

جامعة علي لونيبي - البليدة -2-

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

عنوان الماستر: تسيير الموارد البشرية

السداسي: الثالث

المقياس: التدقيق الاجتماعي

الأستاذ المسؤول على المقياس: صراب نورالدين

(محاضرات الأستاذة بلعلى نسيمه فريال -جامعة قسنطينة 2)

أهداف التعليم:

من خلال دراسة هذا المقياس سيتمكن الطالب من التحكم في منهجية إعداد التدقيق الاجتماعي و خاصة

مختلف التدقيقات الخاصة بأنشطة تسيير الموارد البشرية كتدقيق العمالة أو التوظيف أو الغياب أو التكوين، ...إلخ و كذا

التعود على استعمال مختلف أدوات و تقنيات التدقيق الاجتماعي. كل هذا بهدف التعرف على مختلف المشاكل التي قد

تتعرض لها وظيفة الموارد البشرية والتحكم في منهجية ايجاد حلول لهذه الاخيرة.

المعارف المسبقة المطلوبة:

*معارف خاصة بتسيير الموارد البشرية، وكذا مختلف التقنيات الاحصائية.

الفصل الاول: مقدمة في التدقيق الاجتماعي

- * التطور التاريخي للتدقيق الاجتماعي
- * نشأة مصطلح التدقيق و مختلف التعاريف
- * ميادين و مستويات التدقيق الاجتماعي
- * الشروط الواجب توافرها في المدقق الاجتماعي.
- * فعالية التدقيق الاجتماعي و آفاقه

الفصل الثاني: التشخيص الاجتماعي الاولي

- * أهداف التشخيص الاولي
- * مراحل التشخيص الاولي: التكليف بمهمة، جمع المعلومات، تحليل المعلومات، تشخيص الاسباب وتقديم التوصيات.)
- * أدوات و تقنيات التدقيق الاجتماعي
- الخاصة بجمع المعلومات
- الخاصة بتحليل المعلومات.

الفصل ثالث : تدقيق العمالة

الفصل الرابع: تدقيق التسيير التبئي للعمالة

الفصل الخامس: ، تدقيق التوظيف

الفصل السادس: تحليل الغياب

- * تعريف الغياب و طرق قياسه

* طرق تحليل الغياب

- * تشخيص الاسباب و تقديم التوصيات

الفصل السابع: تدقيق التكوين

*مراحل عملية التكوين

* جمع المعلومات و تحليل النتائج

*تشخيص الاسباب و تقديم التوصيات

الفصل الثامن: تدقيق السياسات الاجرية

طريقة التقييم:

يكون التقييم كتابيا على مستوى المحاضرة في أغلبيته، مع الأخذ بعين الاعتبار أعمال الطلبة المشاركة و المواظبة.

(المراجع:) كتب، ومطبوعات، مواقع انترنت، إلخ)

* المحاضرات الموجودة على المنصة.

-PERETTI(J ,m) et VACHETTE(J) : « Audit social » ,Ed D'Organisation, Paris ,1985 .

-CANDAU(P) «Audit social » Vuibert, Paris 1985.

-IGALENS(J), «Audit des ressources humaines ».Ed Liaisons, Paris,1994.

TAIEB(J-P) : «Les tableaux de bord de la gestion sociale » .éd Dunod .Paris ,2004-

محتوى الأعمال الموجهة لمقياس التدقيق الاجتماعي

السنة الثانية ماستر ، تخصص: إدارة الموارد البشرية

أستاذ المحاضرة: صراب نورالدين

أساتذة الأعمال الموجهة: - بشطة بلال - بوزوالغ نورالدين - نزهة لكحل

1. الفصل الأول: مقدمة في التدقيق الاجتماعي :

*التطور التاريخي للتدقيق الاجتماعي * نشأة مصطلح التدقيق و مختلف التعاريف * ميادين و مستويات التدقيق الاجتماعي * الشروط الواجب توافرها في المدقق الاجتماعي. * فعالية التدقيق الاجتماعي و آفاقه

2. الفصل الثاني: التشخيص الاجتماعي الأولي:

*أهداف التشخيص الأولي * مراحل التشخيص الأولي(التكليف بمهمة، جمع المعلومات، تحليل المعلومات، تشخيص الأسباب و تقديم التوصيات). *أدوات و تقنيات التدقيق الاجتماعي - الخاصة بجمع المعلومات - الخاصة بتحليل المعلومات .

3. الفصل ثالث : تدقيق العمالة

4. الفصل الرابع: تدقيق التسيير التنبئي للعمالة

5. الفصل الخامس: ، تدقيق التوظيف

6. الفصل السادس:

تحليل الغياب * تعريف الغياب و طرق قياسه * طرق تحليل الغياب * تشخيص الأسباب و تقديم التوصيات

7. الفصل السابع: تدقيق التكوين

*مراحل عملية التكوين * جمع المعلومات و تحليل النتائج * تشخيص الأسباب و تقديم التوصيات

8. الفصل الثامن: تدقيق السياسات الأجرية

ملاحظة هامة: طريقة التقييم كالاتي:

- الاختبار في اخر السداسي 08 نقاط
- المشاركة 04 نقاط
- الحضور 04 نقاط
- تسليم بطاقات القراءة 04 نقاط

الفصل الأول: تقديم التدقيق الاجتماعي:

تمهيد:

العديد من المسيرين يرون أن التدقيق الاجتماعي عبارة عن نوع من أنواع التدقيق المالي والمحاسبي إذ يهتم فقط بمراجعة صحة المعلومات الكمية مما يؤدي إلى إحداث أو زرع عدة شكوك حول أهمية هذا الأخير بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية.

(وهي نظرة ضيقة وسلبية حول مفهوم التدقيق والرقابة)

والأمر الذي ساعد هذا الأخير على الابتعاد عن هذه النظرة الضيقة هو اهتمام مجموعة من الخبراء في الميدان ب:

*الإجراءات وذلك بمعرفة أولا هل هي موجودة، ثم البحث في تناسقها فيما بينها، وبين مختلف سياسات RH، وبين مختلف الأهداف المحددة.

وهذا ما سوف نستنتجه من خلال هذا الفصل:

هو أن AS يعتبر كوسيلة مساعدة في عملية التسيير، وذلك بجعله أكثر فعالية.

1-1* تطور وخصائص التدقيق الاجتماعي:

أ- نشأة مصطلح التدقيق:

إذا كانت فكرة أو مصطلح AS حديث النشأة، فإن مصطلح التدقيق في حد ذاته قديم إذا يعود إلى الحضارة المصرية القديمة أين كان يقوم مراقبون بمراجعة صحة الحسابات الخاصة باستيراد وتصدير القمح ومبالغ المحصول والضرائب.

*وبالفعل ففي سنة 300 قبل الميلاد، كلف مجموعة من الخبراء بمراجعة حسابات الخزينة العمومية وحسابات أخرى.

*مصطلح Audit وجد مصدره في التطبيقات الرومانية وذلك بالحكم على الشكاوى المقدمة انطلاقاً من سماع الشهود: (audire=écouter) audition des témoins

ثم تطور المصطلح تدريجياً ليشمل التشخيص الرسمي للحسابات على أساس معايير مقدمة كشهادة الشهود أو مجموعة من الوثائق [ثم تطورت إلى التركيز على الوثائق].

(المراجعون يراقبون حسابات مختلف محافظي المقاطعات لاكتشاف الاختلاسات الممكنة).

*مصطلح المدقق ظهر في نهاية القرن 13 في إنجلترا، وفي بداية القرن 16 ظهر أول مجلس للمدققين في نفس البلد.

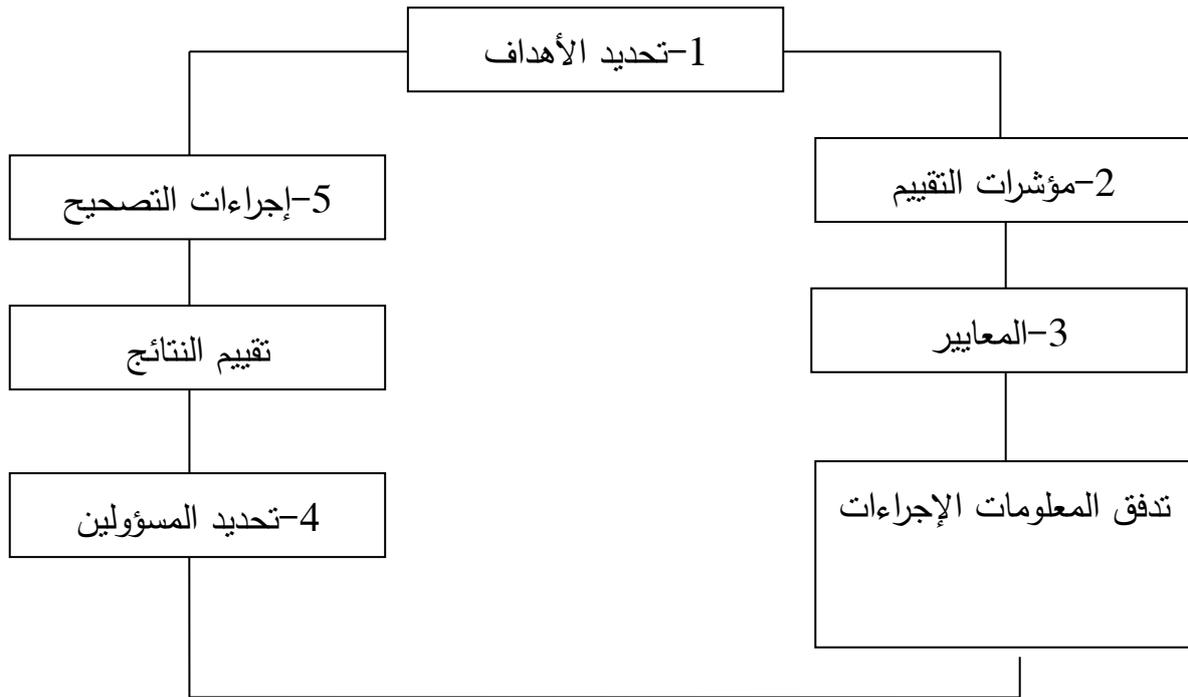
* الثورة الصناعية في إنجلترا كانت مهد نشأة التدقيق:

إذ بدأت المؤسسات في توظيف أفراد في المصالح المحاسبية لمراجعة الحسابات.

- ثم تطور المصطلح تدريجيا لأن يكون أو يقترب من معناه الحالي في سنة 1930 مع نشأة القوانين الأمريكية الخاصة بعمليات البورصة حيث اضطرت المؤسسات الداخلة إلى البورصة، إلى مراجعة أو مراقبة حساباتها من طرف المدققين الخارجيين (ونظرا لحاجة المؤسسات ذاتها وإلى تحاليل معمقة، اضطرت إلى اللجوء إلى المدققين الداخليين).

ومنه يظهر مصطلح المراقبة كأساس للتدقيق: **التدقيق عبارة عن مراقبة المراقبات.**

توضيح مفهوم الرقابة أو المراقبة:



دورة الرقابة

1 - يجب أن تكون الاهداف كمية: مثلا: يجب تحسين مناخ العمل (لا).

2 - يجب توضيح المؤشرات التي تسمح بقياس النتائج: مثلا: عدد النزاعات، عدد الشكاوي

لكل فئة، معدل الغياب أو دوران العمل.

3 - تحديد المؤشرات غير كافي إذ يجب تحديد المعايير (المعايير ليست دولية، وإنما خاصة بوضعية أو بقطاع معين مثلاً: معدل غياب 8% ليس معيار)

4- معلومات المراقبة يجب أن توصل إلى الأشخاص أو المسؤولين عن الأنشطة التي تمت مراقبتها: ماذا نقول له؟ لمن؟ متى وكيف؟

5- إجراءات التصحيح تتخذ بعد مقارنة عدة حلول ممكنة، بقياس تكلفتها ونتائجها المحتملة. **ملاحظة:** نستبعد فكرة العقاب كهدف من الرقابة بل يجب التركيز على التحكم في التسيير من خلال حسن استغلال الموارد

تطور مختلف تعاريف التدقيق الاجتماعي:

نشأة التدقيق الاجتماعي تدريجياً، وذلك باختلاف عن التدقيق العام والمالي باهتمامه بميدان خاص.

*** كانت المحاولات الأولى إن في تقييم الميدان الاجتماعي داخل المؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1940:** اهتمت هذه الأخيرة بقياس النتائج الاقتصادية لبعض أنشطة تسيير الموارد البشرية وذلك من طرف أشخاص خارجيين عن المؤسسة.

*** غير أنه في نهاية الخمسينيات:** بدأت المؤسسات ذات الحجم الكبير في التقييم التلقائي والمتواصل لأنشطة تسيير المستخدمين باستعمال عدة طرق مختلفة.

مثلاً: * 1953 قام مدير المستخدمين بمؤسسة Renault من R.Vatier بطلب إنشاء مصلحة «دراسة مشاكل المستخدمين».

*** في مجموعة IBM:**

في نفس الفترة: تقوم بمقارنات دورية حول مؤشرات التسيير الاقتصادي والاجتماعي.

*** 1964** بدأت بعض البنوك الأمريكية في محاولة تطبيق مبادئ التدقيق بوظيفة تسيير المستخدمين.

*** تدريجياً أيضاً بدأ التطبيق في Amora, Nestlé, Générale Alimentaire...**

وابتداء من سنوات السبعينات بدأت المعاهد في العمل بهذا الميدان إذ نشأ أول عمل «معايير التطبيق المهني للتدقيق في 1974 ثم في سنة 1976 نشأ بفرنسا guide d'audit

.de la fonction personnel.

