



جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة الموارد البشرية

محاضرات في مقياس التدقيق الاجتماعي

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص ادارة الموارد البشرية

من اعداد الاستاذة قبة فاطمة

السنة الجامعية 2021 2022

فروض التدقيق

تعرف الفروض على أنها معتقدات ومتطلبات سابقة
وأساسية تعتمد عليها الأفكار والمقترحات والقواعد
الأخرى، وتتمثل الفروض الأساسية التي يعتمد عليها
التدقيق:



قابلية البيانات للفحص: يتمحور التدقيق على فحص

البيانات والمستندات بغية الحكم على المعلومات الناتجة عن النظام المولد لها، وينبع هذا الفرض من المعايير المستخدمة لتقييم البيانات من جهة وكمصادقية المعلومات المقدمة من جهة أخرى، وتتمثل هذه المعايير في العناصر الآتية:

- ملائمة المعلومات.

- قابلية الفحص.

- عدم التحيز في التسجيل.

- قابلية القياس الكمي.

عدم وجود تعارض حتمي بين المصلحة والمدقق والإدارة: يقوم هذا الفرض على التبادل في المنافع بين المدقق والإدارة، من خلال إمداد هذه الأخيرة بمعلومات تمت مراجعتها من طرف المدقق بغية إتخاذها على أساسها قرارات صائبة، والعكس كذلك بالنسبة للمدقق يمدّه بمعلومات يستطيع أن يبني على أساسها رأي فني محايد صائب على واقع وحقيقة تمثّل المعلومات للمؤسسة.



خلو القوائم المالية وأية معلومات تقدم للفحص
من أية أخطاء عمدية: يثير هذا الفرض مسؤولية
المدقق عن إكتشاف الأخطاء الواضحة عن
طريق بذل العناية المهنية اللازمة، وعدم
مسؤوليته عن إكتشاف الأخطاء والتلاعبات التي
تم التواطؤ فيها خاصة عند تقيده بمعايير التدقيق
المتفق عليها.



وجود نظام سليم للرقابة الداخلية: إن وجود نظام سليم وقوي للرقابة الداخلية داخل المؤسسة يمكن من التقليل من حدوث الأخطاء والتلاعبات إن لم نقل حذفها نهائيا.



- التطبيق المناسب للمبادئ : يقوم
هذا الفرض على أن المعلومات قد تم
إعدادها وفقا للمبادئ المتفق عليها،
-العناصر والمفردات التي كانت
صحيحة في الماضي سوف تكون
كذلك في المستقبل: يعتبر هذا
الفرض أن العمليات التي قامت بها
المنظمة في الماضي تمت وفق
إجراءات سليمة، وضمن نظام سليم
للقابة الداخلية ستكون كذلك في
المستقبل، والعكس صحيح، لذا بات

إذا من خلال تطور الاهتمام بتكليف
تقنيات التدقيق مع الخصوصيات
والمشاكل المتعلقة بالجانب
الاجتماعي لنشاط المنظمة استلزم
أبحاث، دراسات، تجارب متعددة
ومتكررة مما أدى إلى إمكانية اقتراح
أسلوب وسائل مختلفة للتدقيق
الاجتماعي، كما أن المكانة المرموقة
التي حظى بها الجانب الاجتماعي
من طرف المسيرين ناتج عن تلك
الخصائص التي تجعله أداة من

انطلاقاً من بروز أهمية التدقيق الاجتماعي في الوقت
الراهن بما له من أثر على تنمية الموارد البشرية حيث
يؤثر على:

