الميسرة، حيث تقوم بتقييم النماذج المتصلة بالأهداف، وتدعيم جوانب القوة التي تساهم في تحقيقها على أكمل وجه وتصحيح جوانب الضعف، من أجل رفع الإنتاجية والكفاءة والأداء. لكن لا بد من الاعتراف بمدى صعوبة تطبيق نظام متكامل للرقابة على برامج الأفراد لأنها تنطوي على مضامين وجوانب غير ملموسة وتصوب نحو أهداف غالبا ما يصعب ترجمتها إلى أرقام.

الدرس الرابع عشر: أنشطة إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لتحقيق الأهداف المذكورة سابقا، توكل الإدارة الأفراد مهام وظائف خاصة بها تميزها عن باقي الوظائف الممارسة في المؤسسة، هذه المهام والنشاطات نمت وتطورت مع تطور الوظيفة لكنها متكاملة ومتراصة في ما بينها وموجودة في المؤسسات على حسب حجم كل منها، وفي ما يلي شرح مفصل لهذه المهام والأنشطة والخصائص.

1. أنشطة إدارة تسيير الموارد البشرية:

تترجم المهام والأهداف المسطرة إلى أنشطة تقوم بها وطبيعة تسيير الموارد البشرية، لذا فتمنح لها صلاحيات كبيرة وهامة لبلوغ الأهداف والقيام بالمهام على أكمل وجه.

قسمت أنشطة وظيفة تسيير الموارد البشرية إلى ثلاثة مجموعات كل واحدة منها تتدخل في تلبية أهداف معينة.

1.1. المجموعة الأولى من الأنشطة: الهدف من ورائها رفع القدرة على الأداء وتحسين إنتاجية الأفراد من خلال القيام بما يلي:

❖ **الاستقطاب والتوظيف:** تقوم إدارة الموارد البشرية بانتقاء وتوظيف أفضل المتقدمين للوظائف المعروضة من خلال استخدام أفضل الطرق للاستقطاب (إعلانات في الجرائد، اللجوء إلى دور التوظيف... إلخ)، وأحسن المتقدمين بطرق قياس المؤهلات الاختبارات بجميع أشكالها (كتابية، شفوية، نفسية... إلخ)، للتوصل للتوافق بين المؤهلات الوظيفية والاحتياجات الشخصية من جهة الفرد وما يتطلبه المنصب من خصائص من جهة المؤسسة، أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لرفع الروح المعنوية للتوصل إلى أعلى مستوى من الإنتاجية.

❖ **التكوين:** يعمل هذا الأخير على تنمية المهارات الفردية لرفع إنتاجية العامل الواحد وتلجأ إليه المؤسسة في عدة حالات كظهور مناهج عمل جديدة أو آلات جديدة متطورة تكنولوجيا وترقيات لمناصب أعلى.. إلخ .

❖ **التخطيط والتهيئة:** من خلال تنفيذ برامج السلامة المهنية والصحة أي تهيئة الظروف المادية للعمل التي تكون مناسبة مثل توفير أجهزة خاصة بالضوضاء والتهوية ووسائل الحماية من الحرائق.

2.1 المجموعة الثانية من الأنشطة: تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وكذا تحقيق رغبتهم من الأعمال التي يؤديونها من خلال الأنشطة التالية:

❖ **التعويضات المباشرة:** وتتمثل في الأجور والمكافآت، حيث تسهر وظيفة تسيير الموارد البشرية على إعادة سياسة واضحة، سليمة وخاصة فيما يتعلق بعدالة الأجور بالاعتماد على نتائج تحليل العمل وتصميم الوظائف التبيان تدرج كل وظيفة وصعوبتها والأخطار الملحقه بشاغلها.

❖ **الدافعية والحوافز:** هذا نشاط من خلاله تقوم وظيفة الأفراد بدراسة مختلف الحوافز المادية والمعنوية لإيجاد الدافعية لدى الأفراد .

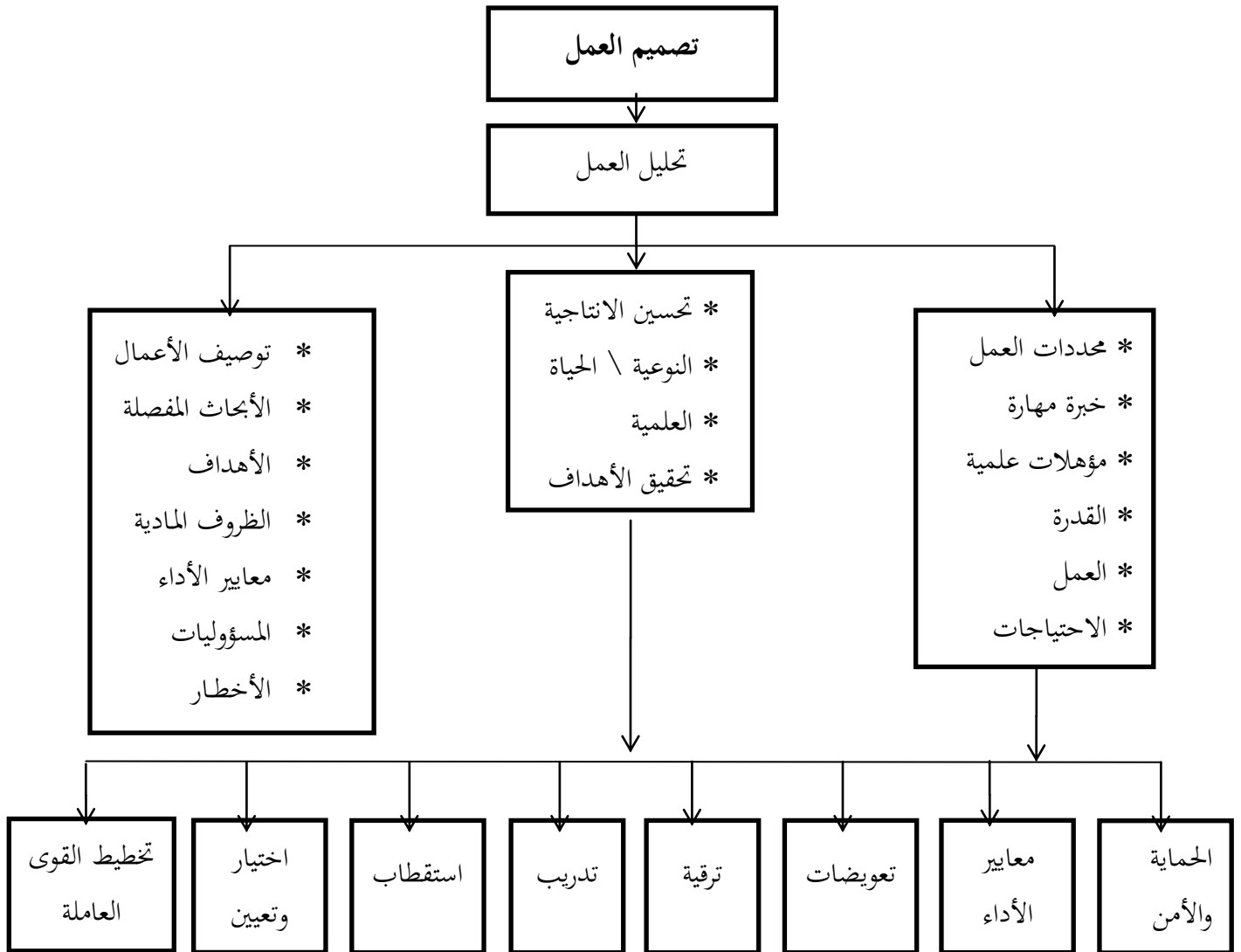
❖ **العلاقات الإنسانية:** تسعى إدارة الأفراد من خلال هذا النشاط إلى إيجاد المناخ الملائم والأمثل من خلال توفير المعاملة الحسنة، ومساعدة الأفراد في حل مشاكلهم حتى ولو كانت خارجة عن نطاق العمل وتحقيق حرية التفكير والتعبير لديهم أي إبداء آرائهم بكل حرية وإقامة الروابط الحسنة بين الأفراد فيما بينهم ومع إدارتهم.

❖ **القيادة والإشراف:** من خلال التطور الذي شهدته الوظيفة أصبح المسئول على تسيير الموارد البشرية كمستشار المدير العام. وأنشأت هذه الوظيفة أساسا من أجل تقديم الدعم اللازم للرؤساء في الميادين المختلفة وعلى جميع المستويات الإدارية حتى يكونوا قادة إداريين ناجحين لهم القدرة على الإشراف والتوجيه في جو عام من التفاهم بينهم، وبين رؤوسهم.