وفي هذه السنة قامت Gervais-Danone بتنظيم تحليل لأنظمة دفع الأجور في 24 مؤسسة، وتوالت المحاولات بعد ذلك.

وبالتوازي مع محاولات و مبادرات المؤسسات، ظهرت مكاتب الدراسات المتخصصة في التدقيق الاجتماعي (Peretti,Candau,Igalens...).

قدم كل هؤلاء نظرة جديدة في التعامل مع المؤسسة بالتعاون والمشاركة (حتى الآن لم تكن معروفة في هذا الحقل).

في بداية الأمر: كل فئة كانت ترى الـ AS بطريقة أو بتسمية خاصة (التدقيق الاجتماعي، تدقيق المستخدمين، تدقيق العلاقات الاجتماعية أو الصناعية، تقييم المستخدمين، مراقبة الوظيفة الاجتماعية) إلى أن ظهر أول تعريف لتدقيق المستخدمين:

1-تعريف ستيفان Stephens 1970:

تدقيق المستخدمين عبارة عن تحليل سياسات، برامج وإجراءات في منظمة ما، إضافة إلى تقييم فعالية وفاعلية هذه الأخيرة (السياسات...).

2-تعريف 1980R.Vatier :

التدقيق الاجتماعي هو وسيلة إدارة وتسيير، ومجموعة مراحل للملاحظة: فهو يقدر أو يتنبأ بقدرة المؤسسة على التحكم في المشاكل الاجتماعية أو الإنسانية التي ستسبب فيها محيطها، وتسييرها عبر توظيف العمال اللازمين لنشاطها.

4-تعريف Igalens 1994:

هو عبارة عن حكم خاص بنوعية الموارد البشرية لمؤسسة ما:

***عبارة عن حكم:** قد يكون ايجابي أو سلبي: فهو رأي يعطيه المدقق الذي يكون مستقل و ذو كفاءة).

***نوعية الموارد البشرية:** قدرة المورد البشري على تحقيق أهداف المؤسسة والاستجابة لمتطلباتها الكمية والنوعية.

5-تعريف Candau 1985 :

هو عبارة عن إجراء موضوعي ومستقل للملاحظة، للتحليل والتقييم والتوصيات القائمة على أساس منهجية معينة ومجموعة من التقنيات التي تسمح (انطلاقاً من معايير واضحة) بتحديد في مرحلة أولى: نقاط القوة والمشاكل الناجمة عن المستخدمين، والقيود (على شكل تكاليف وأخطار).

- بمعنى تشخيص أسباب المشاكل الملاحظة، تقييم أهميتها ثم إعداد أو تحديد مجموعة من التوصيات أو الاقتراحات (تنفيذ التوصيات لا يدخل في عمل المدقق).

من الناحية التطبيقية، يبدأ المدقق بتحليل النتائج لتحديد نقاط القوة والمشاكل الحالية والمستقبلية (انطلاقاً من مؤشرات الانحرافات المحددة أساساً باللجوء إلى معايير (أو نظام مرجعي (Référentiel formalisé)، ثم تحديد أسبابها (وتشخيصها)، ثم اقتراح التوصيات التي تنفذ من طرف الخاضعين للتدقيق).

في نظرنا يعتبر هذا الأخير أشمل تعريف.

خصوصيات التدقيق الاجتماعي:

تكمن أساس خصوصية الـ AS في طبيعة الميدان المدروس، الأمر الذي يؤدي إلى استعمال مجموعة من الطرق والتقنيات الخاصة بحقل العلوم الاجتماعية و بهذا النوع من التدقيقات .

وقبل التطرق لهذين العنصرين، نتكلم أولاً عن:

- أهداف التدقيق الاجتماعي:

تماماً كالتدقيق عامة، يسمح الـ AS بتحسين فعالية المؤسسة بواسطة تسيير المستخدمين:

عن طريق المراحل المقدمة في التعريف: يصبح الـ AS كأداة مساعدة على اتخاذ القرار

إذ يبرز مساهمة الوظيفة في تحقيق فعالية المؤسسة.

من بين الأهداف الموكلة له إذن:

- تقييم أنشطة الموارد البشرية (مؤشرات كمية).

- تشخيص المشاكل وآثارها في الوظيفة.

- التحكم في تكاليف المستخدمين والكتلة الأجرية.

- تحضير أفضل للقرارات (التفاوض مع مختلف المتعاملين الاجتماعيين) حالة الاندماج، أو

(الشراء)، بطلب من مدرء جءء للوظيفة...)

يعتبر التءقبق الاءءماعى إءن

1 - كأءاءة للءنبؤ؁ ءسمء بءقاءى ءءنى الوضعية الءالية (الأءطار المسءقبلىة)؁

2 - ءققبم الأءاء الاءءماعى بالمؤسسة؁

3 - ومساءمة الوظيفة فى فعالية المؤسسة ككل.

فهو إءن كءءمة طبعىة للءقبق المالى: بءءل فى عائلءءء القءقبقاء لكن؁ ءءءلف عنها ببعض الءصائص (ءصوصىة المىءان؁ و المنهجىة المسءعملة).

ءصوصىة مرءبءة بمىءان الـ AS:

الءصوصىة الأساسية ءكمن فى طبعىة المىءان المءروس الذى له طابع نوعى؁ مما يؤءر على الطرق والءقنىاء المسءءءمة فىه.

فىجعل جزء من الظواهر كمى فى ءشءص ظاهرة معىنة؁ ءظهر أو ءءءج سلوكاء مغابرة (مءلا فى الغىاب؁ قبل نهاءة ءءقبق نلاءظ بءاءة ءناقص الظاهرة).

وباعءبار ءءقبق كأءراء ببءاغوجى: فهو بءء على ءءبىر: فمءاركة الأفراد فىه بسهل من علمىة ءقبل ءءبىر أو ءءبىراء اللازمة لءل المءاكل المشءصءة (ءلى قبلها هو).

هءا الطابع النوعى (غىر الملموس) والمعءء وغباب المءلوماء المنءمة؁ ولبلوع هءف المصءاقىة يؤءى إلى اللجوء من طرف المءقق إلى ءقنىاء ءاصة بءمع وءءلل المءلوماء ءابءة لءقل العلوم الاءءماعىة.

وبالءالى ءصبء الآراء والءصورااء أءء أهم مصادر المءلومااء فى ءءقبق الاءءماعى:

- ومن هنا اسءعمال ءقنىاء الكلاسىكىة للمقابلاء (لءوار)؁ أو صبر الآراء أو ءءصرفاء.

- ولءلل المءلومااء الكىفىة أو الكمىة بءب أن بكون بءوزة المءقق:

*المعابىر **référentiels**: القوانىن؁ إءراءاء العمل؁ مءءلف الاءءاقىاء؁ سىاساء العمل؁ وبعض معءلااء القءاع الذى ءءءمى إلىه المؤسسة. إن المعابىر مهمة ءءى بالنسبة للأفراد فى

المؤسسة: لأنهم ءاؤلون ءائما المقارنة...).

توجد عدة طرق لتحديد المعايير: طرق خارجية:

- القيمة الحالية للمؤشر في مؤسسات من نفس الحجم والتكنولوجيا وفي نفس المجموعة (المؤسسة لها نفس خصائص المؤسسة المدروسة).
 - معدلات القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.
 - قيمة المؤشر في المؤسسة الرائدة في قطاع نشاط المؤسسة المدروسة.
- هذه العملية أو المقارنة لا تصح إلا إذا كانت قاعدة حساب المؤشر المعمول بها نفسها وأن المؤسسات متماثلة.

- مثلا: مقارنة معدل الغياب بين مختلف الوحدات مثلا لا تكون لها معنى إلا إذا كان:
- (نفس ساعات العمل)، طريقة الحساب نفسها، هيكلية عدد العمال (حسب السن، الجنس، التأهيل... الخ) نفسها، التكنولوجيا نفسها، (وإلا المقارنة ليس لها معنى).

أما الطرق الداخلية فهي تتضمن:

- القيم السابقة للمؤشر (في الظروف العادية: استثناء مثلا المؤشر في حالة الاضراب مثلا).
- يأخذ بعين الاعتبار المؤشر في الفترات العادية.
- نتائج تجارب رائدة.
- إجراءات العمل المحددة أو المكتوبة.
- استعمال القوانين الإحصائية .
- أهداف المؤسسة.

ملاحظة: لا توجد معايير عالمية؟ (أو مثالية أو نموذجية).

الفصل الثاني: منهجية التدقيق الاجتماعي:

تمهيد:

كما سبق وأن تطرقنا له:

الفصل 2: التشخيص الاجتماعي الأولي Le pré-diagnostic social

2-1-مراحل وأهداف التشخيص الأولي:

أ-أهداف التشخيص الأولي:

يسمح التشخيص الأولي بإعطاء صورة عامة عن أهم المشاكل والأخطار المحتملة بوظيفة المستخدمين في المؤسسة المدروسة، عن طريق اللجوء إلى منهجية محددة وصارمة.

على هذا الأساس يتمكن المدقق من تحديد المجالات التي تعتبر مصدر المشاكل والأخطار التي تتخبط فيها الوظيفة بفعالية وفاعلية من جهة، وتدعيم خياراته المستقبلية بأدلة وجيهة ومقنعة من جهة أخرى.

من خلال العمل المشترك بين المدقق وأفراد الإدارة (مختلف مستويات التدرج) يتمكن من التحديد المشترك لمشاكل الوظيفة وتقرير ماهية التدقيقات الإضافية المستقبلية التي يجب إعدادها.

إن غياب مثل هذا التشخيص قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، أو التوجه نحو المشاكل الفرعية دون الاهتمام بالمشاكل الرئيسية (نتائج خاطئة).

ملاحظة: لا يجب اعتبار الوقت المسخر للتشخيص الأولي كوقت ضائع بل بالعكس فهو وقت ثمين، ضروري و مثمر.

كما يسمح أيضا بأخذ صورة عامة عن المؤسسة في حد ذاتها (طريقة عملها، تكنولوجيتها، طريقة التسيير، تطورها الخ): من هنا تظهر مواطن الرقابة الضرورية، ومن ثم كيفية اختيار برنامج التدقيق الذي يوافق حاجيات ومتطلبات المؤسسة والوظيفة بالخصوص.

ب-مراحل التشخيص الأولي:

Définition de la mission التعريف بالمهمة	Recueil d'informations جمع المعلومات	analyse التحليل	Hiérarchisation Des problèmes ترتيب المشاكل	Recommandations التوصيات
---	---	--------------------	--	-----------------------------

أهم مراحل التشخيص الأولي

ب-1-التعريف بالمهمة:

يجب أن يتخذ الاتفاق بين المدقق والأطراف التي طلبت عملية التدقيق حول انتظاراتهم، شرح

المنهجية المتبعة وماهية الأهداف المرجوة، وكذا الآثار المترتبة عن الشخص الأولي.

هذه العملية تسمح في المستقبل بسهولة تقبل مختلف النتائج المتوصل إليها.

إذن في هذه المرحلة يجب تحديد أهداف المهمة، منهجيتها، مدتها وتكلفتها، وكذا الأشخاص الذين سيساهمون في جمع المعلومات ومناقشة التقرير النهائي للتدقيق.

ملاحظات:

* إن مدة التشخيص الأولي متغيرة حسب حجم المؤسسة، ومدى توفر المعلومات (مصادر) اللازمة، أحيانا في مؤسسة متوسطة (3 إلى 5 أيام).

لكن أحيانا في بعض المؤسسات يجب حساب بعض المؤشرات وبالتالي تصبح المدة غير محددة.

فأحيانا جمع المعلومات يتطلب إعداد لقاءات مع مختلف الأفراد وفي مختلف المصالح، وإعداد مجموعة من المقابلات أيضا مع الإدارة، مدير الأفراد، إدارات مختلفة الخ.

*تكلفة التشخيص الأولى تتضمن إذن التكلفة (المبلغ المطلوب من طرف المدقق: التدقيق داخلي)، إضافة إلى تقييم الزمن الذي قضاه مختلف الأفراد المشاركين فيه.

أمثلة: أحيانا يمكن لمديري RH إعداد هذا التشخيص (إذا كانت لديهم المنهجية، الموضوعية في تقبل الواقع؟)

أما في PME: فإن التشخيص يجب أن يقام من طرف فرد خارجي (لا أفراد متخصصين ولا وقت كافي لذلكو يكون الهدف منه في هذه الحالة لخصر مختلف المشاكل في المؤسسة صغيرة الحجم.

من المفروض، يجب أن تنتهي هذه المرحلة بكتابة وثيقة تكليف بمهمة ممضي من طرف الإدارة توضح مضمون المهمة وطرق التحصيل على المعلومات. توجه هذه الرسالة إلى مدير الوظيفة R-H (ومدير الوحدة في حالة المجمعات)، خلال مدة زمنية كافية وسابقة لفترة بدئ عملية التشخيص (حالة المعارضة).

في بعض الحالات، يُنص في الوثيقة تاريخ عرض النتائج أي التقرير النهائي أمام الإدارة، كما يتم إرسال مخطط عمل المدقق مع الوثيقة في حد ذاتها، كما يُمكن أن ترفق أيضا بطلب كتابي من طرف المدقق لمختلف الوثائق الكتابية التي يحتاجها مما يُكسبه وقت ثمين.

ب-2- جمع المعلومات:

لإعداد التشخيص الأولي بطريقة فعّالة وفاعلة، يقوم المدقق بجمع كل المعلومات الوثيقة الصلة بوظيفة تسيير المستخدمين.

توجد ثلاثة مصادر للمعلومات: المعلومات المكتوبة، زيارة المؤسسة ومختلف المقابلات مع أهم المسؤولين أو المعنيين بالتدقيق.