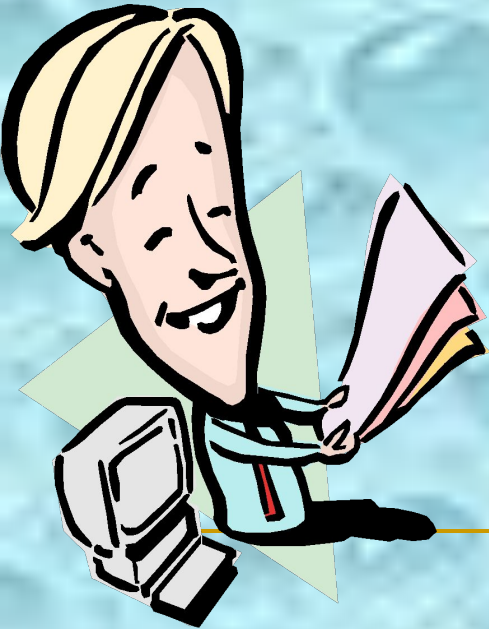
- البعد الاجتماعي في عمليات تسيير المنظمات .
الدفعة القوية التي منحت للتدقيق في باقي المجالات
واستعمال التقنيات ذات الفاعلية الفائقة والمنهجية
الصارمة التي ضمنت نجاحه .
- إلزامية دمج المتغيرات المتعلقة بتسيير الأفراد عند
عمليات التخطيط الاستراتيجي .



برزت أهمية التدقيق الاجتماعي،
حيث عرف عدة تسميات فهناك من
أطلق عليه تدقيق الأفراد، تدقيق
تسيير الموارد البشرية، والتدقيق
الاجتماعي الذي يعد الأكثر استعمالا
اختلاف تسميات يرجعه البعض إلى
تعدد المصطلحات الخاصة بالوظيفة
لكن البعض الآخر يرجعه إلى
المفاهيم والخصائص التي تميز
التدقيق الاجتماعي على باقي

يعتبر التدقيق عملية مستمرة ودائمة لمعاينة الوضعيات داخل المنظمات للكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف باستعمال منهجية وتشخيص عام للمنظمة لتقديم التوصيات لتصحيح الوضعيات المشخصة ويعرفه على انه ” ذلك المسعى الموضوعي والاستقرائي من خلال الملاحظة، التحليل، التقييم وتقديم التوصيات بالاعتماد على منهجية وباستعمال تقنيات تسمح بالكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف بالمقارنة مع المرجعيات المحددة بوضوح ، ومثله مثل التدقيق المالي والمحاسبي يحاول أن يقدر ما مدى إمكانية المؤسسة في التحكم في المشكلات الاجتماعية، لذلك فهو يعتبر وسيلة تسدير

عملية الفحص الاحترافي لإبداء آراء حول مشاركة العنصر
البشري في تحقيق الأهداف المسطرة بالاعتماد على
المرجعيات المتعلقة بالموضوع وتقديم التوصيات اللازمة
لتحسين نوعية تسيير الموارد البشري .



مما سبق يمكن أن نعرف **التدقيق الاجتماعي** على أنه تلك الوسيلة المنهجية الصارمة للتشخيص الاستراتيجي للوضع الاجتماعي للمنظمات التي يتبعها شخص مستقل للكشف على نقاط القوة ونقاط الضعف في شكل اختلالات وانحرافات بالمقارنة مع مرجعيات أساسية لتحسين فاعلية المنظمات وقدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث، بواسطة توصيات موضوعية مستمدة من معطيات حقيقة وصادقة.

من خلال هذه التعاريف يمكننا استخراج مجموعة العناصر التي تعتبر كمؤشرات هامة بالنسبة للمنهجية الصارمة لعملية التدقيق الاجتماعي والمتمثلة في :
- جمع المعلومات من المصادر المتاحة داخل وخارج المنظمة.

- تحليلها بالاعتماد على المرجعيات والمعايير وفق تشخيص دقيق للأسباب .

- استخراج الاختلالات و الانحرافات .

- تقديم الاقتراحات والتوصيات

- لتصحيح الانحرافات .