3.1 المجموعة الثالثة الأنشطة: تعمل على مساعدة المجموعتين السابقتين لبلوغ أهدافها من خلال القيام بالأنشطة التالية :

❖ **تحليل وتصميم العمل:** يقوم تصميم العمل بتحديد المهام والخصائص العامة والواجبات الخاصة بجميع الوظائف بناء على تحليل أهداف الوظيفة أعبائها وكيفية الوصول إليها. أما تحليل العمل يقوم بتحليل مفصل لأهداف وخصائص كل وظيفة على حدى واكتشاف مخاطرهما وعلى إثر ذلك يقوم بتحديد المواصفات المطلوبة في كل من يريد أن يشتغل في هذا المنصب وفقا للشكل التالي:

شكل رقم 07: مساهمة تحليل وتصميم العمل في إدارة الأفراد



الدرس الخامس عشر: إستراتيجية تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، مما أدى إلى الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الإهتمام منحصرًا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد".

ويرجع السبب في ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى المعاناة التي ظهرت في كثير من المنظمات إلى انفصال أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية عن أهداف وتحركات المنظمة ككل. فالمنظمة تسيير في وادي وإدارة الموارد البشرية تسيير في وادي آخر، ولا يلتقيان. وكأنهما في جزر منعزلة. بل الأدهى من هذا أن تعمل إدارة الموارد البشرية في اتجاه يعاكس تحركات وأهداف المنظمة.

أولاً. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

قبل التطرق إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، يجب تعريف:

- **الإدارة الإستراتيجية:** تعرف التفكير في كيفية استعمال الموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف المراد تحقيقها.
- **إدارة الموارد البشرية:** عملية إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.
- **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** فتعني أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمؤسسة. أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المؤسسة. ويعني هذا على سبيل المثال، أنه بعد تحديد أهداف المنظمة ككل يتم ترجمة ذلك إلى أهداف على مستوى إدارة الموارد البشرية.

1. خصائصها:

- * النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا.
 - * الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي.
 - * ضرورة الأخذ بالحسبان للبيئة المحيطة بما تضمه من فرص وتحديات من ناحية، ونقاط قوة وضعف من ناحية الموارد البشرية.
 - * اعتبار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أداة لتحسين الأداء التنظيمي.
2. أهميتها: تستمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية:
- 1- ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف عليه المنظمة، ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق ما تستهدفه.
 - 2- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر.
 - 3- ضمان توجيه موارد المنظمة (على الأخص ما يمس الموارد البشرية بها) إلى تحقيق أهداف المنظمة.
 - 4- ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
 - 5- ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسيير فيه أنشطة المنظمة.
 - 6- المساهمة في تحقيق القدرة التنافسية من خلال:
 - ✓ اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير التي تتصف الأداء الجيد.
 - ✓ تدريب مواردها على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني.
 - ✓ تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة.
 - ✓ زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.
3. أهدافها:
- ❖ يكمن الهدف الأساسي في توليد طريقة للتأكد من امتلاك المنظمة للموظفين الماهرين والمتزمين والمتحمسين الذين تحتاج إليهم للوصول إلى التميز.
 - ❖ التأكيد على التطوير المستمر، التفاعل والتواصل، التضامن، تأمين الموظفين، جودة الحياة العملية والتوازن بين العمل والحياة.
 - ❖ إعطاء الفرد فرصة التفكير والابتكار والمساهمة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.

❖ تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة/ التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة/الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات/ الاهتمام بقضايا التغيير.

ثانيا. إستراتيجية الموارد البشرية:

إن التغيير في إدارة الموارد البشرية لم يقتصر على المسمى فقط، بل امتد إلى المضمون والأدوار أيضاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها. فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجيتها بنجاح، وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

1. تعريف إستراتيجية الموارد البشرية:

هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم تعامل المنظمة مع العنصر البشري على المدى الطويل، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة، ظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها.

يتطلب تصميم استراتيجيات الموارد البشرية الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية وهي:

أين نحن الآن ؟ أين أن نود أن نكون بعد خمس سنوات ؟ كيف نصل ؟

يجب أن تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية رأسياً مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأفقياً مع استراتيجيات الوظيفة الأخرى (التسويق، الإنتاج، العمليات المالية... الخ)، فضلاً عن أهمية تكاملها وانسجامها مع بعضها البعض.

2. مكوناتها:

❖ الرؤية: هي الطريقة التي ترى بها إدارة المؤسسة المستقبل البديل وهي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها. وهي أساس التغيير. ومن المهم أن يشارك الجميع في وضعها. حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود. تعزيز الإبداع وتحمل المسؤولية.

❖ الرسالة: هي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة. والذي يمثل جزءاً من رسالتها. ويمكن تعديلها وفقاً للفرص أو التهديدات.

❖ **الأهداف:** يجب أن توضع وتعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية إنجازها. ويتم وضع أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة.

3. العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية:

فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

❖ **تحليل المناخ الخارجي:** يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة، والتغير التكنولوجي السريع)، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.

❖ **تحليل المناخ الداخلي:** ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- المعدات والتجهيزات والأموال.
- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة" وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

❖ **تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية:** تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....الخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

❖ **تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية:** بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي".

❖ **صياغة وتكوين الإستراتيجيات:** أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة:

✓ ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟

✓ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟

✓ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟

وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت، ويكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل.

❖ **تنفيذ الإستراتيجية:** يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. بالنسبة لإستراتيجية RH يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية

تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية RH.

❖ **متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية:** إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر

ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

✓ الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

✓ مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الإنحرافات بين الإنجاز

والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

✓ وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

ثالثا. إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة:

1. إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة: إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ

من إستراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة حيث:

المستوى الأول في هذا الهرم: يُتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام؛

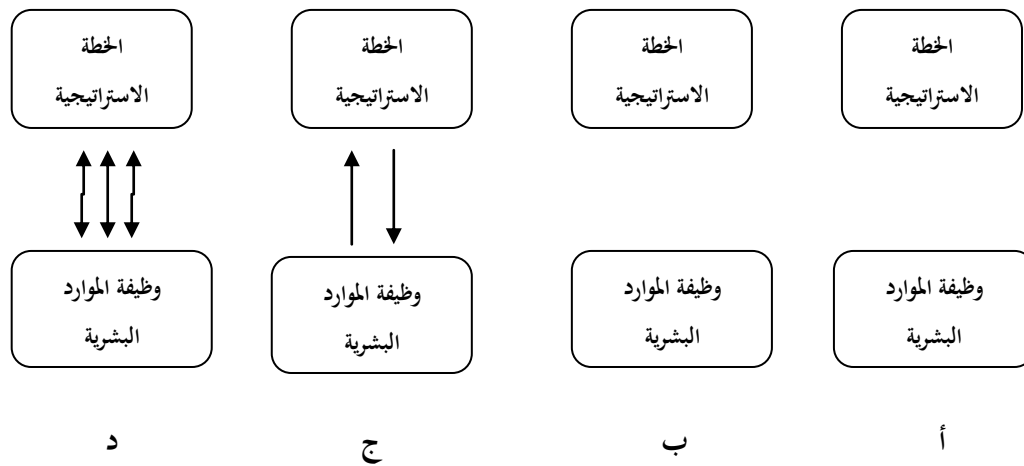
والمستوى الثاني: يُتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدات الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها؛

أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال.

وهو **مستوى إستراتيجية الوظائف** كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. الخ والتي يكون مجموعها إستراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً، واللذان يشملان جانبين:

- ❖ **تكامل وتطابق داخلي:** ويُقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإستراتيجية الهيكل التنظيمي.
- ❖ **تكامل وتطابق خارجي:** ويقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

الشكل رقم 09: مستويات الترابط بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية



- ✓ **ارتباط إداري:** يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسئول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك فإن وظيفة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة تتم بعيداً عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية.
- ✓ **ارتباط تكيف:** تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية، فبمجرد شعور المؤسسة وإدراكها لإمكانية تأثير سياسات الموارد البشرية على الإستراتيجية المختارة فإن المدخل التكاملي يصبح هو حلقة الوصل الأساسية ويمكن لهذه الرابطة أو العلاقة أن تتطور، وفي هذا المجال فإن إدارة الموارد البشرية تكون رادة للأفعال كما يمثلها السهم ذو الاتجاه الواحد.
- ✓ **ارتباط تفاعل:** يساعد المدخل التفاعلي لإدارة الموارد البشرية في قيامها بدورها المبادر بدرجة أكبر، لذلك فالاقتراح المطروح هنا هو ضرورة وجود ردود أفعال لإدارة الموارد البشرية على كل من محتوى الإستراتيجية التي تم إعدادها وأيضاً على فلسفة إدارة المؤسسة.