من خلال المعلومات المكتوبة وزيارة المؤسسة يتمكن المدقق من تحديد بعض الانحرافات أو المشاكل التي ستكون موضوع الأسئلة المقدمة لمختلف المسؤولين خلال المقابلات.

إذن من خلال هذه المرحلة يتمكن المدقق من إعداد تحليل أولي يسمح له بالتعرف على المواطن المحتملة للأخطار وذلك انطلاقاً من المؤشرات.

ب-2-1- المعلومات المكتوبة:

انظر الجدول الموالي.

الملاحظات:

* يجب أن تطلب هذه الوثائق قبل القيام بأي مقابلة تمس بمضمون الشخيص I.

* المعلومات المقدمة في الجدول مرتبة حسب ظهورها في الميزانية الاجتماعية، وهذا بهدف تسهيل عملية التحليل.

* كل الوثائق يجب أن تتضمن فترة ثلاثة سنوات لتحديد الانحرافات واستنتاج التطورات غير العادية (المشاكل).

* في بعض المؤسسات عملية البحث على المعلومات تأخذ وقتاً طويلاً بسبب عدم توفر هذه الأخيرة، مما يؤدي إلى استنتاج خاص بنظام المعلومات المتوفر.

ب-2-2- زيارة المؤسسة:

وتتضمن المعاينة الفيزيائية لمواقع العمل (وكذا المرحاض، المطعم، حضيرة السيارات، المخازن، موقع الخدمات الاجتماعية... الخ)، بمرافقة مدير المؤسسة، أو مدير R-H لشرح كيفية سير العمل.

تعتبر هذه الزيارات كإطار مرجعي لمختلف السياسات والإجراءات المتعلقة بـ GRH وكذا لفهم الهيكل التنظيمي مثلاً، مما يسمح للمدقق بأن يستنتج (يلاحظ) مجموعة من المشاكل أو الأخطار: غياب

النظام الداخلي (غير معلق)، غياب الأماكن المخصصة للإعلام Les panneaux d'affichage، حالة
وضعية المباني، كيفية ترتيب المكاتب أو الملفات... الخ، يوجه النظر نحو مجموعة من المشاكل كعدم المطابقة
القانونية، حوادث العمل، تنظيم مختلف المصالح والورشات (منافذ الخروج... الخ).

كما يمكن استنتاج أو ملاحظة: وتيرة العمل (الآلات أو الأفراد)، ظروف العمل، حجم المخزون،..
الخ.

كل هذا يتطلب قدرة كبيرة على الملاحظة ناتجة عن خبرة سابقة في الميدان، إضافة إلى ضرورة المقارنة
مع المؤشرات لتحديد اتجاهات البحث المحتملة.

كما يستطيع المدقق خلال الزيارة: طرح أسئلة حول بعض الإجراءات الرقابية، الغيابات، إجراءات
أمنية، مطالب العمال... الخ.

خلال هذه الفترة أيضا يقوم المدقق بتفتيش (أو معانية سريعة) لملفات العمال باستعمال تقنيات
العينات مثلا لبحث سرية المعلومات مثلا.

من خلال هذه الزيارة، يكون المدقق قد كوّن صورة عن وضعية GRH في المؤسسة . انطلاقا من
تحديد ملاحظاته لمجموعة من الانحرافات أو المشاكل، التي ستكون موضوع الأسئلة أو المقابلات التي
سُجّريها مع مختلف الأفراد (إما تؤكد أو تنفي ظنونه).

ج-المقابلات:

يرتبط نجاح مهمة المدقق بمدى قدرته على الاستماع للأفراد والاتصال معهم (أكثر من تقنيته)، لذا
فإنّ نوعية العلاقة التي ستنشأ بين المدقق والمدقّق (المقابلة) هي التي ستحدد عملية الحصول على معلومات
صحيحة ووثيقة الصلة بالمجال المدروس من جهة، كما تُسهل من جهة أخرى عملية تطبيق التوصيات.

لذلك يجب أن يتوصل المدقق إلى بناء علاقة إيجابية للتعاون بين الطرفين، وتوضيح فكرة أن AS
وسيلة مساعدة للمراقبة الذاتية من طرف المسيرين لذلك يجب احترام بعض الشروط:

* وضوح أهداف الAS وكذا المنهجية المستعملة في التشخيص الأولي.

* أثناء المقابلات يجب على المدقق أن يحترم مايلي:

-إعلام المدققين عن برنامج وأهداف التدقيق.

-تقديم اقتراحات ومساعدة المدقق في الإدلاء بآرائه.

-مناقشة النتائج والاقتراحات.

-إعطاء تقارير وسيطية للمدققين (الرأي).

-إعادة النظر في هذه التقارير مع الأشخاص المعنيين بها والأخذ بعين الاعتبار لاقتراحاتهم.

ملاحظة: يجب تحديد موعد المقابلة مسبقا (التاريخ مناسب: لا في فترات كثرة العمل، و لا في نهاية النهار مثلا)

مضمون المقابلات:

عادة ما نستعمل الوثائق النموذجية أو بطاقة الاستقصاء مع الأفراد المدققين أثناء المقابلات.
انظر بطاقة الأسئلة.

من خلال هذه الأخيرة يجب على المدقق أن تحدد مايلي:

*المشاكل الاجتماعية الداخلية من خلال تصور تطور المؤسسة في محيطها (دور تكنولوجيا على تأهيل العمال مثلا).

*كما يمكن أن تكتمل هذه المرحلة بعملية تشخيص المسؤوليات لتوضيح الدور الذي يلعبه مختلف الأفراد أو المتدخلين في نشاطات GRH (التكوين، الإعلام، الأجور، الأمن...الخ).

*كما يمكن أن يرى المدقق أن هناك نقاط غامضة أثناء عملية التحليل، تمكن له أن يوضحها بأسئلة إضافية.

ب-3-تحليل المعلومات:

تتضمن هذه المرحلة الوصول إلى أهم الانحرافات الموجودة أو المشاكل الظاهرة بهدف تحديد نقاط القوة ومختلف المشاكل الملاحظة في وظيفة الموارد البشرية . ثم تُرتب هذه الأخيرة حسب درجة خطورتها وآثارها، كما تحدد أيضا هل الأخطار المشخصة داخليا ستزيد حدتها أو لا انطلاقا من التهديدات الموجودة بمحيط المؤسسة

ب-3-1-تحديد نقاط القوة والمشاكل الداخلية:

تتم عملية التحليل هنا انطلاقا من الانحرافات الملاحظة خلال 3 سنوات الأخيرة، مقارنة بأهم المؤشرات والمعايير.

في هذا الإطار، يجب على المدقق أن يجيب على العديد من الأسئلة:

-هل هناك انحرافات مقارنة بالقانون أو مختلف الاتفاقيات والعقود؟

-هل هناك انحرافات مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا؟

-هل الانحرافات تدل على وجود نقص في الرقابة؟

-هل هذه الانحرافات مهمة؟ -و متى نشأت؟

-ما هي آثارها من حيث التكاليف؟ ومن حيث الأخطار؟

-هل هذه الانحرافات تسببت في عدم تحقيق النتائج؟

-إذا لم يتخذ أي إجراء تصحيحي، هل ستتكرر نفس الانحرافات؟

من خلال ما سبق، يمكن للمُدقق أن يصل إلى قائمة بأهم الانحرافات في مختلف المجالات الوظيفية، إضافة إلى مختلف المشاكل أو Anomalies التي لاحظها من قبل (الزيارات أو مختلف المقابلات).

أمثلة: عدد ساعات عمل مضاعفة مقارنة بالسنة السابقة مثلا: <==> نقص في المراقبة أو نقص في

تخطيط العمل.

*الإنتاجية <==> خطأ تنظيم الأنشطة ناتج عن عدد عمال أكبر من اللازم sur-effectif.

*عدد عمال كبير في السن <55 سنة، عجز فآت العمال <==> أخطار: التقاعد الجمعي، مقاومة

التغيير خاصة إذا لم تتم دراسات حول التوظيفات أو التكوين...الخ.

*إذا وُجد أن إطار لم يجيب على العديد من الأسئلة، أو يلجأ مباشرة لمرؤوسيه للإجابة، قيامه بأخطاء، عدم تحمل المسؤوليات... الخ == < سببها غياب بعض المراقبات في التكوين على تقنيات جديدة مثلا، غياب معايير معتمدة في الاختيار أثناء التوظيف أو الترقية... الخ.

إن أهم المؤشرات التي يستعملها المدقق في هذا المستوى موجودة في الجدول (3-4)

تنتهي هذه المرحلة إذن بإعداد قائمة لأهم المشاكل، بتحديد قيم المؤشرات المستخدمة في ذلك، وكذا مختلف الآثار التي قد تنجم عنها (كلّما أمكن ذلك، يجب أن تُقيم الآثار على شكل تكاليف مباشرة أو غير مباشرة وإلا تُسرد كتابيا).

مثلا: ما هي آثار عدد كبير من العمال (أكثر من اللازم): مشكل في سياسات الترقية، عدم تحفيز، انخفاض الإنتاجية، ارتفاع تكاليف الأجور، دوران العمال لدى أحسن العمال... الخ.

عملية التقييم النقدي مهمة لتحديد درجة خطورة المشاكل، وتسهيل عملية ترتيبها، وإمكانيات تكرارها بالأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المحيط الداخلي والخارجي ومنه فإن:

درجة خطورة المشاكل المستنتجة يمكن أن تزداد إذا ما شخص المدقق نقائص في المحيط الداخلي (المؤسسة) أو تهديدات خارجية (من المحيط الخارجي).

ب-3-1- تحليل محيط المؤسسة:

*المحيط الخارجي:

تجب دراسة محيط المؤسسة الخارجي عن طريق تقسيمه إلى عدة محيطات: المحيط الاجتماعي، الاقتصادي، التشريعي (القانوني)، النقابي، سوق العمل، المحيط الثقافي، كل منها يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على تسيير المستخدمين.

وبالتالي يجب تحليل كل من هذه المحيطات حسب درجة تعقدتها: عدد أسواق العمل، عدد النقابات... الخ، وكذا درجة تذبذبها (معدّل التغيرات الحاصلة Taux de changement) مثلا: تغيير تكنولوجيا معينة -- < تغيير في مستوى التأهيل المطلوب لدى العمال، ساعات العمل، كيفية دفع الأجور... الخ، كل هذا يهدف حصر المخاطر التي قد تهدد المؤسسة.

أمثلة:

المحيط EC: القدرة الشرائية (نزاعات)، تطور سوق العمل (من حيث الأجر،...الخ).

والجدير بالذكر، أنه لا يكفي دراسة خصائص المحيط لتقييم مخاطره، بل تلعب آراء وتصورات المسيرين في هذا المجال دورا مهما في ذلك أيضا (بمعنى تحديد المخاطر التي قد تواجه المؤسسة) [هذه الفكرة بتحفظ].

إن معرفة مصادر المعلومات المتاحة والمستعملة من طرف المسيرين تؤكد مصداقية آراء هؤلاء أو بالعكس تنفيذها.

لذا فيجب معرفة المصادر المعتمدة في تحديد مختلف الأهداف الاجتماعية في مختلف الميادين: (الأجور، الإعلام، الاتصال...الخ).

مثلا: عدم وجود معلومات حول تطور القوانين: يظهر من خلال غياب اشتراكات في مجلات متخصصة (مؤشر خطر محتمل)، مثلا أيضا غياب معلومات حول مستوى الأجور في مؤسسة من نفس القطاع أو في نفس سوق العمل.

عادة نفرق عند تحليلنا للمحيط بين المخاطر قصيرة الأجل وتلك الطويلة الأجل، كما نوزعها أيضا على سلم تقييمي مثلا مكون من 5 درجات.

(1: خطر مهمل، 2: ضعيف، 3: متوسط، 4: كبير، 5: كبير جدا)، فهذه الطريقة ستمكن من تحديد المخاطر المهددة للمؤسسة حاليا ومستقبليا.

المحيط الداخلي:

تتضمن المؤسسة في حد ذاتها مصادر لأخطار اجتماعية محتملة، سوف نتطرق لأهم هذه الأخطار والتي تؤثر مباشرة على GRH: كالخصائص الاقتصادية، حجم المؤسسة، التكنولوجيا والهيكلية.

إن الخصائص الاقتصادية (كالمردودية، نوع من عمر المنتجات، قوة التفاوض مع الموردين، إمكانية اللجوء إلى المقاول من الباطن)، قد تمثل أحيانا عوامل خطر متسببة في النزاعات أو في عدم الرضا في العمل.

إن حجم المؤسسة: (عدد العمال) عامل من العوامل المرتبطة بعدم الرضا والنزاعات في العمل مثلا: * لوحظ أن عدد النزاعات كبير في المؤسسة كبيرة الحجم مثلا.

التكنولوجيا المستعملة: من خلال المعلومات المتعلقة بعدم أو حداثة الآلات، المباني المخصصة،

مقارنة تكنولوجية المؤسسة مع مثيلاتها، العلاقة بين التكنولوجيا المستعملة وتأهيل العمالة، وكذا مخططات الاستثمار ومدى تناسقها مع مخططات التدريب .

الهيكلية: تدرس المخاطر الناجمة عن هيكلية المؤسسة عن طريق تحليل نظام اتخاذ القرار، نظام الاتصال والمراقبة:(مركزية أو لا مركزية القرارات في GRH، أنظمة الاتصال الموجودة، ومختلف طرق الرقابة المستعملة)، إضافة إلى تحليل توافق هذه الأنظمة مع مختلف التغيرات الحاصلة في المحيط.