خصوصيات التدقيق الاجتماعي

إن أهم الخصوصيات التي تميز وظيفة تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في:

- توسع وتشعب أنشطتها ومهامها ،

- تعدد المعلومات المتعلقة بها وتميزها بالطابع النوعي ،

- جزئيتها ، كما تعتبر في بعض الأحيان غير دقيقة وصعبة للحصول

عليها نظرا للامتزاج والتداخل الكبير بين مجالات العلوم فيه وارتباطها

بالجوانب السيكولوجية للأفراد، تنعكس على التدقيق الاجتماعي وتجعله

ذو خصوصيات معينة فالتشخيص والمنهجية صارمة للتمييز بين

السبب والنتيجة لأن هناك تشابكا بينهما فالنتيجة قد تكون سببا

لظاهرة أخرى، كما أنه يمكن لنتيجة معينة أن يشترك فيها العديد من

الأسباب وقد يؤدي سبب واحد إلى ظهور عدة نتائج ، لذلك وقبل فرض

الفرضيات المسبقة لابد من إجراء تحليل موضوعي للظواهر،

فمثلا لو أخذنا **ظاهرة التغيب** فقد ترجع إلى عدم رضا 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.

كما إن الترابط بين الأنشطة التي تمارسها وظيفة
تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، التعيين، التكوين،
الأجور، تحليل وتصنيف العمل .. الخ يقود إلى أن قرار
غير صائب في مجال ما يؤدي إلى انعكاسات وتأثيرات
على بقية الأنشطة، كمثال على ذلك وضع فرد في
مكان غير مناسب يترتب عنه عدم رضا الفرد ذاته
ويمكن أن يمتد إلى أفراد آخرين وبالتالي إلى التبذير
للطاقات والأجور الخ.

أخيرا إن التعقيد في الأمور الداخلية يزداد خطورة إذا ما
تدعم بتعقيدات خارجية، فالعوامل الداخلية من ظروف
العمل السائدة، توزيع أوقات العمل، النقابات العمالية،
العمال، أرباب العمل الخ. وهناك تأثير لعوامل خارجية
كالسلطات الحكومية، الزبائن، الموردون، المنافسة،
الجمعيات المهنية والبيئة الخ.

إضافة إلى كل ما سبق يتميز التدقيق الاجتماعي
بخصوصيات منهجية تدرج ضمن الطابع المنهجي
للبحث العلمي المستعمل في العلوم الاجتماعية لتحويل
المعطيات النوعية إلى كمية كما يركز على الطرق
الإحصائية البيانية، تقنيات صبر الآراء والتحقيقات
الشاملة لاستخراج الانطباعات والآراء الخاصة بالأفراد.
كل هذه العوامل الداخلية والخارجية يجب أن تأخذ في
الحسبان في عمليات التشخيص الداخلي والخارجي
الخاصة بالتدقيق فذلك يفرض أهداف، منهجية وطرق
تدخل خاصة بالتدقيق الاجتماعي.

أهداف التدقيق الاجتماعي

- 1- مد المسريين اثناء التنفيذ الفعال لمهامهم بالمعلومات الخاصة بالتحليل، التقييم، والتوصيات المتعلقة بنشاطات تسيير الموارد البشرية ويضمن لهم التحكم في العناصر الأساسية للمرونة والتمثلة في التكيف، التدريب والتوقع.
- 2- الفحص النقدي للإحداث والظروف التي وقعت بسببها وقياسها فهو عمل تحليلي بحث،
- 3- هدفه في الأمد قصير يتمثل في إعطاء شهادة بصحة وسلامة القوائم والمعلومات التي تقدمها المؤسسة وإبداء رأي موضوعي حولها،
- 4- كأهداف طويلة ومتوسطة الأجل فهي تقديم الدعم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.



- وبالتالي يصبح التدقيق كوسيلة من وسائل القيادة والمنظمة تعتمد على النتائج التي يتوصل إليها في إعداد السياسات والمناهج المتعلقة بتسيير الأفراد إلى جانب العوامل الاقتصادية والمالية، فهو يساعد على رفع مستوى الأداء بتحقيق الاندماج للأهداف الاجتماعية مع الإستراتيجية الشاملة للمنظمة .

- رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمنظمة لتحديد العقبات والعراقيل والانحرافات باستعمال وسائل فعالة للبحث عن الأسباب الحقيقية وتقديم الاقتراحات للقضاء على الاختلالات والانحرافات.

- 
- التحكم في التسيير التنبؤي والمشاركة في الدراسات السابقة للآثار المترتبة عن القرارات الإستراتيجية التي تنوي المنظمة اتخاذها .
 - القيام بالمعاينة الدقيقة لتحصيل المعلومات الصادقة حول مجال الأهداف الخاصة بالأفراد كالتوظيف من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، رفع الروح المعنوية بتحسين ظروف العمل والأجور العادلة.
 - تسيير عقلائي للأفراد باستعمال أدوات كمية في مجالات نوعية .
 - التشخيص الدقيق للأسباب للوصول إلى النتائج الصادقة.
 - التحكم الأمثل في التكاليف الاجتماعية

- يستعمل التدقيق كذلك في المفاوضات مع المتعاملين
حيث بمجرد اطلاع المفاوض على تقارير التدقيق
الاجتماعي بإمكانه أخذ نظرة عن الوضعية الاجتماعية
 للمنظمة .

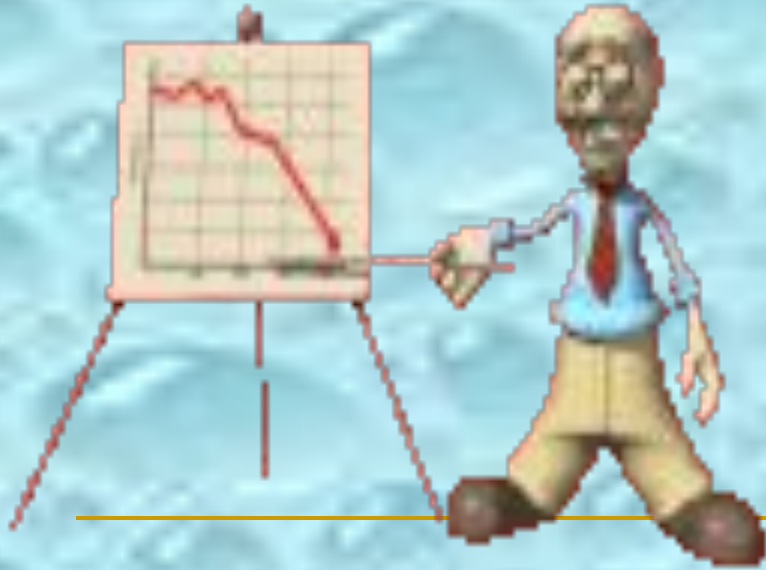
- يستعمل كذلك خلال عملية الاندماج بين الشركات .
- يستعمل من طرف طاقم جديد لمعرفة الحقائق للتمكن
من تحديد الأهداف بالاعتماد على الأولويات بدراسة
الانحرافات والنتائج المترتبة عن بعض القرارات
المتعلقة بالمجال الاجتماعي.
فهو بالتالي يظهر كامتداد طبيعي ومكمل ضروري
للتدقيق المالي والمحاسبي .



مجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

يتميز مجال تطبيق التدقيق الاجتماعي بالتوسع، لأن وجود الفرد داخل المنظمة لا يمكن أن يفصل عن جوانبه الاجتماعية السيكولوجية لذلك يمكن القول بأن مجال تدخل التدقيق الاجتماعي هي جميع الأماكن التي يتواجد فيها الفرد العامل داخل المنظمة، التنوع في المجالات التي يتدخل فيها علمي حسب تنوع أنشطة

أو يطبق على وظيفة فرعية أو ظاهرة خاصة أو نشاط
يخصها كالأستقطاب، التوظيف، التكوين، التخطيط، التهيئة
الأجور، والمكافآت، العلاقات الإنسانية القيادة والإشراف
تحليل وتصميم العمل، التغيب ودوران العمل ظروف العمل
حوادث العمل، الحوافز بجميع أشكالها المشاركة، الاتصال
الجو العام، الإشراف والتبديد.....الخ.