✓ ارتباط متكامل: يمكن النظر إلى عملية التكامل على أنها تكامل أفقي ورأسي، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يتمم بنجاح عملية التكامل الأفقي، والذي ينطوي على ربط كلا لمجالات أو الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بصورة مباشرة، وبمجرد الانتهاء من هذه المهمة، فإن التكامل الرأسي يأخذ دوره، وينطوي التكامل الرأسي على ربط إدارة الموارد البشرية بمجموعة التخطيط الاستراتيجي.

رابعاً. أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- تأمين المورد أو البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها...
 - على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بإعداد إستراتيجية تتماشى مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت عالمياً.
 - ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها.
 - على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.
 - على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها.
- وهذا التكامل والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء ومنها:

- * وضع الموظف أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته.
- * عدم استغلال طاقات RH الاستغلال الأمثل أو الأفضل، بل هدرها، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.
- * انخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المُنوَّط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه انخفاض رضا العميل، مما يفقد المنظمة حصتها

السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة القاسية، والتي قد تؤدي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كلياً، ومن ثم انهيارها..!

* شعور بعض العاملين بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل.

* التقصير في وضع برامج تدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك.

* ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية.. في بعض الأحيان داخل بيئة العمل.

* عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل. لوحظ تشعب وتعدد الاختصاصات والمهام الكثيرة بإدارة الأفراد، كل هذا يتطلب معرفة وتخصص كبير، دقيق وعميق لكل فرع من الفروع التي تمسها كالعلوم الاقتصادية، الاجتماعية والإنسانية عامة.

إن معاملة العنصر البشري تختلف عن معاملة بقية عناصر الإنتاج، إن لها حاجيات معروفة ومحددة غير أن احتياجات العنصر البشري متغيرة ومتعددة وكذا فإن المشاكل المتعلقة به متعددة ومتشعبة ومتطورة، ومتنامية، كما أن التطلعات الذاتية للأفراد لا تنحصر في عنصر الأجر فقط لذلك فهو يتطلب دراسة مستمرة. كما أن كبر حجم المؤسسات ترتب عليه وجود ممثلين للعمال يبنون عنهم لتمثيلهم والدفاع عن حقوقهم مما ساهم في حذر أرباب العمل في التعامل مع العنصر البشري بعناية وترث في القرارات الخاصة بهذا الشأن.

ظهور المدرسة السلوكية، ساهم هو الآخر في الاهتمام بالسلوك وتصرفات الأفراد والذي يمكن ملاحظته من خلال النتائج التي يحققها الأفراد مما سمح باستبعاد التأويلات المسبقة، وزاد الاهتمام بطرق التشخيص العلمي للأسباب فمثلاً التغيب يكون قد ناتجاً عن سياسة غير علمية للتحفيز كما يمكن أن يكون ناتجاً عن الظروف المادية للعمل أو الجوال غير الملائم أو أجور غير عادلة أو نقص في سائل النقل... الخ أو مزيج بين هذه المسببات . قابل ذلك هنالك تعدد للنتائج التي قد يساهم فيها عنصر أوقرار معين في مجال ما فتكون له انعكاسات سلبية كثيرة على باقي الأنشطة وذلك من خلال الترابط بين الوظائف والأنشطة أي أن هنالك تعقيد ناتج من داخل والخارج كالارتباطات الموجودة مع الزبائن الموردين، البنوك، الحكومة النقابات، الأنظمة ... الخ) .

إضافة إلى كل ما سبق يمكن أن نذكر بأن علوم التسيير الخاصة بهذا المجال تمتاز بعدم توفر الأرقام القياسية الدقيقة، فالغالب عليها هو الطابع النوعي مما يجعلها صعبة في عمليات التقدير الخاصة بها في مجال الرقابة، التنبؤ، التدقيق والتقييم.

أخيرا يمكن القول أن وجود ضرورة ملحة لإدماج تسيير الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة لأنها تشكل إحدى أبعادها (الإستراتيجية) وبالتالي تلعب دورا مهما في تحديد الأهداف الشاملة.

وقد برزت لهذه الوظيفة تحديات بالقدر الكبير الذي تساهم به في الإستراتيجية كالإنتاج الخارجي والعمل المستمر على التدريب والتكوين لمواكبة التغيرات التكنولوجية، التخصصات، تعدد رغبات الأفراد وتقبل فكرة تعديل الأهداف على حسب ما تقتضيه الضرورة والبحث الدائم على العدالة حتى تضمن تحقيق أهدافها في الوصول إلى رفع الإنتاجية الخاصة بالأفراد دون المساس بحقوقهم واستغلالهم بل أكثر من ذلك تحسين ظروف العمل والظروف الاجتماعية العامة الداخلية والخارجية.

وهو هدف النظرية المانجرالية التي كانت من خلال أبحاث ودراسات وتجارب كل من سيمون، ماتش، بودون، كروزي وترى بضرورة عقلنة الأهداف وتصرفات الأفراد الدمج المتغيرات الخاصة بالأفراد في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة وأصبح لها أثر بالغ على السياسة العامة للمؤسسة بعدما كان دورها يقتصر على تطبيق القرارات، يمكن إبراز الكيفية التي يتم من خلالها دمج المتغيرات المتعلقة بتسيير الأفراد ضمن الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم 10: دمج تسيير الموارد البشرية في الاختبارات الاستراتيجية



خلاصة المحور الرابع:

إن وظيفة تسيير الموارد البشرية واسعة البحث، فهي تتطور مع الزمن ولها صلة بالمحيط فنجاح المؤسسة يتوقف على حسن توظيف العمال وتخطيطهم وتنظيمهم، وهذه المسؤولية هي التي توكل لإدارة الموارد البشرية وتجعلها تحتل المكانة الإستراتيجية داخل تركيبة المنظمة.

بدأت عدد من الشركات بالاستعانة بمصادر خارجية لوظائف الموارد البشرية الإدارية، في محاولة لتحرير القسم، وتنفيذ برامج ذات فائدة أكبر وقيمة مضافة تؤثر على الأعمال بشكل إيجابي. وتشمل الوظائف التي يتم الاستعانة بمصادر لتنفيذها؛ إدارة كشوف المرتبات، واستحقاقات الموظفين، والتوظيف، والتحقق من الخلفية، ومقابلات الخروج، وإدارة المخاطر، وحل النزاعات، وفحص السلامة، وسياسات المكتب. وكل ذلك يؤدي في النهاية لتحقيق مصلحة أكبر ودعم للشركات على مختلف الأصعدة.



المحور الخامس

التدقيق الإجتماعي
ودوره في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية

الدرس السادس عشر: التدقيق الدوري والمحدد لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يتميز التدقيق الاجتماعي بتدقيق السياسات الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية وأيضاً له عدة ركائز إثباتية بالنسبة للمؤسسات أهمها:

✓ في ظل توسعات لبعض المؤسسات خاصة منها الشركات المتعددة الجنسيات تكون البرية المركزية للموارد البشرية في حاجة ماسة لضمان تطبيق التشريعات وحتى بالنسبة للمؤسسات الوطنية فهي أيضاً في حاجة إلى تطبيق تدقيق الموارد البشرية لضمان معرفة مدى مطابقة المؤسسة للتشريعات الاجتماعية وللإتفاقيات الجماعية للعمل، وهذا ما يعرف بالتدقيق الاجتماعي للمطابقة.

✓ البحث عن الربح والإنتاجية من خلال تخفيض التكاليف الاجتماعية وهو ما يعرف بالتدقيق الاجتماعي للفعالية. إرادة المؤسسة في التنسيق بين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية المؤسسة من خلال التنسيق بينها وبين باقي الاستراتيجيات الوظيفية يساهم في تطبيق التدقيق الاجتماعي الإستراتيجي والذي يساهم في تحقيق تكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية.