خلاصة القول أنه يجب على المدقق أن يركز إذن اهتمامه على مختلف التغيرات التي حدثت والحادثة في المؤسسة والبحث في أسبابها (ب طرح أسئلة على المسؤولين)، ودراسة تأثيرها على مختلف المشاكل والأخطار المشخصة.

ب-3-2- كيفية تمثيل المشاكل : La représentation des problèmes

لتمثيل خطورة المشاكل والأخطار المحددة مسبقا، توجد طريقتين متكاملتين: الأولى قائمة على أساس قيم مختلف المؤشرات والثانية على أساس تقييم (تقدير) Appreciation للمخاطر المحتملة.

1- طريقة الأشكال : Méthode des figures

صاحب هذه الطريقة هو Chernoff: (مجلة إحصائية أمريكية) شرح الطريقة كما البيان الموالي: كل جزء في الشكل يُمثل معدّل أو مؤثر معين.

تكمن أهمية هذه الطريقة في أنها تُقدم قدر معتبر من المعلومات في حيز صغير، مما يسمح بملاحظة أهميتها النسبية مقارنة ببعضها البعض من جهة، كما تمثل من جهة أخرى وسيلة جيدة للاتصال تمكن من ترسيخ أهم النتائج في الأذهان.

2- طريقة تقييم المخاطر الاجتماعية:

تعتبر طريقة أخرى لتقييم مختلف المخاطر التي قد تواجهها وظيفة المستخدمين، فبعد أن حصر المدقق كل المشاكل التي تعانيها وظيفة R-H، وقد حدّد المؤشرات التي تثبت وجودها، وقد قيم التكاليف الناجمة عنها (ولو بطريقة تقريبية)، ووضح كيفية تطورها على شكل مخاطر، يتمكن من تقديمها كما هو مبين في الجدول التالي: الذي يرتب المشاكل حسب درجة خطورتها: مثال (11-4).

Problèmes	Risques (1)				
	1	2	3	4	5
-Non conformité légale			*		
-Non fiabilité du système d'information sur le personnel		*			
-Absentéisme	*				
-Turnover nouveaux cadres	*				
-Absence de procédures de formation			*		
-Absence formation ouvriers		*			
-Sur- effectifs	*				
-Absence de contrôle de sous-traitance		*			
-Chômage technique.					
-Non application de procédures			*		

(1) 1: Risque le plus important.

2: Risque le moins important.

مثال: أظهرت نتائج التشخيص الأولى بمؤسسة ما مايلي:

*عدم المطابقة القانونية: ظهر من خلال مؤشرات: غياب إعلان النظام الداخلي، عدم احترام فترة التبرص، غياب (عدم تعلم كيفية إطفاء النار بواسطة المطفآت...الخ).

*نظام المعلومات: غير دقيق، نقص في ملفات العمال، غياب عقود العمل بالنسبة لبعض الأفراد، غياب معلومات حول الحياة المهنية السابقة...الخ.

*وصل معدل الغياب إلى 20% (تطور سريع خلال 3 سنوات الأخيرة).

*معدل دوران العمل عند الموظفين الجدد قدر بـ35%.

*التكوين: غياب الرقابة على تكاليف التكوين وكذا انعدام تقييم لفعالية التكوينات المحصل عليها ، عدم تقييم لاحتياجات التكوين الفعلية...الخ، انخفاض في تكاليف التكوين في السنتين الأخيرتين (أقل من المعدل القانوني).

*عدد عمالة إضافية: عدد عمال أكبر من اللازم في الإدارة؛ قدر بـ 25 فرد.

*اللجوء إلى المقاول من الباطن أتوماتيكي، بالرغم من العمال في بطالة تقنية منذ عدة أسابيع.

*كما لوحظ أيضا: غياب تكوين لفئة عمال التنفيذ، تقييم الأداء مطابق للإجراءات الرسمية (غير أن الرؤساء (المصالح) والمرؤوسين يرونه غير ضروري لأنه لا يؤثر لا على إجراء الترقية أو زيادة الأجور).

انطلاقا من هذه القائمة يقوم المدقق بترتيب هذه المشاكل حسب درجة خطورتها، وذلك كما هو موضح في الجدول السابق.

ب-4-تشخيص الأسباب وتقديم التوصيات:

Diagnostic des causes et recommandations

إن قائمة المشاكل والأخطار كما وضحت سابقا تعطي صورة عامة عن أهم نقائص وظيفية المستخدمين بالمؤسسة، غير أنها أحيانا قد تخلط بين الأسباب والآثار، تفاديا لهذه الإشكالية، يجب تحديد أهم مصادر المشاكل قبل التمكن من تقديم التوصيات.

تشخيص مصادر المشاكل (أسبابها الحقيقية)

يقوم هذا التشخيص أساسا على تقنية شجرة الأسباب المقدمة سابقا، غير أنه يُمكن الاكتفاء بوصف متسلسل للأسباب المقابلة لكل مشكل فقط.

لذلك يجب إذن على المدقق أن يعود للأحداث التي قد درسها وفقا لقائمة من المؤشرات، إضافة إلى الآراء المجمعة من مختلف المقابلات مع أهم المسؤولين (لا يجب اتهام الأشخاص إلا في الحالات القصوى كالاختلاس المؤكد أو الأفعال الخطيرة...).

التوصيات:

تنجم التوصيات إذن عن الأسباب المشخصة أعلاه بطريقة أوتوماتيكية. نشير إلى أن بعض التوصيات تطبق مباشرة، و أن البعض الآخر قد يقود إلى تحقيقات إضافية مكتملة، أو إلى تدقيقات خاصة بميادين تمثل أخطار محتملة بالنسبة للمؤسسة.

عادة فإن التوصيات التي تطبق مباشرة هي التي تخص المطابقة القانونية(إعلان النظام الداخلي..)، بينما توصيات أخرى مثلا كتعديل إجراءات الرقابة أو إضافة إجراءات مثلا تتطلب مجهودات معتبرة لتطبيقها.

و أخيرا فإن هناك توصيات تتطلب تدقيقات إضافية خاصة بنشاطات معينة كتدقيق الغياب أو التكوين أو التوظيف... إلخ.

الفصل الثالث: تدقيق العمالة Audit de l'emploi

يبدأ تدقيق العمالة بتحليل كمي ونوعي للعمال أو عدد العمال

Analyse quantitative et qualitative des effectifs

ومن خلال نتائج هذا التحليل تكمن عن أسباب بعض الفروقات أو الانحرافات والتي نحددها من خلال هذا الفصلين الاتيين في التسيير التنبئي للعمال والتوظيف كمجالين محتملين للمشاكل.

1-تحليل العمالة: l'analyse de l'emploi

يعتمد تحليل العمالة على معطيات سابقة (مائية) غير أن الدراسة تمكن أن توجه للمستقبل (قصير أو متوسط الأجل)، في هذا الإطار، يصل هذا التحليل إلى تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف الناتجة عن مختلف الأسباب والتي قد تؤدي إلى عدة أخطار محتملة.

يستلزم هذا التحليل جمع معلومات دقيقة (Fiable et conforme) عن طريق اللجوء إلى عدة مصادر:

ملفات العمال "ملفات حركة العمال" (دخول، خروج، أجناب، الشباب...).

*مختلف الوثائق القانونية (للسؤون الطبية، مصالح....، الميزانية الاجتماعية...الخ).

*مختلف الوثائق الخاصة بعدد العمال، ميزانية عدد العمال، المهيكل، سياسات وإجراءات العمل في ميدان العمالة، مخططات الإنتاج، وثيقة الحضور، وثائق مختلفة من المحاسبة، الإعلام الآلي، مراقبة ...

*التأكد من طرف حساب بعض المؤثرات.

*التأكد من المطابقة القانونية للوثائق.

بعد التأكد من المصادقية والمطابقة القانونية للمعلومات تمكن أن نبدأ الآن في التحليل الكمي والنوعي للعمالة.

أ-مصطلح عدد العمال:

ظاهريا قد يبدو أن مصطلح عدد العمال مصطلحا بسيطا، غير أن هناك العدد من التعاريف لهذا المصطلح لكل واحد استعمالا معينا. انظر الجدول 1-7:

ملاحظات:

*عدد العمال النظري = + ما جاء في الجدول: بما فيها العقود المفعولة والتي تتضمن إعادتها إجباريا.

عدد العمال المسجلين = عدد العمال النظري - (الغيابات طويلة الأجل).

عدد العمال الدائمين: L'effectif permanent

إذن في \uparrow لا يوجد أصحاب CDD وكذا الموظفين بوقت غير كامل.

ب-التحليل الكمي لليد العاملة: Analyse quantitative des effectifs

ينجز هذا التحليل بدراسة عدد العمال حسب الفئات ثم حسب معايير أخرى، الأقدمية، ... الخ، كما تمكن أن تنجز في مدة زمنية معينة ساكن **Instantané**، أو بطريقة ديناميكية، وذلك لإظهار مختلف تطور وضعيات عدد العمال وتأثيرها على النتائج.

1- التحليل العام: L'analyse globale

نقوم بهذه الدراسة على أساس عدد العمال الكلي أو حسب الفئات، تستعمل هذه الدراسة كمايلي:

-تطور عدد العمال مع تطور عدد العمال في الوظيفة الإنتاجية.

-عدد العمال مع القيمة المضافة أو تكلفة رأس المال مثلا.

-يمكن مقارنة عدد العمال مع الهامش الإجمالي.

-تطور عدد العمال خلال 3 سنوات الأخيرة.

كل هذه المقارنات تفيد في إعطاء صورة عامة عن وضعية العمالة داخل المؤسسة بالنسبة للمردودتها وقدرتها التنافسية (مقارنة النسب المحصل عليها مع مؤسسة وطنية أو أجنبية أو (معايير) ...)

غير أن هذه المقارنات لا تمكن من إعطاء أحكام بل يجب أن تكمل الدراسة بتحليل هيكلية العمالة بالأخذ بعين الاعتبار لعدة معايير .

2-تحليل هيكلية عدد العمال:

ويتضمن هذا التحليل عدة محاور:

تحليل الهيكلية حسب السن:

في هذا الإطار يجب الاهتمام بكل الفئات العمرية، لأن اعتماد السن المتوسط كمؤشر يعتبر غير كافي (التحليل القائمة علىية قد تكون ~ خاطئة).

تتحدد هذه الدراسة بأهداف المؤسسة في هذا الإطار، إضافة إلى توجهات نشاطات المؤسسة المستقبلية.

مثال:

*سن التقاعد: خروج جماعي.

*توظيف في فئات سن كبيرة العدد في المؤسسة ... الخ.

تسهل هذه الدراسة باستعمال هرم الأعمال (كما تبين سابقا)، إذ يُبين هذا الأخير مختلف الاختلالات الموجودة في عدد عمال المؤسسة.

تحليل الهيكلية حسب الأقدمية: L'ancienneté

عادة في هذا التحليل نستخدم معياري الأقدمية والسن معا.

وهنا الأداة المستعملة في هذا الإطار هي هرم الأقدمية.

يمكن حساب مؤشر الاستقرار **Indice de stabilité** كمايلي:

عدد العمال الذين لديهم أكثر من سنة أقدمية في $100 \times N/12/31$

عدد العمال الدائمين $N-1/12/31$

يجب استعمال المؤشر بحدز لأنه مثلا: في المؤسسة التوزيع : عدد العمال العاملين بوقت جزئي يكون كبير (ويكون عددهم يمثل $\approx 50\%$ عدد العمال) <== يصبح المؤشر لا معنى له.

عدد أشهر الأقدمية لكل العمال الدائمين الذين لديهم أقل من 2 أقدمية $100 \times$

عدد العمال الذين لديهم أكثر من 2 أقدمية $24 \times$

تحليل الهيكلية حسب موقع السكن:

تحليل الهيكلية حسب البعد عن موقع السكن، يفيد هذا التحليل خاصة في الدراسات الخاصة بالغياب ودوران العمل.

تحليل الهيكلية حسب التأهيل:

تم حسب مستويات تأهيل العمال: العمال، الموظفين، التقنيين، عمال التحكم، الإطارات.

يفيد هذا التحليل في إعداد مقارنات مستويات التأهيل المطلوبة من طرف التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة (ومقارنتها بالمؤسسة لها نفس التكنولوجيا مثلا).

قد تفيد هذه المقارنات في استخراج وضعيات كفاءة أكثر من اللازم **sur-qual** أو أقل من اللازم **sous**

qual. يفيد هذا التحليل في حساب معدلات التأطير (يوجد عدة حالات). مثلا:

عدد إطارات المقر الاجتماعي

عدد إطارات في مصلحة العمال

$100 \times$

أو $100 \times$

عدد الإطارات الكلي

عدد إطارات المؤسسة

تمكن هذه الدراسة من تحديد المناصب "الأكثر خطر" لتحديد فرص التعويض المستقبلية مستقبلا.

تمكن لهذه الدراسة أن تقام أيضا بإدماج معايير أخرى كالسن أو الجنس أو حسب المصالح أيضا.

تحليل الهيكلية حسب الوضع: **Analyse par statut**

تحليل أو خاصة التدقيقات التي تخص فئة عمالية محددة كالعمال حسب الوقت الجزئي.

3-تحليل حركة العمال:

تحليل حركة العمال الخارجية: **Analyse des mouvements externes**

تعد هذه الدراسة أساسا بمؤشرات خاصة بدوران العمل:

وذلك حسب أو الأهداف معينة: الخروج الإرادي (استقالة)، أو غير الإرادي (خروج على القاعدة أو التقاعد المسبق

Pré-retraité، التسريح (Licenciements).