1. التدقيق الدوري لإدارة الموارد البشرية:

يقوم به في غالب الأحيان المدققين الداخليين في بداية كل سنة بإعداد ما يعرف ببرنامج التدخلات مع الأخذ بعين الاعتبار لجميع أنواع المخاطر الممكنة والتي نذكر منها:

- ❖ الأخطار المتعلقة بعدم مطابقة سياسات وإجراءات المؤسسة للقواعد، الأنظمة، التشريعات والاتفاقيات السارية المفعول تؤدي إلى أخطار وعقوبات مالية كما قد تتعلق بسمعة المؤسسة في السوق.
- ❖ عدم تكيف السياسات والقواعد والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية مع طموحات الأطراف الفاعلة في المؤسسة تؤدي إلى الشعور بحالات عدم الرضا مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمنظمة أو يؤدي إلى

ظهور الصراعات التنظيمية والاحتجاجات وظهور أخطار مثل دوران العمل، التغيب، عدم الجودة، ارتفاع معدلات حوادث العمل والنزاعات... الخ.

❖ كما يجود خطر هام يستحق التقييم ويتعلق أساسا بعدم توفر القوى العاملة بالكمية والنوعية المناسبة، وفي الوقت المناسب وهو خطر يمس الكم (العدد والنوع، الكفاءات والمؤهلات) كما يمكن أن يكون في الاتجاهين أي بالزيادة أي وجود فائض أو بالنقصان أي وجود عجز في الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة ككل أو بعض الوحدات قد نجد عجز وفي البعض الآخر نجد فائض يمكن استغلاله في الوحدات التي تعاني العجز.

❖ عدم تنسيق بين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.

2. التدقيق المحدد لإدارة الموارد البشرية:

في بعض الأحيان تكون مهمة التدقيق الاجتماعي مباشرة بعد ملاحظة المشكل، مثل ظهور معدل مرتفع لظاهرة التغيب، عدد استقالات في تزايد، انزلاقات في حجوم الكتلة الأجرية، عمليات الآراء التي ينتج عنها حالات استياء لدى الأفراد، طلبات نقابية تعتبر غير معقولة من طرف الإدارة، إجراءات تكوين غير مجدية لا من الناحية الكمية ولا من ناحية الفعالية، ولا من ناحية الفعالية، تدهور الوضعية الاجتماعية للمؤسسة كما يمكن اعتبار أن السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مكوناتها فعاليتها وتكلفتها وليس سياسات الموارد البشرية.

ويتم الاعتماد غالبا على التدقيق الخارجي في مثل هذه الحالات المحددة على اعتبار أن اهتمامات التدقيق الداخلي يخص السياسات لاعتبارات تتعلق بالوقت وإن كان هذا لا يعني أنه لا يمكن إجراء من خلال مهمات داخلية.

الدرس السابع عشر: التدقيق الاجتماعي وتحسين أداء الموارد البشرية

تمهيد:

فرضت اتجاهات العولمة المتعددة والتطورات المتلاحقة في عالم إدارة الأعمال العديد من التحديات مما فرض على الكثير من المؤسسات أحداث تغيرات عميقة في اتجاهاتها وأفكارها وإدارتها نحو رسم خطط استراتيجية تتواءم مع التطورات الحاصلة وتستجيب للبيئة الجديدة وتدفعها لكسب مكانة في الساحة الدولية وضمان ميزة تنافسية تؤهلها للبقاء والاستمرار.

وأدى ذلك بالمؤسسات إلى إيجاد تنظيم حديث خاص بإدارة الموارد البشرية باعتبارها الدعامة والركيزة الأساسية لها وللأنشطة التي تقوم بها وهذا لا يكون إلا بتحقيق الجودة والرفع من مستوى الإنتاج والإنتاجية. وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية والذي يؤدي بإدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ورغم الجهود المبذولة إلا أنه يبقى هناك عراقيل تحول دون تحقيق (النجاز) الأعمال.

ومما تقدم ذكره سابقا استوجب بحث نشاط التدقيق الاجتماعي المصنف ضمن مجال تسيير الموارد البشرية فهو يعتبر أحد الوسائل الهامة في تشخيص الوضعية الاجتماعية للمؤسسات وذلك من خلال شخص مستقل ومحترف يقوم بالكشف عن مواطن الضعف والإختلالات والتعرف على نقاط القوة ومقارنتها بمعايير محددة وتمكينها من التكيف مع الظروف الخارجية وذلك من خلال توجيهات في شكل تقارير مصدرة من قبله.

أولا. التدقيق الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

نتيجة للتطورات العالمية السريعة أصبحت المؤسسات مطالبة بالقيام بمسؤوليات أخرى إلى جانب مسؤولياتها الاقتصادية، وعليه كان لابد من قيامها بوضع السياسات والخطط التي تساعد في تحقيق هذه المسؤوليات وعلى رأسها تلك الاجتماعية، فأصبحت المسؤولية الاجتماعية تمثل مفهوما راسخا تدمج فيه المؤسسات القضايا الاجتماعية والبيئية ضمن انشغالاتها عن طريق تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي، حيث أن التزام المؤسسة بمبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خاصة على المدى الطويل من شأنه العودة بفوائد كبيرة للمؤسسات والمجتمعات، مثل زيادة الثقة والقدرة التنافسية، ولاء القوى العاملة والإنتاجية، توليد فرص عمل للمؤهلين، الاستدامة والتماسك الاجتماعي، زيادة قيمة العلامة التجارية وتعزيز وزيادة سمعة المؤسسة وتحسين الاتصال وزرع انطباعات إيجابية لدى أفراد المجتمع.

من جهة أخرى ونظرا لما حققه التدقيق في المجال المحاسبي والمالي ودوره في الرفع من كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات اهتم الباحثون بإدخال عملية التدقيق في المجال الاجتماعي والاستفادة من تقنياته العلمية المنهجية، وعليه ظهر ما يعرف بالتدقيق الاجتماعي والذي يعتبر ضروريا لتحقيق التكامل بين الحاجات الاقتصادية والحاجات الاجتماعية والإنسانية للمجتمع.

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

1.1 التعاريف الأكاديمية:

- تعريف (Holmes): "هي التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها".
- تعريف (Caroll, 1999): "هي درجة تلبية المؤسسات للمسؤوليات الاقتصادية، القانونية أو الطوعية، التي على المؤسسة القيام بها من أجل تمرير نموذج يحتذى به للمؤسسة المواطنة في مكان معين".
- تعريف (pasquero): "مجموع الأعمال القانونية أو الطوعية، التي على المؤسسة القيام بها من أجل تصميم نموذج يحتذى به للمؤسسة المواطنة في مكان معين".
- كما يشير كل من (Keith Davis et William Fedderick) إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية. وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة، وطالبا أن تكون استجابة المنظمة لتلك المسؤوليات طوعية وليس خوفا من النقد أو التهديد باستخدام القانون، وينصحان منظمات الأعمال بالاستجابة لمتطلبات البيئة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاهها وإلا فإن المجتمع على المدى البعيد سيسلب مكانتها وقوتها لما أسمىه بالقانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية".

2.1 أهمية المسؤولية الاجتماعية: للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة، لعمالها،

للمجتمع أو للدولة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- بالنسبة للمؤسسة: تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي خصوصا لدى الزبائن والعمالين وأفراد المجتمع بصفة عامة، كما تساهم في تحسين مناخ العمل وبعث روح التعاون والترابط بين المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة.

ب- بالنسبة للمجتمع: هي متعددة وكثيرة نذكر أهمها فيما يلي:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقميين التأهيل؛
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعتبر جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛

ج- بالنسبة للدولة: تتمثل فيما يلي:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل إدامة مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية؛
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا.

3.1 علاقة التدقيق الاجتماعي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

يكتسي التحقق من وفاء المؤسسة من مسؤوليتها الاجتماعية من أهداف التدقيق الاجتماعي التي نذكرها فيما يلي:

- التأكد من أن بيانات ومعلومات قائمة الأداء الاجتماعي صحيحة ودقيقة في ضوء معايير إعدادها وإبداء الرأي عن مستوى الأداء الاجتماعي من خلال تقرير المدقق عن قائمة الأداء الاجتماعي أو تقرير المسؤولية الاجتماعية؛
- فحص الأداء الاجتماعي والتأكد من ملائمة الإفصاح عن القوائم المالية والتقارير الاجتماعية وكفايتها في التعبير عن مدى تنفيذ الوحدة الاقتصادية لمسؤوليتها الاجتماعية؛
- إعداد تقرير شامل لنتائج النشاط الاجتماعي يتضمن بيانات دقيقة يمكن الوثوق بها من قبل الأطراف المستفيدة في المجتمع؛
- التحقق من مدى التزام الوحدات بالقوانين والأنظمة والمعايير والمواصفات المعتمدة ذات العلاقة بالنشاط الاجتماعي؛
- تقييم الأداء الاجتماعي للوحدة الاقتصادية وفاعلية البرامج الاجتماعية وتقييم نظام الرقابة لتلك البرامج؛

• تحقيق فهم أفضل لكيفية عمل الوحدة وسعيها لتحقيق قيمها وأهداف جمهورها وأحداث تغيير وتحسين وتطوير لأعمالها؛

• زيادة الاعتماد على القوائم والتقارير الاجتماعية وتشجيع الاهتمام بالأنشطة ذات المضمون الاجتماعي لإيجاد نظام متكامل مكون من الأنشطة المالية والإدارية والاجتماعية وإمكانية تحديد مدى تقدم الوحدة في أداءها الاجتماعي وتنفيذ مسؤوليتها الاجتماعية.

يعتبر تدقيق المسؤولية الاجتماعية من مراحل تطور التدقيق الاجتماعي نتيجة زيادة اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية، نتيجة لضغوطات الهيئات الدولية ومتطلبات قطاع الأعمال وحتى أسواق المال التي أصبحت تطالب بتقرير المسؤولية الاجتماعية، وقد تم تعريفه من طرف الكتاب الأخضر الصادر عن المجموعة الأوروبية على أنه: " التقييم الشامل للأثر الاجتماعي للمؤسسة بالمقارنة مع مجموعة من المعايير والأهداف المسطرة".

4.1 عملية التدقيق الاجتماعي في إطار المسؤولية الاجتماعية: قبل التطرق لخطوات التدقيق الاجتماعي في إطار المسؤولية الاجتماعية يجب التطرق لمعايير التدقيق الاجتماعي.

1.4.1 معايير التدقيق الاجتماعي: ينبغي تنفيذ مهنة التدقيق الاجتماعي من خلال معايير محددة متفق عليها على النحو التالي:

للمعايير التدقيق العامة (الشخصية):

- معيار التأهيل العلمي والعلمي: يجب أن يكون مدقق الحسابات مؤهلاً لإنجاز التدقيق الاجتماعي، بالإضافة إلى إمكانية أن يستعين المدقق بخبير في الأمور الاجتماعية إذا لزم الأمر؛
- معيار الحياد أو الاستقلالية: ويقصد به أن يكون المدقق محايداً بين الإدارة من جهة والملاك والعاملين والمستهلكين والمجتمع من جهة أخرى؛
- معيار بذل العناية المهنية اللازمة، والمسؤولية المهنية، ويتمثل هذا المعيار في التحديد السليم لموقف المدقق تجاه المشاكل الاجتماعية، وتذلل العناية الكاملة أثناء عملية التدقيق الاجتماعي.

للمعايير العمل الميداني:

- معيار التخطيط لمهمة التدقيق: من المهم شمول التخطيط على قيام المدقق برسم خطة للمراجعة وتضمينها جزءاً مخصصاً لفحص النواحي الاجتماعية، ومسك الملفات الخاصة بالتدقيق الاجتماعي، وأن يعتبر

من ضمن عناصر ضبط جودة عملية التدقيق قيام المدقق بفحص الأداء الاجتماعي وأن لا يرتكب أي مخالفة مهنية للأشترطات والإلتزامات الاجتماعية؛

- فحص نظام الرقابة الداخلية: يشمل فحص المدقق لنظام الرقابة الداخلية مدى عنايتها بالتدقيق الاجتماعي، ومدى قيام المدقق الداخلي مهمة فحص نظام الرقابة الداخلية وشمولها للمساهمات الاجتماعية للزبون، وضرورة تدريب المدقق المالي، واكسابه المهارات اللازمة لممارسة عملية التدقيق الاجتماعي؛

- أدلة الإثبات: جمع وسائل الإثبات المناسبة والكافية لتصبح أساساً للرأي الذي سيبيده المدقق حول النشاط الاجتماعي للمؤسسة، وستكون وسائل الإثبات كثيرة لكثرة الجهات التي يمكن الحصول منها على وسائل إثبات مادية، مثل المستهلكين والملاك والمجتمع بصفة عامة، وكثرة إجراءات التدقيق التي يمكن تطبيقها، وسيشمل ذلك المصادقات والفحوص الجوهرية والتحليلية، إلى جانب فحوص الإلتزام، التي تشمل الإلتزام الموظفين بالمهام الاجتماعية والإلتزام المدقق بفحصها.

تنتهي عملية التدقيق الاجتماعي بإعداد تقرير عن العمل الذي قام به المدقق والنتائج التي توصل إليها معطياً رأيه الفني المحايد عما إذا كان تقريره يعطي صورة صادقة وواضحة عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة، حيث أن التدقيق الاجتماعي مسؤولية إضافية على عاتق المدقق، هدفها التأكد من أن المؤسسات التي يقوم بتدقيق حساباتها لديها الخطط اللازمة لمختلف الإلتزامات الاجتماعية والبيئية المفصح عنها، وهذا ما يعطي مصداقية أكثر للتقارير التي تصدرها المؤسسة إذا ما تم تعزيزها بتقرير المدقق الخارجي.

1.4.2 خطوات عملية التدقيق الاجتماعي في إطار المسؤولية الاجتماعية:

يقوم المدقق الاجتماعي بتنفيذ مهمته من خلال القيام بمجموعة من الخطوات التي نختصرها فيما يلي:

أ. تحديد الأنشطة محل التدقيق: وتتضمن هذه الأنشطة تلك الأنشطة الخاصة بالمجال الاجتماعي والذي يستفيد منه عمال المؤسسة مثل تدريب العمال، وتوفير الخدمات الاجتماعية والرياضية، بالإضافة إلى الأنشطة الخاصة بمجال الأداء الاجتماعي البيئي الخارجي خاصة ما يتعلق بحماية البيئة ومحاربة التلوث الناتج عن المخلفات الصناعية، كما تتضمن الأنشطة المتعلقة بالأداء الاجتماعي للمنتجات كالرقابة على المواصفات القياسية للجودة.

ب. فحص وتدقيق الأنشطة الاجتماعية: يستخدم المدقق الاجتماعي بعض الأساليب التي يستخدمها المدقق المالي، بالإضافة إلى بعض الأساليب الفنية الأخرى التي تتلاءم وطبيعة الأنشطة الاجتماعية، ومن أهم هذه الأساليب:

- المعاينة والجرد الفعلي والشهادات والإقرارات؛
 - المراجعة المستندية والمحاسبية؛
 - الفحص الفني سواء كان هندسي أو كيميائي أو طبي؛
 - أسلوب المقارنات بين الفترة الحالية والفترة السابقة؛
 - الاستفسارات الشفوية بالإضافة الى أساليب أخرى تحتاجها عملية التدقيق الاجتماعي.
- ج. اعداد تقرير التدقيق الاجتماعي:** يتضمن هذا التقرير النتائج التي توصل إليها المدقق ورأيه الفني المحايد، حول مجالات النشاط الاجتماعي للمؤسسة محل التدقيق سواء كان تقرير داخلي أو خارجي.
- يتميز تدقيق المسؤولية الاجتماعية عن الأنواع الأخرى من التدقيق الاجتماعي فيما يلي:
- من حيث مجال التدخل الواسع الذي يخصص البحث في العلاقات والارتباطات بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة من النواحي الاجتماعية؛
 - في ظل ظروف وطبيعة المتغيرات الاجتماعية، ليس هناك ما يمنع المدقق عن المسؤولية الاجتماعية استخدام مجموعة متنوعة ومتعددة من المقاييس الكمية والنوعية بما يتناسب والظروف الزمانية والمكانية للمؤسسة محل التدقيق ويلاءم الأهداف المتعلقة بالعملية ما إذا كانت تخص الإثبات أو المعايرة أو المطابقة أو الدعم الاستراتيجي.

ثانياً. دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية:

1. تنمية الكفاءات البشرية: إن عملية تنمية الكفاءات من بين العمليات الأهم في المؤسسة إذ تعتمد على مستوى عالي من البرامج و الإمكانيات و الحديث أكثر عن الموضوع سنتطرق إلى العناصر الملمة به على النحو الموالي:

أ- تعريف الكفاءات: هناك عدة مفاهيم تطرقت إلى ما معنى الكفاءة ونجد أهمها:

الكفاءة هي حشد مجموعة من المعارف غير المتجانسة مما يؤدي إلى إنتاج اداء معترف به بالمقارنة ببيئة معينة، و في جزء من النشاط المتمم.