في هذا الإطار تختص الدراسة بدوران العمل الإداري حسب الفئات، أو السن أو المصلحة، الأقدمية، الجنس... الخ، وهنا فرق بين دوران العمل العام وبدوران العمل الخاص بالموظفين الجدد.

وهنا يوجد عدة مؤشرات:

$$\frac{\text{Nb de départs}}{\text{effectif moyen}} = \frac{\text{عدد الخروج}}{\text{عدد المتوسط للعمال}} = \text{المؤشر الكلاسيكي: العمل}$$

فترة معينة (الخروج: التقاعد، التسريح، التحويل إلى مناصب خروج المؤقتين أو أصحاب العقود ذات فترة محددة).

لذلك من الأحسن تحديد نوعية الخروج:

$$\text{T.V.O} = \frac{\text{Nb de démissions}}{\text{effectif moyen}} = \frac{\text{عدد المستقيلين}}{\text{العدد المتوسط للعمال}}$$

دائما هذه النسب يجب أن تدرس في مدة 3 سنوات، تقارن مع معايير قطاعية أو حسب أهداف المؤسسة).

(يمكن دراسة أيضا دوران العمل)

تحليل حركة العمال الداخلية:

حركة العمال الداخلية تتضمن الحركة الأفقية (انتقال أفقي) أو عمودي (الترقية)، تحلل الحركة الداخلية للعمال عن طريق مجموعة من المؤثرات الخاصة إما بإجمالي العمال، أو بفتحة معينة أو مصلحة معينة.

ملاحظة: (دائما التحليل يكون على عدة سنوات)

ج- التحليل النوعي للبيد العاملة: L'analyse qualitative de l'emploi

يتضمن هذا التحليل إما تحليل المهارات، أو القدرات الكامنة **Potentiel** وأحيانا أيضا دوافع ومحفزات الأفراد للعمل (أحيانا هذه النقطة الأخيرة تتطلب تدقيقا خاصا بها).

تحليل المهارات: A des compétences

يكمّل تحليل المهارات التحليل السابق الخاص بالتأهيل، إذ يجب قياس مستوى التكوين لكل فئة مهنية: مقارنة التكوين الابتدائي، والتكوينات المتواصلة التي قام بها الفرد في المؤسسة.

تقارن هذه المؤثرات بتلك الخاصة بالقطاع أو بالشعبة، أو إنتاجية العمل أو أداء المؤسسة بشكل عام، وهذا بالنسبة لكل فرد من العمال: ومن الضروري بالنسبة لعدد معين من العمال (ذوي مناصب المسؤولية) الاعتماد على الأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص نشاط المؤسسة (دورة حياة المنتج).

تحليل القدرات : Analyse des potentiels

يوجه هذا التحليل مباشرة إلى التيسير التنبؤي للعمال: إذ يحدد على المدى المتوسط والقصير الموارد **H** الكامنة من أجل القيام بتعويضات أو تحويلات أو ترقيات.

انطلاقاً من الهياكل التنظيمية الحالية والتقديرية، وبمساعدة أهم المسؤولين تحديد احتمالات التعويض بالنسبة لكل منصب في الهيكل.

مقابل كل منصب: يحدد سن المعوضين الممكنين، التكوين اللازم بالأشهر أو سنوات **Leur disponibilité**، إضافة إلى مهاراتهم.

انطلاقاً من الجداول الخاصة بالتعويضات يمكن حساب:

عدد المعوضين الممكن

$$\frac{\text{عدد المعوضين الممكن}}{\text{عدد المناصب}} = \text{معدل الحركة الكامن:}$$

إذا كان:

TMP > 1 أو **1,5**: ندرة في **R-H** اللازمة للقيام بتعويضات وبالعكس إذا كانت قيمة المعدل **2** أو **3** (يصبح المؤشر مؤشر خطر).

ويمكن حساب هذا المعدل في عدة حالات:

* حساب هذا المعدل بالنسبة لكل مستوى في الهيكل وحتى بالنسبة لكل فئة مهنية: (يقيم عدد الأفراد الذي يمكن ترقيةهم مقارنة بعدد عمال المستوى أو الفئة)، وهذا داخل كل مؤسسة أو مصلحة معينة (مؤسسة كبيرة) وهذا لا يمكن إلا إذا كان للإطارات المسؤولة القدرة على الإجابة عن الأسئلة الخاصة بدرجة الترقية الممكنة كمساعدتهم.

إذن بعد التحليل الستاتيكي والديناميكي للعمال عن طريق مؤشرات هي موجودة بالجدول **2-7**، يكون المدقق ملزم بدراسة وتحليل فعاليته سياسة التيسير التنبؤي للعمال.

الفصل الرابع: تدقيق التسيير التنبئي للعمالة

Audit de la gestion prévisionnelle du personnel

إن غياب أو عدم مناسبة التسيير السنوي للعمال قد يكون أحد أسباب النتائج الملاحظة فيما سبق، لذلك سنتطرق أولاً إلى معنى هذا التسيير، ثم تقييم فعاليته بإظهار المشاكل المحتملة ونقاط القوة.

أ-تعريف:

يتضمن تدقيق التسيير للعمال السياسيات الأنظمة والإجراءات التي تهدف إلى ضمان أن العدد المناسب من الأفراد ذات التأهيل اللازم والخصوصيات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل يكون متاح في الوقت المناسب، وفي المواقع اللازمة المناصب.

قد يسمى أيضاً تدقيق التسيير للعمال بتخطيط اليد العاملة لأنها تعتمد على مخططات تحدد عدد وأنواع العمال المرافق بين لاحتياجات المؤسسة.

يهتم إذن تدقيق التسيير للعمال بالمشاكل الجماعية: المؤسسة ككل وليس الفرد، إذ يرتبط بالإنتاجية على المدى الطويل واستمرارية المؤسسة، لذلك فهو قد يتكامل مع وظائف GP الأخرى (كالتكوين، تسيير الحياة المهنية **Carrière** والتوظيف). يمكن أن يُعرف تخطيط اليد العاملة بإجراء يُحدد وضعية اليد العاملة التي تريدها المؤسسة، وتحلل ويتنبأ بمستقبل الوضعية الحالية، ويحدد الاستراتيجيات المناسبة، وكيفية تنفيذها وتقييم النتائج.

لإعداد تدقيق التسيير للعمال يمكن أن نتوقع عدة برامج حسب المدة المرجوة:

قصير الأجل (ما بين 6 أشهر و1 سنة) أو طويل الأجل (أحياناً متوسط الأجل) أي بين 1 و3 سنوات.

إن الأهداف قصيرة الأجل تنبثق من البرامج الإنتاجية والتكاليف.

إن الأهداف موسطة الأجل تنبثق من أهداف المؤسسة الخاصة بمدة حياة المنتجات، حصة السوق، المردودية، (مخططات الاستثمار بالمؤسسة).

ويُتفق على أن إجراء التتبع إجراء له ثلاثة مراحل:

1-التعريف بالاحتياجات.

2-تقييم الموارد.

3-تحديد التعويضات أو التحويلات.

فانطلاقاً من عدة مؤشرات خاصة بالمرحلة الثلاثة يتمكن المدقق من إعداد جدول فيه أهم نقاط القوة والمشاكل المحتملة والأخطار، يتم تقييمهما عن طريق مختلف القيود الداخلية والخارجية، المؤثرة على تسيير العمال داخل المؤسسة.

لذلك يجب جمع كل المعلومات الخاصة بأهداف المؤسسة، برامج العمل، كيفية إعداد المخططات، والإجراءات المعمول بها، جرد RH، التعريف بـR-H الكامنة، الوثائق الخاصة بالعمالة، دوران العمل، تقديرات الخروج إلى التقاعد، تقييم الآراء... الخ، إضافة إلى القيام بمجموعة من المقابلات مع المسؤولين لتوضيح النقاط الغامضة، ومعرفة آرائهم حول الخطط

والإجراءات السابقة.

مثلا: من خلال الحوار يمكن استنتاج: هل المؤسسة تجذب اللجوء إلى التوظيف الخارجي، التكوين المتواصل للقيام بترقيات داخلية أو توظيف في كل المستويات وفي فئات السن المختلفة.

يمثل الجدول 3-7، أمثلة عن مؤشرات خاصة بالمشاكل الكامنة للتدقيق التسيير التنبؤي للعمالة عامة ولكل ميدان خاص بها خاصة.

ب-تشخيص الأسباب: Diagnostic des causes

إن تحديد أهم المشاكل المحتملة وأسبابها في تدقيق التسيير التنبؤي للعمالة يمر بعدة مراحل:

1-التشخيص العام: (انظر الجدول 3-7).

إن الأهداف المقدره يجب أن تقارن بالنتائج ومن ثم القيام بتحليلات لمقارنة مدى التوافق بين هذه الأهداف وتلك الخاصة بالوظائف الجزئية لـ GP وأهداف المؤسسة على العموم.

2-التعريف بالاحتياجات:

إن تحديد احتياجات المستخدمين تتضمن الإجابة على الأسئلة الخاصة بعدد العمال المرغوب فيه بمؤهلات ومهارات تشتغل منصب معين ذي خصوصيات محددة في وقت معين، بمعنى مبسط يجب تحديد: الكمية، النوعية، المكان، الزمان.

في هذا الإطار تحدد المدقق توجهات الإنتاجية وكذا النشاط ككل، وما تخلفه من مناصب عمل أو العكس، بالأخذ بعين الاعتبار التنبؤات في الأجل الخاصة مثلا باحتمالات خروج العمال: الاستقالة، التسريح، التقاعد، أو شبه التقاعد Pré retraité.

3-تحديد الموارد:

تحدد هذه الموارد إما من مصادر داخلية، إما باللجوء إلى سوق العمل الخارجي.

يرتكز تحديد الموارد البشرية على معلومات دقيقة خاصة بعمال المؤسسة (العدد، التأهيل، المهارة... الخ)، وهذا يعني وجود تنسيق بين مختلف مصادر المعلومات، تنتج هذه المعلومات من مختلف المصادر، جداول التعويض، تقييم الأداء والقدرات، معلومات حول دوران للعمل، أنواع الخروج، توجهات الإنتاجية... الخ.

كل ذلك يركز على المعرفة الدقيقة لتوجهات سوق العمل الحالية والمستقبلية في هذا الإطار(عدد المتخرجين من المعاهد مثلا)

مثلا: إن وجود عدد عمال إضافي (أكثر من اللازم)، أو بالعكس أقل من اللازم فهو عبارة عن مؤشر يبيّن عدم توافق بين تخطيط الاحتياجات والموارد البشرية داخل المؤسسة.

4-تحديد المسؤوليات Répartition des responsabilités

قد يعود سبب وجود فروقات (انحرافات) بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية من جهة، والموارد البشرية من جهة أخرى، إلى نظرة المسؤولين ذاتهم وإلى دور تخطيط اليد العاملة (دور ثانوي).

إضافة إلى غياب للتحديد المكتوب والواضح للمسؤوليات في الإجراء التخطيطي، وفي هذا الإطار يكمن دور المدقق إذن بتحديد أدوار كل المتدخلين في عملية التخطيط R-H. (وذلك كما وضحناه في الفصول السابقة).

تحليل التعويضات analyse des remplacements

إن بعض المؤلفين والمدققين يرون أنه يجب تكملة AGPP تدقيق التسيير التنبؤي للعمالة بتحليل Les remplacements : بمعنى الترقيات والتحويلات الممكنة الحصول في عدة مخططات جماعية أو فردية ومنه تحليل مختلف استراتيجيات الترقية: حسب الأقدمية، حسب الاستحقاق، السن، الشهادة... الخ.

ج-تقييم القيود والتوصيات: Evaluation des contraintes et recommandations

إن كل النقاط المستنتجة من خلال هذه الدراسة (القوة أو المشاكل) يجب أن تقيم بالأخذ بعين الاعتبار لكل القيود المؤثرة على المؤسسة، سواء كانت داخلية أو خارجية، على أساس ذلك سيحدد المدقق مع أهم المسؤولين وزن القيود المتمثلة في التشريع والقوانين، المحيط EC، وضعية سوق العمل، النقابة داخل المؤسسة، وضعيات R-H، (مؤقت، دائم، وقت جزئي... الخ)، ومزاياها وسلبياتها (Transfert mutations) ، ... الخ

كل هذه العوامل يجب أن تُقيم لكي يتمكن المدقق من إعداد التوصيات المناسبة تدقيق التسيير التنبؤي للعمالة.

L'audit du recrutement : تدقيق التوظيف

يؤكد G.Poster (مجلة N°162 Personnel) أن مخطط التوظيف يندرج ضمن تدقيق التسيير التنبؤي للعمالة، فبدون تخطيط سليم للاحتياجات الحالية والمستقبلية من R-H، يمكن لعملية التوظيف أن لا تؤدي الدور المنوط بها. Recruitment هو آخر عملية للبحث عن R-H بعد (الترقية الداخلية، التحويل...) أي تلجأ لسوق العمل الخارجي لتلبية حاجياتها من اليد العاملة.

وانطلاقاً من المعلومات الكتابية أو نتائج المقابلات مع مختلف المسؤولين (الأهداف، السياسات، إجراءات الخاصة بالانتقاء والتوظيف والاستقبال والخروج لليد العاملة، تكاليف التوظيف، ملفات العمال، تقييم الموظفين الجدد (عند التوظيف، بعده بفترة، وحتى بعد خروجهم إن حصل ذلك، إحصائيات الخاصة بالتوظيف، دوران العمل، عدد العمال (حسب مختلف المعايير)... الخ). يتمكن المدقق من تقييم الوضع بهدف تحديد فاعلية وفعالية سياسات وإجراءات التوظيف المعمول بها، وكذا تشخيص المشاكل المحتملة ومعرفة أسبابها، وأخير اقتراح التوصيات.

أ-إجراء وتكاليف التوظيف: Processus et coûts du recrutement

تتم عملية التوظيف عبر 5 مراحل أساسية: التعريف والتحليل للاحتياجات البحث عن المترشحين، الانتقاء، قرار التوظيف، الإدماج.

تتضمن المرحلة الأولى: كتابة طلب يوضح المنصب، خصوصياته من مؤهلات التخصص، الأجر وموقعه داخل الهيكل التنظيمي. (هذا يعني أنه تمت عملية تحليل المناصب لتحديد المعايير التي ستعمل للانتقاء).

تتضمن المرحلة الثانية: البحث عن المترشحين: (يجب تحديد وجود الخبرة المهنية أولاً).

تتضمن المرحلة الثالثة: الانتقاء La selection وذلك بتحليل Les CV السيرة الذاتية.

اختبارات Tests، مقابلات، أو امتحانات وكنتيجة لهذه المرحلة يظهر قرار التوظيف.

تتضمن المرحلة الأخيرة: كل العمليات المتعلقة بتوظيف فرد معين(عقد العمل)، الاستقبال، وتكييف العامل الجديد، كل هذا بهدف تحسين إدماج الفرد الموظف لتسريع إنتاجيته (لزيادة آدائه).

كل هذه العمليات تُترجم أو تنعكس على شكل تكاليف (الثابتة: تكلفة المصلحة و عتاها و المتغيرة: تحليل المناصب+تكلفة مكاتب خارجية+الاعلان+دراسة الملفات+المقابلات(مقابلة الخروج)+الاختبارات+الامانة+مسك الملفات+الاستقبال+انحراف الانتاجية بين الموظف الجديد و القديم).

ب-تحليل النتائج: Analyse des résultats

يقتضي تحليل النتائج أن تكون المعلومات المجمعة ذات مصداقية، بعد ذلك يتأكد من المطابقة الرسمية ثم يستنتج نقاط القوة والمشاكل المحتملة، ويبيدي تقديراً لوظيفة التوظيف فيما يخص الفعالية والفاعلية.

*تدقيق المطابقة: يتأكد المدقق من احترام الإجراءات والممارسات كما جاءت في التشريعات (البحث عن المترشحين، كيفية إعداد عقود العمل، هل هناك سرية، هل المؤسسة لا تتعدى حدودها فيما تخص معلومات المترشحين... الخ،

تحليل عن طريق الفاعلية والفعالية

في هذا الإطار يستعمل المدقق عددا من المؤشرات الكمية والنوعية.

كما يتأكد أيضا من تكاليف التوظيف (ويقارنها مع المؤسسة أخرى مثلا)، ويدرس تطورها حسب الفئة المهنية... الخ. يمكن تقييم نوعية التوظيف انطلاقا من التقييم الذي يعطيه المسؤولون لأداء الموظفين الجدد، إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار لمعدل ثباتهم، كذا لخصوصياتهم (توظيف جماعي في نفس الفئات العمرية يؤدي إلى أخطار فيما يخص الترقية، عدم التحفيز، وعدم الشعور بالرضى).

غير أن تحليل دوران العمل بالنسبة للموظفين الجدد قد يدفع إلى دراسة معمقة لدواعي المنفصلين عن العمل، ومنه الكشف عن مجموعة من المشاكل.

إن تقييم فاعلية وفعالية التوظيف يمكن من إعطاء حكم (ولو تقديري) حول الأخطار التي قد تهدد المؤسسة: في هذا الإطار سيحدد المدقق بمساعدة المسؤولين أهم أسباب دوران العمل بالنسبة للموظفين الجدد، أخطار غياب الترقية، عدم تحفيز بالأجور، تدهور صورة المؤسسة في سوق العمل، انخفاض الإنتاج والانتاجية، الصراعات الشخصية والجماعية، ارتفاع تكاليف التكوين نتيجة للتوظيفات غير الملائمة... الخ.

ج- تشخيص الأسباب والتوصيات: Diagnostic des causes et recommandations

إن الانحرافات الملاحظة تمكن شرحها باللجوء إلى مجموعة من الأسباب الموضحة عن طريق بعض المؤشرات والأحداث. كعدم توافق أهداف التوظيف مع أهداف الوظائف الأخرى بالمؤسسة، وكذا مع أهداف المؤسسة بحد ذاتها، أو كعدم احترام الإجراءات أو غيابها، عدم تكوين الأشخاص المسؤولين عن التوظيف (Recruteurs)... الخ. يمثل الجدول 5-7 بعض الأمثلة عن المؤشرات المأخوذة لتحديد المشاكل المحتملة وتشخيص أسباب الفروقات. فعن طريق قيم المؤشرات يتمكن المدقق من تشخيص الأسباب ومن ثم اقتراح التوصيات.

وعلى سبيل المثال يمكن أن ينتهي تدقيق التوظيف بالنتائج الآتية:

*إعداد نظام معلومات حول الموظفين الجدد .

*إعداد إجراء الاستقبال حول الموظفين الجدد .

*الاتصال بالجامعات والمعاهد.

*تخفيض تكاليف التكوين .

الفصل السادس: تدقيق الغياب (1) Audit de l'absentéisme

تمكن الشروع في تدقيق للغياب انطلاقاً من التوصيات المقدمة في التشخيص الأولي، كما تمكن أن ينجز بطلب مباشر من الإدارة التي تكون قد أدركت بعض النقائص والتي تريد تفاديها.

5-1- مصطلح الغياب وطرق قياسه:

أ-تعريف: يُعرفُ الغياب بعدم حضور الفرد إلى منصب عمله، عادة ما يُترجم سلوك نفور من العمل.

للغياب إذن عدة أسباب متعلقة بعدة ظواهر ذات طبيعة مختلفة، مستقلة عن بعضها البعض، ولها أسباب متعددة.

الغياب الذي لا يُمكن للإدارة الانقاص منه (سلوك طبيعي)(1):

عادة نفرق بين

الغياب الذي يمكن ضغطه: Absentéisme compressible(2)

1- يضم الغياب من الصنف (1): العطل مدفوعة الأجر، وتلك الخاصة بالمناسبات العائلية (الولادة، الزواج، الأمومة الوفاة... الخ)، العطل الخاصة بالتكوين (مدفوعة الأجر أم لا)، الغياب من أجل الاستراحة أو التعويض **Récupération**، ساعات المخصصة مثلاً لممثلي العمال، الغيابات المأذون بها من طرف الإدارة (ذهاب إلى طبيب، استدعاء من طرف القضاء... الخ)، البعض يُدخل العطل غير مدفوعة الأجر **Sans solde**، غير أنهم يستثنون العطل غير مدفوعة الأصل طويلة الأجل).

2- أما الصنف الثاني من الغيابات فهو يضم: غياب بسبب المرض بتقديم شهادة حوادث العمل (التنقل إلى مكان العمل **Trajet**)، ومختلف الغيابات غير المبررة، غير المسموح بها، العطل غير مدفوعة الأجر قصيرة الأجل، عطلة مثلاً لمعالجة ابن مريض والتكفل به، العطل لأسباب شخصية.

يجب إذن على المدقق أن يأخذ بعين الاعتبار الفئة (2) من أسباب الغيابات لتحليلها ودراستها، وخاصة تلك الخاصة بالمرض وحوادث العمل، لأنها عادة تمثل حوالي 90%، من إجمالي الغيابات التي يمكن ضغطها (من حيث المدة).

ب- قياس الغيابات:

هذه الظاهرة قد قيست ابتداءً من 1963 في أعمال **Gaudet** (أمريكا) عادة تعتمد ثلاثة قواعد للقياس في هذا المجال: المدة، تواتر الغيابات، تواتر الغائبين، انطلاقاً من هذه القواعد يمكن حساب عدة نسب:

1- معدل الخطورة: Taux de gravité

عدد ساعات (أيام) الغياب × 100

عدد ساعات (أيام) العمل (النظرية)

ملاحظة: التقييم عن طريق الأيام عادة ما يستعمل في الميزانية الاجتماعية

نشير بالذكر إلى أن هذا المعدل يعتبر كمؤشر فقط وليس كقياس حقيقي لظاهرة الغياب فهو يظهر نسبة ساعات العمل الضائعة بسبب الغياب.

عادة نستثني هنا الغيابات طويلة الأجل لأنها عادة تعتبر غيابات لا يمكن ضغطها (التكاليف فهي ضئيلة).
لذلك نجد:

$$\text{معدل الخطورة} = \frac{\text{عدد ساعات (أيام) الغياب - الغياب طويل الأجل}}{\text{عدد ساعات (أيام) العمل النظري}} \quad \text{(Ibis)}$$

يستحسن حساب المعدل بالساعات عوض من الأيام، لأن ساعات العمل ليست نفسها بالنسبة لكل الفئات.
*الخطورة المتوسطة **Gravite moyenne** أو عدد ساعات (أيام) الغياب بالنسبة للعامل تمكن حسابها من مؤشر الخطورة (له خانة في الميزانية الاجتماعية):

$$2\text{- عدد ساعات الغياب بالنسبة للعامل} = \frac{\text{المدة الكلية للغياب}}{\text{متوسط عدد العمال السنوي}} \quad (2)$$

$$3\text{- المدة المتوسطة للغياب} = \frac{\text{العدد الكلي للساعات (أيام) الغياب}}{\text{عدد الغيابات}} \quad (3)$$

تواتر الغياب:

$$4\text{- التواتر المتوسط} = \frac{\text{عدد الغيابات}}{\text{متوسط عدد العمال السنوي}} \quad (4)$$

وهو يمثل عدد الغيابات بالنسبة لكل عامل
عدد الغائبين

$$5\text{- معدل تواتر الغائبين} = \frac{\text{عدد الغائبين}}{\text{متوسط عدد العمال السنوي}} \quad (5)$$

ملاحظة: هناك عدة نسب يمكن حسابها في هذا الإطار: حسب أسباب الغياب مثلا أو حسب الفئات المهنية مثلا أو بإدماج العنصرين معا.

لذا فإن اختيار مثل هذه المؤشرات مرتبط بالأهداف المرجوة من الدراسة والجدير بالذكر، فإنه أثبت إحصائيا أن استعمال النسب الخاصة بالتواتر كانت لها جدوى أكبر من استعمال النسب الخاصة بالمدة كقاعدة للقياس. (خاصة وأن ظاهرة الغياب: سلوك نفور فردي: التواتر مرتبط بالتصرفات أكثر من المدة).

-عادة الغيابات قصيرة الأجل تعني سلوك نفور من العمل وهي تخص عادة نفس الأشخاص في فترات مختلفة من السنة أو في نفس الفترات.

-المعايير المستعملة في هذا الإطار: (القيم السابقة في المؤسسة، أو في الوحدات الأخرى، أو متوسطات وطنية أو جهوية... الخ)، هذه المعايير يجب أن تستعمل بحذر، إضافة إلى الاهتمام المنهجية الحصول عليها (كما قد شُوح مسبقاً).

ج-تكلفة الغيابات:

لا تتوقف تكلفة الغيابات على دفع الغائبين، وإنما تتضمن عدة تكاليف أخرى:

يقسم De.Peyron تكلفة الغيابات إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة.

*نضم التكاليف المباشرة:

*الأجور والنفقات الاجتماعية التي تتحملها المؤسسة فعلياً من جراء دفع الأجور الكلي أو الجزئي للغائبين.

*تكلفة عدم الانتاج التي توافق نفقات هيكلية (إدارية) غير مغطاة من جراء الغياب.

*التكلفة الناجمة عن الساعات الإضافية أو توظيف عمال مؤقتين، أو اللجوء إلى المقاول من الباطن.

*التكاليف المباشرة "غير المتناسبة Non proportionnels" الخاصة بتكاليف التنظيم الناجمة عن حل مشكلة

الغياب: تغير برمجة الإنتاج، الوقت اللازم لإيجاد الفرد الذي سيعوض الغائب (إجراء الخاص به).

*التكاليف في التسيير الخاصة بإعداد ومراجعة الملفات (عمليات إدارية).

*نضم التكاليف غير المباشرة تلك التكاليف الناجمة: عن انخفاض الإنتاج، أو في حالة التعويض: الانحراف بين مردودية الغائب

ومردودية المعوض، ارتفاع تواتر القيام بأعمال الصيانة، انخفاض نوعية المنتوجات، ارتفاع معدّل الانتاج المثبوتة Taux de

rebuts، ارتفاع آجال التسليم (التأخر) مما قد يؤدي إلى فقدان طلبيات، وتدهور صورة المؤسسة.

ويمكن أن نوضح أهمية تكاليف الغياب بحساب النسبة:

التكلفة الكلية للغياب

$$\frac{\text{التكلفة الكلية للغياب}}{\text{الكتلة الأجرية}} \times 100 \dots\dots\dots (*)$$

الكتلة الأجرية

كما يمكن حساب تكلفة 1 %، من الغياب وذلك كمايلي:

$$\text{تكلفة الغياب / الكتلة الأجرية} = A$$

معدل الغياب

معدل الغياب

وهنا: (معدل الغياب = عدد ساعات الغيابات / عدد ساعات العمل (النظرية))

ملاحظة:

إن استعمال المؤشرات السابقة يعتمد على وجود معلومات ذات مصداقية أو موثوق بها (فيما يخص استعمال طرق

حسابية متجانسة، ما هي وحدة القياس المعمول بها: ساعات، نصف يوم، يوم...الخ، هل تستخدم نفس الطرق فيما يخص الإطارات أو عمال التحكم...الخ.