كما يقصد بالكفاءة على انها القدرة على تنفيذ الانشطة المهنية المتوقعة من شخص في إطار الدور الذي يشغله في اي مؤسسة او في المجتمع. او هي مجموعة من المعارف والمهارات والاستعدادات، وهو ما يجب ان ينفذ في سياق معين حيث يقع في المفترق بين الافراد وقدراتهم من ناحية، والهياكل التنظيمية والأنشطة المراد تحقيقها من ناحية اخرى.

مجموعات من المعارف والمهارات العملية والسلوك، معدة على أساس الهدف وحسب حالة معينة.

ب- تعريف تنمية الكفاءات: اهتم عدة كتاب وباحثين بمفهوم تنمية الكفاءات ومن أبرزها نجد:

- يقصد بتنمية الكفاءات مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الافراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، التحفيز وغيرها من الوسائل لتحسين أداء المؤسسة و ليست أهدافا في حد ذاتها.

- كما تعبر تنمية الكفاءات عن الإستراتيجية او الرؤية التي اقرتها المؤسسة بسبب الطابع الموحد. ثم إن الطابع الموحد وتطوير الكفاءات يمكن أن يفسر دورها الرئيسي في إنشاء الانحياز داخل المؤسسة.

ج- أهداف عملية تنمية الكفاءات: إن عملية تنمية الكفاءات تسعى إلى تحقيق العديد من الاهداف ونذكر منها:

* زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد.

* تحسين الاداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين اداء الافراد.

* إكساب الافراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

* هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.

* اكتشاف الكفاءات الخفية والغير ظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.

د- أساليب تنمية الكفاءات: لا تقتصر عملية تنمية الكفاءات البشرية على نوع محدد او اسلوب واحد يعتمد في تنمية الكفاءات إذ نجد اهمها:

للم عملية التحفيز: وهي التي تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقديم نتيجة ادائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة ادائه وإنتاجه مرة أخرى، توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الاداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات تتمثل في:

✓ من حيث طبيعتها او قيمتها نجد الحوافز المادية والمعنوية.

✓ من حيث اثرها او فاعليتها نجد الحوافز الايجابية والسلبية.

✓ من حيث ارتباطها: نجد الحوافز الفردية والجماعية.

للـ **التدريب**: التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الاهداف التنظيمية، وكما يرى البعض بأنه العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات والقدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها اداء عمل معين او بلوغ هدف محدد، حيث يمكن التدريب في المؤسسة من تنمية معارف افرادها بواسطة نمط تدريبي معين حيث يوجد ثلاث مستويات للتدريب وهي تتمثل في ما يلي:

- ❖ **التدريب الفردي**: ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق و المعرفة لدى الفرد.
- ❖ **التدريب الجماعي**: ينتج عن التفاعل ما بين افراد مجموعة صغيرة تسمح من تنمية المهارات و تبادل المعلومات خلال مراحل التطبيق، على مستوى الجماعة الكل يتعلم معاً وبواسطة الاخرين.
- ❖ **التدريب التنظيمي**: فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، بحيث انه لا يجب فقط ان نتعلم ونراكم المعلومات بل يجب ان تتفاعل هذه المعارف على مستوى كل المؤسسة.

2. دور تقارير التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية:

إن عملية التدقيق الاجتماعي التي تقوم بها المؤسسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الاهداف من بينها اكتشاف الاخطاء والانحرافات وإعداد تقارير تكون نتاج لعملية التدقيق تعتمد عليها في اتخاذ القرارات التسييرية المختلفة ورسم و صياغة إستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية، و لتبيان الدور الذي يكتسبه تقارير التدقيق الاجتماعي يتم سرد المعلومات التالية:

أ. **الخصائص الرئيسية لجودة تقرير المدقق**: يتميز تقرير المدقق بمجموعة من الخصائص والتي ينبغي عليه مراعاتها عند إعدادة لتقرير التدقيق حتى يحقق الهدف منه والتي اوضحتها إحدى اللجان التابعة لجمعية المحاسبة الأمريكية على النحو التالي:

- عدم التحيز (الصدق والامانة).
- تجنب استخدام المصطلح الغامض (الصراحة والوضوح)
- تناسب صياغة التقرير مع مستوى إدراك مستخدميه.
- توضيح الإجراءات والخطوات التي قام بها عند تدقيقه للبنود ذات الاهمية الجوهرية، والنتائج التي توصل إليها مع بيان المعايير التي تم استخدامها للوصول إلى الرأي حتى يمكن للغير تحديد درجة اعتمادهم على ما هو معروض امامهم.
- الوقت المناسب (عدم تأخر نتائج التدقيق)

3. أهمية تقارير التدقيق الاجتماعي في رسم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية: من خلال كل ما ذكر سابقا يمكن القول ان عملية التدقيق الاجتماعي تؤثر على عملية بناء إستراتيجية تنمية الكفاءات فيجعل من هذه الاخيرة تستجيب للمستجدات التي يتوصل إليها المدقق في مختلف النقاط التي تحتويها بما فيها اليات وطرق تنمية الكفاءات من خلال التشخيص والفحص الذي يقوم به والبحث عن الأدلة والقرائن، والمتمثلة في تلك المعلومات و الحقائق التي يستند إليها لتكوين رأي حول الموضوع، من اجل تحرير تقرير موضوعي ودقيق بالنتائج التي توصل إليها، وبما ان عملية بناء إستراتيجية تنمية الكفاءات لا تتم بمعزل عن إستراتيجية كل من إدارة الموارد البشرية بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام، وبذلك يمكن الاعتماد على تقارير عملية تدقيق إدارة الافراد والتي تقوم بالإجابة على مختلف التساؤلات التالية:

- ما هو هيكل تنظيم إدارة الموارد البشرية؟
 - ما هي سياسة إدارة الموارد البشرية؟
 - كيف يتم تقييم الإحتياجات مستقبلا من القوى العاملة؟
 - ما هي سياسة الترقية في المؤسسة؟.....الخ.
- كما ان التدقيق الاجتماعي يفحص كل أنشطة الاداء الاجتماعي الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تتمثل في كل من:
- عملية التدريب التي يبحث من خلالها عن مدى مساهمة الوحدة الإقتصادية في تنمية مواردها البشرية وهل يتم تنفيذ البرامج التدريبية بصورة منتظمة؟ وهل هذه البرامج فعالة في تحديث معرفة ومهارة العاملين في المؤسسة؟.
 - عمليات التحفيز بأشكاله المختلفة والتي نذكر منها: توفير خدمات الإسكان للعاملين، وتوفير الرعاية الطبية، توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية، توفير الخدمات الغذائية، وتوفير دار الحضانة،.....الخ.
- وبالنظر إلى ذلك نجد ان التدقيق الاجتماعي يقوم بعملية التشخيص التي تمثل المرحلة الابتدائية لبناء الإستراتيجية، لكنه لا يتوقف فقط على هذه المرحلة بل يشكل المرافق لتنفيذ الإستراتيجية فهو مثلا يدقق في عملية التكوين من خلال فحص الوثائق المتمثلة في مخطط التكوين ومخطط تطوير الموارد البشرية إن كان موجودا والميزانية المخصصة للتكوين لفترة ثلاثة سنوات.....الخ و مقابلة كل من المسئول عن الموارد البشرية والمسؤول على التكوين ومسؤول المحاسبة والمالية....الخ، وبالتالي فهو يتابع عملية التنفيذ لأجل اكتشاف الفروقات بين ما تم التخطيط له وما هو محقق في الواقع.

ثالثاً. التدقيق الاجتماعي والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

عكس النظرة التقليدية التي تهتم بجانب التكاليف الخاصة بتسيير للموارد البشرية وأن التدقيق الاجتماعي يدعم السلطة الرقابية للمساهمين، فإن النظرة الحديثة تأخذ في عين الاعتبار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الذي تعتبره كشريك استراتيجي للوصول إلى الفعالية الشاملة من خلال كافة أنشطة تسيير الموارد البشرية من انتقاء، توظيف، التكيف النوعي والتكوين، إدارة الكفاءات، التحفيز، إدارة الحياة الوظيفية وحركة العاملين ... الخ للتوصل إلى الأهداف القصيرة، المتوسطة وطويلة الأجل الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية.

التعاريف التي أعطيت للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وحسب كل المفاهيم تعني مجموع القرارات والوضيعات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تساهم في التنمية المستدامة لتنافسية المؤسسات. العديد من الباحثين نادوا بضرورة تقييم تسيير الموارد البشرية بالنظر مع نتائج المؤسسة أي أن الهدف هو التقييم من اجل التنمية المستمرة والمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وليس من اجل احترام القواعد والإجراءات. من المفترض وجود تنوع في السلطة والمصلحة مما ينجر عنه انه في عمليات تقييم النجاعة، الفعالية، القدرات والإمكانات يكون بالأخذ بعين الاعتبار لجميع الأطراف ذات المصلحة كما وضع كل من ما يعرف بلوح القيادة التطوري الذي يترجم الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة إلى أربعة أبعاد وهي: بعد المساهمين ويرتكز على الربح والعائد واستمرارهما. بعد الزبائن ويرتكز على الأرباح، الآجال، النوعية، خدمة ما بعد البيع، التكاليف... الخ. من اجل تحقيق أهداف هاذين البعدين لابد من أبعاد داخلية أو ما يعرف بالنظم les processus التي تقوم بدمج الموارد والإمكانات والكفاءات المتاحة لدى المؤسسة، وفي الأخير يوجد محور التكوين والتعلم التنظيمي الذي يعكس بعد الموارد البشرية المسخرة لبلوغ الفعالية المطلوبة للمحاور الثلاث الأخرى. علما أن التنسيق بين مختلف هذه المحاور هو الضمان الأساسي لنجاح وكفاءة وتحقيق النجاعة الشاملة للمؤسسة، ويلعب التدقيق الاجتماعي في ذلك دوراً هاماً في التنسيق بين مختلف القرارات التي يتخذها المسؤولين على جميع المستويات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود الانحرافات ما اجل تحسين الأداء العام للمؤسسة. فالتدقيق الاجتماعي أصبح جزء لا يتجزأ من أنشطة الموارد البشرية لقياس النتائج الكمية والنوعية باستعمال مختلف المؤشرات والتشخيصات مما يساهم في تلبية رغبات مختلف الأطراف ذات المصلحة.

الدرس الثامن عشر: مجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

تمهيد:

هناك اختلاف بين تطبيق التحليل الاقتصادي والتحليل الاجتماعي، فهما يطبقان بصفة منفصلة عن بعضهما البعض لكن لابد أن يكون الهدف من ورائهما هو البحث عن الطرق السليمة من بلوغ الفعالية اللازمة للتسيير لتحسين وضعية المؤسسة داخليا وخارجيا.

فالتحليل الاقتصادية بصفة عامة، تهتم بجميع النواحي المالية والمحاسبية للمؤسسة فوجود الأفراد للقيام بهذه العملية وجمع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة كما أن وجود الفرد داخل المؤسسة لا يمكن أن يفصله عن الجانب الاجتماعي وجميع جوانبه الأخرى. لذلك يمكن القول بأن مجال تدخل التدقيق الاجتماعي هي جميع الأماكن التي يتواجد فيها الفرد العامل، غير أن هناك ثلاثة مستويات يمكن أن تحددها لممارسة التشخيص الاجتماعي، وهي:

1. المستوى الوظيفي الإداري:

هنا التدقيق يخص التسيير الوظيفي اليومي، أي 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 ... الخ، وما تجدر الإشارة إليه هو اعتماد التدقيق الاجتماعي على ما يسمى بالمعطيات الاجتماعية.

كما يدرس مدى مطابقة الإجراءات والأنظمة والتشريعات المفروضة على المؤسسة أو ما يعرف بـ L'audit de conformité 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 سياسات والإجراءات في المدى المتوسط والطويل كما يسهر على مدى تطبيق التوصيات التي يتوصل إليها التدقيق الوظيفي.

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

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

3. مستوى الاستراتيجي القيادي:

يهدف إلى المساهمة في وضع السياسات في المجال الاجتماعي وتحديد البرامج المتوسطة والطويلة المدى كما يسمح بالاندماج ضمن مراحل التخطيط العام للمؤسسة. تجدر الإشارة أن التقسيم المبين أعلاه، ما هو إلا تقسيم علمي منهجي ففي الواقع يبحث المدقق على ثلاث مستويات معا حتى يتمكن من تحديد الاختلالات والانحرافات الممكنة لكل مستوى:

الجدول رقم 04 المستويات الثلاث للتدقيق

مستوى النشاط	التحقيق والفحص
الاداري الوظيفي	- التحقيق من الأرقام - المطابقة الشرعية
التسييري	- مدى تطبيق الاجراءات الموجودة - مدى منافسة الاجراءات مع: - السياسات - باقي الاجراءات - ملائمة الاجراءات مع الأهداف
الاستراتيجي	- تسيير الأهداف - تناسق داخلي للأهداف - ادماج الأهداف الخاصة بالأفراد مع الأهداف العامة بالنظر الى الامكانيات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

تعرضنا في السابق إلى خصائص تدقيق تسيير الموارد البشرية، وكانت كل مرة تصادفنا بأن هنالك خصوصيات منهجية للتدقيق الاجتماعي، إن الاعتماد على الجانب ومجال التدخل الواسع في عملية قياس الانحرافات والاختلالات يستلزم من المدقق تحديد مرجعات أساسية يعتمد عليها المدقق لإجراء المقارنة والتقييم كما يستلزم ذلك منهجية خاصة. كما أن الطابع المنهجي للتدقيق الاجتماعي يتبع الطابع البيداغوجي

التعليمي لتحويل المعطيات النوعية إلى كمية، ومشاركة المدقق ذاته في العملية ضروري ذلك نظرا لعدم الاستقرار الذي يطبع التغيرات الكثيرة التي تحدث على مستوى تسيير الأفراد خلال فترات زمنية وجيزة ويستعمل المدقق بالإضافة إلى الطريق الإحصائية والبيانية تقنيات صبر الآراء والتحقيقات الشاملة.

4. مساهمة ومكانة التدقيق الاجتماعي ضمن إستراتيجية المؤسسة:

منذ وقت كان التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يعتمد الجوانب المالية والمحاسبية الإنتاجية، التسويقية والتشريعية وما يترتب عنها من المحيط التنافسي الداخلي والخارجي، لكن ونظرا للتطور الهام النظرية المنظمات وطرق التسيير اقتحم مفهوم إدخال الموارد البشرية ضمن تحديد الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة باعتبارها المصدر الأساسي للإنتاجية وتحسين النوعية فأصبح عنصرا فاعلا وفعالا في العملية الإنتاجية ولا يمكن تحديد أي هدف دون تحديد الموارد البشرية التي تساهم في تحقيقه وتهيئتها خصيصا لذلك، أي أن عملية البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة لا يمكن أن تنفصل عن بناء استراتيجي خاص بالموارد البشرية لذلك.

إن تنامي المنافسة الدولية وتلاشي الحدود بالمعنى الكلاسيكي وظهور التجارة الالكترونية مدعمة بالتطور في طرق الإعلام الآلي والإنترنت، مما نتج عنه إعادة التفكير بصفة جذرية لرسم الاستراتيجيات لأن النجاح أصبح يعتمد على قوة الإبداع والابتكار المستمر للطرق والمناهج الجديدة بالنسبة للمستلزمات الرأسمالية بما فيها رأس المال البشري، ونامت فكرة لدى المسيرين بأنه لا يمكن رسم إستراتيجية شاملة بالنسبة للمنظمتهم دون الأخذ بعين الاعتبار لأحد المصادر الرئيسية للموارد الا وهو البشري، حيث أن المقدرة على الإبداع لا يقوم بها التطور التكنولوجي ولكن يتعلق أساسا بنوعية الاستثمار في المجال البشري وضمان ديناميكية مرنة لتنمية هذا العنصر التمكينه من الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في الوقت المناسب يعتبر التدقيق الاجتماعي وسيلة وفعالة وإستراتيجية مضمونة النتائج ومثبتة عمليا من خلال العديد من التطبيقات التي أقيمت في الدول المتطورة الأوروبية والأمريكية واستحداث خلايا للتدقيق الاجتماعي بالمؤسسات ومثبتة علمية من خلال تطبيقه جنبا إلى جنب مع دراسة علمية في سنة 2001 بإتباع المنهج العلمي للبحث وباستعمال الاختبارات العلمية الممكنة مثل طرق الثبات كإعادة التطبيق، التجزئة النصفية، صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي في محاولة لإبراز مدى تطابق المنهجين. فكانت النتائج هامة وتوصل البحث إلى تطابق كبير جدا في النتائج.