مثال: في هذا الصدد: كيفية مراقبة الحضور **Système de pointage**: أحيانا هناك تفاهم بين العمال (انخفاض الغياب الظاهر)، ثم معرفة هل المعلومات الخاصة بذلك تصل إلى مستعمليها بكل مصداقية.

*التأكيد من وجود إجراءات مكتوبة خاصة بجمع المعلومات عن الغياب (مذكرة م...، إرشادات...) (مقارنة مختلف الوثائق الصادرة من مختلف الجهات (الانحرافات): وثائق الحضور **L'état de pointage**، ملف الغياب المرضي، محاسبة الأجور...الخ.

تابع تدقيق الغياب (2): - طرق تحليل الغياب:

إن اللجوء إلى مؤشرات الغياب السابقة يعطي صورة عامة عن هذه الظاهرة، وبغرض تدقيق عملية تحليل الغياب تتوفر طريقتين متكاملتين:

أ- تحليل الغياب المتوسطة : L'analyse de l'absentéisme moyen

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شائعة الاستعمال، تسمح بإظهار الخصائص المشتركة من مختلف الغائبين. تقسم إذن هذه الخصائص إما حسب الورشات أو المصالح، أو السن، الجنس، التكوين المبدئي، التأهيل، الأقدمية، الوضعية العائلية، الديانة، حجم العائلة، سن الأولاد، البعد عن المسكن... الخ. تسمح هذه الطريقة بتكوين أفواج إحصائية فقط (لا تحدد من هم الغائبين أو ما هي أسباب الغياب) . بتوجيه المدقق نحو الفئات التي توصف "بكثيرة الغياب".

* يجب أن تكمل هذه الطريقة بطريقة أخرى هي الطريقة الشخصية أو الاسمية لتحليل الغياب.

مثال: عادة ما تكون خصائص هذه الفئات هي أسباب الغياب: كون الفرد امرأة ← سبب للغياب

بيّنت عدة تحقيقات أن عدم الرض في العمل يرفع عند النساء أكبر من الرجال (فيما يخص العمل، العلاقات مع الزملاء، الترقية)... العوامل الاجتماعية والثقافية (دورها في البيت)... الخ.

ب- التحليل الاسمي للغياب Analyse nominative des absents

إن التحليل السابق إذن يعني وجود سلوكات متماثلة (متجانسة) في هذه الفئات أو تماثل متوسطات.

مثلا: غياب الشباب يُقدر في المتوسط إلى 20 يوم في السنة، إن مثل هذا المعدل يجب أن يحلل، لأنّ يوجد اختلاف في السلوكات داخل نفس الفئات، فهناك من لا يغيب تماما، وهناك من هو المتسبب المتكرر في هذه الظاهرة.

لذلك نستعمل التحليل الخاص بتقسيم الفئات حسب قانون 80/20: (80% من الغياب يعد إلى 20% من عدد العمال)، غير أن هذه النسب تختلف من مؤسسة لأخرى (المبدأ يبقى هو هو).

يسمح هذا التحليل إذن عوض دراسة كل الفئات (المحددة في الطريقة 1) بدراسة جزء صغير من الفئات (20%) المتسببة الرئيسية في غالبية الغيابات.

ملاحظة: تقتضي هذه الطريقة إذن وجود معلومات كاملة حول الغياب: الفئة المهنية، المصلحة، السن، الأقدمية، الجنس، إضافة إلى مدة الغياب، يوم بدايته، يوم نهايته، العذر المقدم، = تسمح بإعداد إحصائيات حول الغياب ومدته.

إن تقسيم الفئات إلى نسب متراكمة بدلالة عدد ومدة الغياب تسمح بمعرفة الربع الأخير أو العشر الكثير الغياب: (انظر الشكل الموالي)

الجدير بالذكر أن دراسة المنحني السابق في فترة قصيرة (السنة) لا تمكن من القول من هم الغائبين (أو أن نفس الفئة هي التي تغيب)، وبالتالي يجب تحليل الظاهرة في مدة أطول: (انظر الشكل الموالي).

إن ثبات السلوك قد يُبنى بالأخطار المحتملة بالنسبة لكل شخص، غير أن في حالة وجود اختلاف كبير في السلوك يجب دراسة السلوك الفردي لكل عامل بغية تحليله.

إذا حاولنا مثلا معدل الارتباط بين غيابات الفترة 1 وغيابات الفترة 2

بعد تحديد إذن عدد العمال الذين ينتمون إلى العشر الأخير أو الربع الأخير، يجب الانطلاق في تشخيص أسباب سلوك الغياب.

3-5- تشخيص أسباب الغياب: Diagnostic des causes d'absence

يعتبر الغياب ظاهرة معقدة، تتأثر بعدد كبير من العوامل التي تعتبر كأسباب محتملة لها، يجب إذن تحديد مختلف العلاقات المتواجدة بين هذه العوامل في نموذج محدد يسمح بإعداد تشخيص دقيق لأسباب هذه الظاهرة.

أ- نموذج الغياب: يُقدم النموذج الكلاسيكي لـ Sterrs و Rhodes مختلف العوامل التي تؤثر على الحضور أو الغياب في العمل: انظر الشكل الموالي:

ب- تشخيص الأسباب (طرق التشخيص)

إن تحديد الفئة (1/10 أو 1/4) الأكثر غياب تعتبر أول خطوة نحو تشخيص الأسباب، إذ يجب أن تكمل بجمع معلومات دقيقة ومن نوعية أخرى (نفسية اجتماعية)، من خلال مختلف المسؤولين والغائبين في حد ذاتهم.

بعد ذلك يجب ترتيب الأسباب المجتمعة محاولة لتحديد ما هي أهم الأسباب التي تشرح فعليا ظاهرة الغياب (اللجوء لشجرة الأسباب مثلا). بعد ذلك تأتي آخر مرحلة وهي تقديم التوصيات.

*لذلك ومحاولة لخصر هذه الأسباب يجب القيام بإحصائيات (عامة ودقيقة) [بمساعدة الإدارة] لفهم محفزات الأفراد على الغياب (الأسباب الشخصية)، وذلك عن طريق اللجوء إلى تقنية المقابلة أو تحقيقات لصبر الآراء، تحليل الغيابات المتكررة وأسبابها، دون إهمال باقي الفئة الغائبة.

ج- التوصيات: Les recommandations

إن إعداد مجموعة من التوصيات من طرف المدقق يجب أن يأخذ عدة اعتبارات في الحسبان:

(العلاقات بين التنفيذ والتحكم قد يخلق مشاكل، أحيانا هناك اتجاه سلبي للنقابة (حق المرض)).

عادة تهم التوصيات بتعديل أو تحسين نظام المعلومات (الخاص بالغياب) واتخاذ إجراءات تصحيحية أو تشجيعية (على الحضور إلى العمل). يمكن أن يستعمل آليا

أو إجراءات أخرى مثلا:

*إعلان معدلات (معطيات) حول الغياب في كل ورشة (للتحسين).

*القيام باجتماعات لأفواج يحاول فيها التأطير التحسين بالظاهرة.

*بعث تحذيرات فردية للأشخاص الذين يتكرر غيابهم.

*المراقبة الطبية، المراقبة الأخرى (في chantier)

*مراقبة العائد من المرض من طب العمل.

*التكلم مع المسؤول عند العودة.

*أخيرا: اللجوء إلى إجراءات عقابية للأشخاص الذين يتعدون الحدود في هذا المجال.

لا يجب أن نكتفي بهذه الإجراءات، بل يجب أن نهتم بالإجراءات التشجيعية للتصدي للغياب - < تعديل ساعات العمل. *تحسين شروط العمل. *علاوات. *علاقة الغياب بالترقية أو ارتفاع الأجر.

*علاقات (+) بين الرئيس والمؤوس.. الخ *التكوين (التحكم فيما يخص طرق القيادة).

* المساهمة في معلومات لحساب تكاليف الغياب للإدارة.

خلاصة:

إن الطرق المستخدمة في هذا الفصل تمكن اعتمادها في تدقيق حوادث العمل وذلك بالقيام بمجموعة من التعديلات الخاصة بالمؤشرات ومصادر المعلومات خاصة.

أحيانا فإن هذا التدقيق يقود المدقق ومسؤولي R-H إلى التطرق إلى مشاكل الرضا < والتحفيز في العمل، مما يؤدي أحيانا إلى تدقيقات مكملة خاصة بنقطة معينة أو وظيفة جزئية، تمثل أحد أهم الأسباب المدروسة مثلا.

الفصل التاسع: تدقيق السياسات الأجرية **Audit des politiques salariales**

إن تدقيق التعويضات يهتم بعدة مجالات كالأجور، التكاليف الامتيازات الاجتماعية، سوف نتطرق فيما يلي إلى السياسات الأجرية،

ترتبط فعالية السياسة الأجرية بمدى ملاءمة أهداف المؤسسة لرغبات الأجراء ومدى تحقيق النتائج. ولكي يكون فعالية يجب أن يكون هناك ارتباط بين نتائج الفرد والأجر، أي أن تُدمج تأثير مسؤوليات الفرد وأدائه في أجره..

أ-معايير السياسات الأجرية: **Critères de politique salariales**

تهدف السياسات الأجرية حسب Henderson (مجلة) إلى:

*عكس الفلسفة القاعدية للتسيير.

*الحفاظ على مستويات التدرج بطريقة عقلانية وذلك بين المناصب.

*تحسين العدالة الداخلية.

*يمكن المؤسسة من الحفاظ على وضعيتها التنافسية في سوق العمل.

*وجود مجموعة متناسقة بين السياسات الأجرية وأنظمة الرقابة.

كما يضيف عدة مؤلفين آخرين في هذا الإطار:

*جذب الأفراد بالعدد المناسب والنوعية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

*الحصول على مستويات أدائها فيما يخص النوعية والكمية.

*تجنب معدلات دوران وغياب مرتفعة ومكلفة.

*الحفاظ على درجة مناسبة من رضى الأفراد في العمل إزاء ما يتقاضونه من أجر.

تقام هذه الأهداف كلها على أساس عدة معايير هي:

العدالة الداخلية، العدالة الخارجية، الرقابة، التحفيز، شفافية نظام الأجور، درجة الأمان الممنوحة... الخ.

العدالة الخارجية: من خلال المقارنة مع معدلات الأجور في سوق العمل (من خلال تحقيقات

حول الأجور في حد ذاتها).

العدالة الداخلية: تعني وجود تدرج عقلائي في الأجور بين مختلف المناصب، وكذا الأخذ بعين الاعتبار لأداء الفرد عند الزيادات الفردية كعامل محفز للعمل.

إن مجموعة الأهداف هذه تظهر فلسفة الإدارة وتقوي ارتباط الأفراد بها: الحصول على قرض سكن بمعدلات امتيازية، وجود علاوات أو امتيازات اجتماعية حسب الأقدمية مثلا...

بعض السياسات الأجرية تهدف إلى تجنب كل الصراعات مع العمال أو النقابة، وهذا يمنح عدد من الامتيازات.

عادة فعالية السياسة الأجرية مرتبطة بوجود تناسق بين أهدافها (الأجرية) وبين رغبات الأجراء أو الأفراد.

أمثلة: تظهر أيضا العدالة الداخلية بالنسبة للعمال: مقارنة آدهم مع أداء الأفراد مثلهم، إمكانيات الترقية، رأي الفرد في أجره السابق، في متطلبات عمله، احتياجاته المالية، مختلف الامتيازات الاجتماعية الممنوحة له.

إن الاهتمام برغبات الأفراد لا يكفي، بل إن تحليل السياسات الأجرية يتضمن أيضا تحليل مختلف القيود التي تؤثر فيها، إضافة إلى درجة الحرية التي تتمتع بها المؤسسة لتحديد الأهداف الأجرية.

ب-تحديد القيود: Détermination des contraintes

إن تأثير نفس القيود على مختلف المؤسسات لا يكون متماثلا، إذ أن مثلا التشريعات والقوانين لا تؤثر بنفس الطريقة بناء على خصوصيات ووضعية المؤسسات.

مثلا: إعادة النظر في SMIG: الأجر الأساسي القاعدي: تؤثر مباشرة في أجل قصير على المؤسسة التي لديها عدد كبير من العمال Smicards، مقارنة بالمؤسسة التي لديها عدد كبير من الأفراد المؤهلين (وبالتالي ارتفاع ك...).

في الحالة 1: ارتفاع التكاليف \Rightarrow انخفاض القدرة التنافسية و(إعادة التقييم تؤثر على تدرج الأجور \Rightarrow عدم تحفيز، زيادة مطالب الأفراد المؤهلين.

*الظروف **LA conjoncture économique**: قد تؤثر في الساعات الإضافية مثلا

*قدرة المؤسسة على دفع زيادات في الأجور، المدقق يجللها عن طريق مقارنة الكتلة الأجرية مع CA

أو VA لدراسة قدرة المؤسسة على دفع هذه الزيادات.

*دراسة وضعية المؤسسة في سوق العمل: مقارنة مع مستويات الأجور في المؤسسات المنافسة.

كل هذه الملاحظات تؤخذ بعين الاعتبار، عند تحديد هوامش حرية المؤسسة ومختلف التوصيات المقدمة في هذا المجال.

ج-التشخيص والتوصيات:

في إطار التشخيص، يقوم المدقق بمجموعة من التحليلات أو الدراسات الخاصة بمقارنة بين الأهداف الرسمية ومختلف الممارسات الفعلية، الأخطار الناجمة عن عدم ملاءمة الأهداف مع مختلف القيود السابقة، توافق الأهداف الأجرية مع أهداف الوظائف الأخرى (GP)، إدماج الأهداف الأجرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

إن استنتاج عدم وجود تناسق بين مختلف العناصر السابقة قد يؤدي إلى عدة أخطار: عدم تحفيز، زيادة المطالب، ارتفاع الصراعات، تغيرات في الكتلة S، انخفاض الإنتاجية، وتصل إلى انخفاض في القدرة التنافسية. ومن خلال وجود الفروقات تحدد المدقق المجالات التي تحلل بالتفصيل.