للتوصل إلى النتائج المرضية في ما يخص تحسين ورفع فاعلية وكفاءة تسيير الموارد البشرية لا بد أن يدمج التدقيق الاجتماعي في الرؤية الإستراتيجية الاجتماعية للمنظمة والتي تعتبر جزءا هامة من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة وفقا للنموذج التالي:

- ✓ التدقيق الخارجي.
- ✓ التدقيق الداخلي.
- ✓ تشخيص البيئة الخارجية.
- ✓ التهديدات والفرص، تشخيص البيئة الداخلية.
- ✓ نقاط القوة والضعف مما أوجب على القادة والمسيرين اللجوء إلى التدقيق الاجتماعي لفحص وتشخيص الصحة الاجتماعية للمؤسسات بالإجابة على الأسئلة التالية :
- ❖ ما هي الموارد البشرية اللازمة للمشروع بالكمية والنوعية المناسبة ؟
- ❖ ما هي الأخطار والتكاليف الاجتماعية التي تعتبر ثقة على المؤسسة ؟
- ❖ ما هي الأسباب الخفية للاختلالات ؟
- ❖ هل الأهداف المتخذة في مجال الأفراد متناسقة مع الأهداف العامة للمؤسسة؟ هذه الأسئلة تشكل العناصر الأساسية للاستجابات الشاملة للتدقيق الاجتماعي والتي ندرج ضمن الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

خلاصة المحور الخامس:

إن التطلعات الخاصة بتسيير الموارد البشرية ترجمتها عمليات التدقيق الاجتماعي خاصة بعد توجيهها إلى الفاعلية بلا من المطابقة حيث يعمل المدقق الاجتماعي علي الكشف عن الإخاطر والتحكم في التكاليف الاجتماعية لكن تعقد وظيفة تسيير الموارد البشرية والتصرفات الإنسانية يجعل من الصعوبات بما كان في تطويره وتعميمه علي كافة المؤسسات وكما تبين لنا من خلال تبين لنا من خلال ما تم ذكره، فإن العمل علي إيجاد الفاعلية في التسيير ليس قضية إمكانيات المدقق فحسب ولكن أيضا توفر الإرادة الحقيقية لدي المشرفين علي المنظمات من اجل الكشف عن الاختلالات والمعضلات الحقيقية التي تواجه تسيير أفراد منظماتهم. لذلك كان من اللازم تكثيف الجهود والأعمال في هذا المجال خاصة الأعمال المنهجية التطبيقية والعلمية لتنمية تطوير استعمال التدقيق الاجتماعي في كل المنظمات مهما كانت طبيعتها.

إن التطلعات الخاصة بتسيير الموارد البشرية ترجمتها عمليات التدقيق الاجتماعي خاصة بعد توجيهها إلى الفاعلية بلا من المطابقة حيث يعمل المدقق الاجتماعي على الكشف عن الإخاطر والتحكم في التكاليف الاجتماعية لكن تعقد وظيفة تسيير الموارد البشرية والتصرفات الإنسانية يجعل من الصعوبات بما كان في تطويره وتعميمه على كافة المؤسسات.

وكما تبين لنا من خلال ما تم ذكره، فإن العمل على إيجاد الفاعلية في التسيير ليس قضية إمكانيات المدقق فحسب ولكن أيضا توفر الإرادة الحقيقية لدى المشرفين على المنظمات من أجل الكشف عن الاختلالات والمعضلات الحقيقية التي تواجه تسيير أفراد لمنظمتهم.

لذلك كان من اللازم تكثيف الجهود والأعمال في هذا المجال خاصة الأعمال المنهجية التطبيقية والعلمية لتنمية تطوير استعمال التدقيق الاجتماعي في كل المنظمات مهما كانت طبيعتها.

ويعد مفهوم التدقيق الاجتماعي من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويستند هذا المفهوم على البعد الإداري الذي يطرح التدقيق مطلبا إداريا يعمل على التأكد من أن جميع العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتوافق مع القوانين التي تحكم علاقات العمل (قانون العمل، قوانين الصحة المهنية)، بجانب السياسات والإجراءات التي تصدرها إدارة المنظمة.

من خلال هذه المطبوعة حاولنا توضيح الإطار المفاهيمي للتدقيق والتدقيق الاجتماعي، وكيفية تطبيقه في المؤسسات بأنواعها بمختلف أصنافها حيث بينا أهمية التدقيق الاجتماعي ومستوياته والمجالات التي يركز عليها المدقق الاجتماعي ثم الإجراءات والأدوات المستخدمة، ثم ركزنا على تسيير الموارد البشرية واستراتيجياته المتبعة بالنظر إلى تأثيرها على تحسين أداء الموارد البشرية وأداء المؤسسة من خلال التدقيق الاجتماعي وتطبيقاته، وختمنا بمجالات تدخل التدقيق الاجتماعي.



قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع. 2009.
2. صالح محمد يزيد، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2016.
3. طاهر محسن منصور وصالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005.
4. حسين القاضي، حسين دحدوح، أساسيات التدقيق وفق المعايير الدولية، دار الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990.
5. محمد السيد سريان، أصول وقواعد التدقيق والتدقيق الشامل-الإطار النظري-المعايير والقواعد-مشاكل التطبيق العملي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007.
6. محمد سمير الصبان، محمد الفيومي، المراجعة بين النظر والتطبيق، الدار الجامعية، بيروت، 1990.
7. محمود رضوان عبد سبع، محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية 1990.
8. Igalens J., **Audit des ressources humaines**, Paris, Ed. Liaisons, 2000.
9. Igalens J., Peretti J., **Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils**, Paris, Eyrolles-Ed. d'Organisation, 2008.
10. Igalens J., Martine C., **Audit social**, Presses Universitaires de France, 2^{eme} édition, Paris, 2012.

المقالات والمذكرات:

11. خولة حسين حمدان، وجبار ياسر عبيد، دور المدقق الخارجي في التدقيق الاجتماعي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 02، العدد: 11، 2011.
12. خيرة زقيب، اللطيف مصيطفي، ومحمد عجيبة، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد: 9، العدد: 27، 2017.
13. صالح عقدة، ويوسف سعادة، مدى ادراك المدققين الاردنيين لمفهوم التدقيق الاجتماعي، "دراسة ميدانية شملت مكاتب مدققي الحسابات في الاردن، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد: 4، العدد: 12، 2004.
14. مبروكة بن شريف، وأسيا هيري، التدقيق الاجتماعي آلية لتحسين الأداء الاجتماعي من وجهة نظر موظفي القطاع الصحي لولاية أدرار، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 16، العدد: 41، 2017.
15. -سكاك مراد، هباش فارس، دور التدقيق الاجتماعي في اطار الحوكمة المسؤولية اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، ملتقى دولي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009.
16. سلمى رزق الله، مساك أمينة، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد: 07، 2017.

17. صابر شراد، فارس صحراوي، متطلبات تبني التدقيق الاجتماعي بمنظمات الاعمال، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد: 04، العدد: 01، 2020.
18. سليمان مليكة، التدقيق الاجتماعي كأداة لتأمين جودة الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد: 3، العدد: 1، 2019.
19. Burrowes, A & Persson, M. (2000), "The Swedish Management Audit: a Precedent for Performance and Value-for-Money Audits", *Managerial Auditing Journal*, 15(3): 85-96.
20. Clardy, A.(2004), "Towards an HRD Auditing Protocol: Assessing HRD Risk Management Practices", *Human Resource Development Review*, 3(2): 124-50.
21. Dolenko, M. (1990), Auditing Human Resource Management, IIA Monograph, the Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida.
22. Ulrich, D. (1997). "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription of Results", *Human Resource Management*, 36 (3): 303-20.
23. Neetu Rani & Jagdeep Singla, Auditing Human Resource Functions & Competencies: An Empirical Study *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 51, No. 1, July 2015.

الأطروحات والمذكرات:

24. صالح محمد يزيد، أثر التدقيق الداخلي كآلية للحكومة على رفع تنافسية المؤسسة، دراسة حالة صيدال خلال الفترة: 2010-2015، أطروحة دكتوراه، منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
25. مراد سكاك، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
26. محمد فرحان فليح العباسي، التكامل بين التدقيق الاجتماعي والبيئي لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة للوحدات الاقتصادية- دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة المستنصرية، العراق، 2021.
27. عبير علي عامر، التدقيق الاجتماعية من خلال مفهوم الجودة الشاملة في بنك التنمية والائتمان في مصر، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتدقيق، جامعة عين الشمس، منشورة، 2010.

التقارير والقوانين:

28. الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد: 110 الصادرة في 1969/12/31.
29. الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 42، الصادرة في 2010/07/11.
30. الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المجلس الشعبي الوطني، السنة الثالثة العدد: 150، 2010/05/19.

مطبوعة دروس في مقياس التدقيق الإجتماعي
موجهة لجميع طلبة علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