شرح: *إن وجود نظام أجور متناسق : لا توجد فروقات كبيرة في الوضع Statut، بل في الأجر المتغير (العلاوات والمكافآت).

*وجود التركيز على الاقدمية --> يعاكس هدف الترقية حسب الاستحقاق، ولا يشجع الأداء.

بعد أن يتم تحديد مختلف التناقضات أو عدم التناسق Non coherence يمكن للمدقق أن يبدأ في تشخيص الأسباب للمشاكل الملاحظة : غياب الرقابة، عدم تطبيق الإجراءات، عدم أخذ بعين الاعتبار للقيود الداخلية والخارجية وكذا رغبات العمال، عدم تحديد المسؤوليات --> وعدم وعي الإدارة بأهمية الأجور كوسيلة تحفيزية.

عادة ينبثق عن مثل هذا التدقيق توصية أساسية تتضمن الخوض في إجراء تفكيري من طرف الإدارة لتعريف وإدماج الأهداف الأجرية للمؤسسة، إذا كانت غير واضحة وغير معلنة.

بعد تحليل هذه السياسات، سيتمكن المدقق من التأكد من هل أن النتائج توافق أم لا نية الإدارة عن طريق تدقيق الكتلة الأجرية.

الفصل الثامن : تدقيق التكوين L'audit de la formation

يمكن أن تقوم المؤسسة بتدقيق التكوين في الحالات الآتية:

* أن يكون هذا الأخير كتوصية من التوصيات المقدمة في إطار التشخيص الأولي.

* كطلب مباشر من الإدارة لتقييم فعالية التكوين داخل المؤسسة.

* أحيانا تلجأ المؤسسة إلى طلب تحليل عن عنصر معني فقط في التكوين (تقييم جانب واحد تدقيق بإجراء التكوين، أو تقييم برنامج معين... إلخ)، غير أنه في هذه الحالة هناك خطر وإهمال بعض العوامل والتي تكون أساسية بالنسبة لحل المشاكل الملاحظة.

1- إجراء (مراحل) التكوين: Le processus de la formation

يُعرف التكوين على أنه النشاط الذي يحاول تحسين أو تكملة معارف، قدرات ومؤهلات وتصرفات (أو سلوكيات فرد معين في عمله) *connaissances, aptitudes, attitudes*.

ويدخل في هذا الإطار إذن البرامج الرسمية للتكوين المقررة من طرف الإدارة، وبهذه النظرة يكون التكوين وسيلة ممتازة لتحقيق أهداف الإنتاجية والفعالية عن طريق اللجوء إلى يد عاملة مناسبة (مع تلبية انتظارات هذه الفئة).

ملاحظات:

* كون التكوين يربط بين الفرد والمؤسسة: تقييمه مرتبط بوجود أفعال الفرد وبأهداف المؤسسة.

* التكوين هو تكلفة عادة تتحملها المؤسسة (أحيانا يتحملها الفرد). ***

نميز بين مختلف أهداف عملية التكوين حسب المحتوى والآفاق الزمنية التي تتضمنها.

لذلك عادة نفرق بين:

1- الحصول على معارف إضافية

2- اكتساب قدرات أو معارف آدئية *savoir-faire*

3- اكتساب سلوكيات وتصرفات *savoir-être et attitudes*

كما قد تضم تكوينات تهدف للوقاية من حوادث العمل، أو كتحفيز ترقيات مستقبلية، أو أن تكون مطلوبة من طرف الفرد لحاجته في التطور الفردي.

مراحل إجراء التكوين: Le processus de la formation

وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1- جمع والتعريف بالاحتياجات، التعريف بالأهداف، انتقاء الأفراد الذين سيكونون، التعريف بالبرامج، اختيار المكونين،

أنشطة التكوين، تقييم النتائج.

المرحلة 1: التعريف (جمع) الاحتياجات:

ويتم جمع الاحتياجات إلى التكوين بالاعتماد على أهداف المؤسسة و مختلف المصالح. يُمكن أن تجمع هذه الأخيرة عن طريق إجراءات كتابية (بطاقات استقصاء أو وثائق معينة Formation أو شفوية) يختلف من المقابلات مع المسؤولين أو الأفراد المعنيين).

ملاحظة: إن مخططات الاستثمار يجب أن ترفق بمخططات تكوين ملائمة.***

المرحلة 2: التعريف بالأهداف:

لكل برنامج مجموعة من الأهداف (النقاط التي يجب تحسينها). يجب أن تتميز هذه الأهداف بالوضوح، الدقة، الكمية (قابلة للقياس كلما أمكن ذلك)، ومقبولة من طرف الإدارة والأفراد المعنيين، وأن تكون متلائمة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ملاحظة: *الأهداف ناتجة عن تغير وضعيات بتغيير الهيكلية (إعادة توزيع للمسؤوليات)، التوجه نحو نشاط جديد، استعمال تكنولوجيا جديدة إلخ.

* يوجد مجموعة أخرى من الأهداف التي تتضمن تسهيل اندماج الأفراد داخل المؤسسة والتكيف مع مناصبهم إلخ (بهدف الحصول على نتيجة مرتفعة من رضاه في العمل ومنه انخفاض الصراعات، الغيابات... إلخ. يوجد أهداف ناتجة عن الرغبة في الوقاية من تقادم *obsolescence du personnel* ، وكذا الوقاية من حوادث العمل، وأحيانا تصاحب الترقيات.

أحيانا تفاديا للصراعات أو المطالبات تمنح الإدارة تكوينات لا علاقة لها بالعمل.

كما يوجد أحيانا بعض أرباب العمل لا يقومون بعملية التكوين (المبلغ - الخزينة العمومية).***

المرحلة 3: انتقاء الأفراد للتكوين:

وتتم انطلاقا من نتائج المرحلة الأولى ومن المتطلبات المستعجلة للمصالح، وكذا رغبة الأفراد في التكوين.***

المرحلة 4: التعريف بالبرامج.

إن التعريف بالبرامج يضم تحديد المحتوى وكذا الوسائل البيداغوجية، وموقع التبرص، يجب الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الأفراد الذي سيكونون.***

المرحلة 5: اختيار المكونين: إن اختيار كيفية التكوين باللجوء إلى المدارس، المعاهد أو... إلخ.

المرحلة 6: نشاط التكوين

ويتضمن نشاط التكوين مجموعة من مراحل التعلم باتباع إجراءات بيداغوجية ومجموعة من الوسائل في مواقع خارج المؤسسة، لمدة محدودة وبتكلفة محددة مسبقا، تنظيم عملية التكوين (ملتقيات أو ندوات داخل أو خارج المؤسسة... إلخ.

المرحلة 7: نتائج التكوين

يجب تحديد نتائج التكوين، لأنها ستكون موضوع معايير تقييمية خاصة. وشرحها في الشكل الآتي: رد الفعل --< التعلم --< تعلم --< تغير السلوك --< تغير في الأداء

نتائج التكوين:

أول نتيجة هي رد فعل المكوّنين (أثناء وبعد نشاط التكوين، إزاء المكوّن، التكوين) عادة التقييم يكون انطلاقا من آراء المساهمين فيه (المكوّنين).

--< قياس رضى المكوّنين.

نقيم مدى اكتساب المعارف والقدرات بواسطة Tests اختبارات قبل وبعد التكوين لحساب الانحرافات وتقييم النتائج الفورية لعملية التكوين.

عادة عند العودة من التكوين يلاحظ المسؤولين تغيرات في سلوكيات الأفراد التي يجب أن تقدر من طرفهم.

وآخر نتيجة ممكنة لعملية التكوين هي تغير في الأداء (مؤشرات كمية : كارتفاع الانتاجية، انخفاض العمل، انخفاض معدل تشوه المنتجات... الخ).

2- جمع المعلومات وتحليل النتائج:

يعتمد تحليل النتائج في مراحله الأولى على جمع المعلومات الأساسية والموضوعية (مخطط التكوين، الميزانية الاجتماعية، تكاليف من المحاسبة الخيلية والعامّة، ملفات العمال، الملفات البيداغوجية (لكل نشاط تكويني، المساهمة فيه، مخطط التربص، مدته، موقعه، ورقة الحضور، وثائق التقييم، الوسائل البيداغوجية المستعملة، الفواتير، العقود الموقعة مع الجهة المكوّنة).

انطلاقا من المعطيات السابقة تمكن للمُدقق أن يقوم بعملية التحليل بحساب الانحرافات مقارنة للالتزامات القانونية والتعاقدية، للأهداف، للإجراءات، ثم تحليل لفعالية وفاعلية العمليات التكوينية.

عرض النتائج: يمكن أن ترتب النتائج حسب عدة معايير:

- الفئات المستفيدة، نوع التكوين، نوع المكوّنين، مدة وتكلفة التكوينات، أثرها على المدى القصير... الخ.

أهداف النشاط التكويني			المستفيدين ونوعية المكوّنين
السلوكيات ق/أ/ ط أ	قدرات ق/أ/ ط أ	المعارف ق/أ/ ط أ	الإدارة
			داخلي خارجي
			الإطارات
			داخلي خارجي

شرح: الفئات المستفيدة: حسب الفئة المهنية، حسب المصالح، حسب الجنس، الأقدمية، حسب عدد التكوينات.

نوع التكوين: المعارف، أو القدرات أو السلوكيات مع توضيح مضمون التكوين (...).

نوع المكونين: داخلي أو خارجي. / أثرها على المدى القصير -- < المدقق فكرة عن الأهداف.

ب- تحديد التكاليف:

تتضمن مختلف العناصر الموجودة بالجدول 5-10.

تتضمن تكاليف التكوين كل التكاليف الناتجة من جراء نشاط التكوين.

ملاحظة: لا يجب التركيز المفرط على التكاليف، أحيانا المشاكل تتبع من مصادر أخرى كرضى أو عدم العمال، تقييم

التكوين... الخ.

ج- تحليل الانحرافات والتعريف بالمشاكل:

تستنتج المشاكل من حساب الانحرافات بين قيم المؤشرات ومختلف المعايير المعتمدة (أو القيمة السابقة للمؤشرات أو

المقارنة بالأهداف).

في هذا الإطار نجد:

تدقيق المطابقة القانونية: مقارنة النتائج المحصل عليها والإجراءات المتبعة مع ما ينص عليه القانون.

مثلا: فرنسا: 1,1 % من ك أ توجه إلى التكوين (وإلا يذهب إلى الخزينة العمومية). (القوانين)

**تقييم الفعالية:

وتقييم حسب مجموعة من المؤشرات الموجودة في الجدول 6-10، وتقييم أيضا على مستوى كلي أو عام، ثم بالنسبة

لبرنامج معينة.

2-1- التقييم العام:

إن الفعالية التقنية تقاس بعدة معايير خاصة بالإنتاج والنوعية: تحين الإنتاجية، انخفاض الزئائن، انخفاض آجال التسليم).

مؤثر: سرعة تلبية حاجة معينة عن طريقة التكوين == < مؤشر الفعالية التقنية للمصلحة، انخفاض الانحراف بين المدة

الحقيقية والمدة المقدرة لكل برنامج... الخ.

الفاعلية الاقتصادية: مقارنة التكاليف والمزايا الناتجة عن التكوين.

الفاعلية الاجتماعية: مدى رضى الأفراد على التكوين الذي حصلوا عليه خاصة النتائج فيما تخص مناخ العمل (انخفاض

الغياب، دوران العمل، حوادث العمل). أو

بنجاح عملية الترقية بعد تكوين الأفراد... الخ.

الفعالية: من خلال مدى تحقيق الأهداف الموكلة للعمليات التكوينية (ارتفاع الانتاج، تطوير السيرة الذاتية، ارتفاع من الرضى، تحسين الاندماج، مناخ العمل)

8-3- تشخيص الأسباب وتقديم التوصيات:

بعد تحليل أو حساب مختلف الانحرافات، يجب أن تكمل الدراسة بتحديد مختلف الأسباب والآثار الناجمة عن هذه الأخيرة.

يتم هذا التشخيص باللجوء إلى تقييم شجرة الأسباب، بما في ذلك تحليل التناسق *Analyse de la cohérence* داخليا بين مختلف مراحل التكوين و خارجيا بتقييم نتائج التكوين مع مختلف السياسات والإجراءات في الوظائف الأخرى لGRH، مختلف استراتيجيات الوظائف الأخرى في المؤسسة وكذا الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

التوصيات:

وتكون التوصيات كنتيجة حتمية للمراحل السابقة (يمكن للتوضيح استعمال شجرة القرار لتوضيح تسلسل مختلف النتائج وأسبابها).

فمثلا: أسباب عدم المطابقة الرسمية: -عدم الاهتمام بمختلف الإجراءات.

-غياب المعلومات.

-الأشخاص المشرفون عليها غير مكونين.

-اهتمام من طرف الإدارة.

غياب التكوين لفئات معينة: -إرادي.

-غياب إجراءات لتحديد احتياجات مختلف المصالح --> ناتجة من عدم تناسق بين سياسة

الترقية وكذا غياب أهداف.

إن تحديد التوصيات أو بالأحرى اختيارها يكون حسب تكلفة تنفيذها والقدرة على تنفيذها أيضا، وكذا درجة

الاستعمال في ذلك (المطابقة القانونية)، إضافة إلى الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة.

تنفيذ التوصيات يجب أن يكون مرتبط أيضا ببرنامج زمني للتنفيذ **Calendrier**.