إذا يمكن أن نميز ثلاثة مستويات يمكن أن تحدد لممارسة التدقيق
الاجتماعي وهي :

أولاً: المستوى الوظيفي الإداري

هذا المستوى يخص التدقيق الخاص بالتسيير الوظيفي اليومي والهدف
منه هو تفادي الأخطار من خلال الوصول إلى نتائج وتوصيات فورية
عاجلة فهو تدقيق قصير الأجل حيث يمس فحص المعلومات المتاحة
عن طريق اختبار مصداقيتها وطرق تحليلها ومصادرها.
كما يدرس مدى مطابقة الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسات
للأنظمة والتشريعات السارية المفعول بالمنظمة ويتدخل في عمليات
انسياب المعلومات ونشرها للإعلام وطرق الاتصال داخل المنظمة
ومسك السجلات الإلزامية.

ثانيا: مستوى التسيير الإجرائي

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

يسهر التدقيق الإجرائي على إيجاد حركية وديناميكية
لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تحقيق القيادة المثلى
من خلال قياس التأثيرات الممكنة وتقييم آثارها على
المنظمة فهو حقا يشكل تدقيق الفعالية الاجتماعية
للمنظمة

ثالثا : المستوى الاستراتيجي القيادي

يهدف إلى المساهمة في وضع السياسات في المجال الاجتماعي وفي تحديد البرامج المتوسطة والطويلة المدى، كما يسمح بالاندماج ضمن مراحل التخطيط العام للمنظمة. في الواقع يبحث المدقق على الثلاث مستويات معا حتى يتمكن من تحديد الاختلالات والانحرافات الممكنة لجميع أنشطة تسيير الموارد البشرية.

شكل يوضح المستويات الثلاث للتدقيق

التحقيق والفحص	مستوى النشاط
<ul style="list-style-type: none">- تفحص من الأرقام- المطابقة الشرعية	الإداري الوظيفي
<ul style="list-style-type: none">-مدى تطبيق الإجراءات الموجودة- مدى تناسق الإجراءات مع:<ul style="list-style-type: none">-السياسات-باقي الإجراءات-مدى ملائمة الإجراءات مع الأهداف	التسييري
<ul style="list-style-type: none">-تحديد الأهداف-تناسق داخلي للأهداف- تنظيم ونوعية الأفراد وكميتهم- إدماج الأهداف الخاصة بالأفراد مع	الاستراتيجي

إذا ماهو المنهج التطبيقي للتدقيق الاجتماعي ؟



يعتبر التدقيق الاجتماعي كتابع منطقي ومنظم لمجموعة من المراحل يتبع من خلاله المدقق منهجية عمل صارمة وواضحة المعالم تسمح له بتحويل العناصر النوعية إلى عناصر كمية يمكن قياسها لإيجاد تنظيم أكثر فاعلية للمهام والأعمال الموكلة إليه، لأن ذلك يسمح للمدقق بتجميع المعطيات وتحليلها، التعليق عليها، تقييمها وتحرير التقرير النهائي الذي يحتوي على التوصيات اللازمة من أجل معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

إن استعمال منهجية صارمة وتقديم التوصيات
اللازمة سيلزم استعمال تقنيات ، مؤشرات
ومرجعيات خاصة، من اجل إيجاد المعايير
المستعملة للتفرقة بين الظواهر ذات الأهمية
الكبرى عن تلك الظواهر التي تعتبر ثانوية حتى
تسهل مهمة المدقق في الاستعمال الأمثل للوقت
والجهد .

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 فتسمح للمدقق الاجتماعي من وضع
مختلف الفرضيات التي تفسر الظاهرة والأسباب
المتعلقة بالمعضلات التي يتم تأكيدها أو نفيها من
خلال عمليات التشخيص، وبإعطاء المعلومات
والنتائج على شكل منظم ومنطقي.

تتقسم هذه المراحل الى:

تحرير
تقرير
التدقيق
وتقديم
الاقتراحات
والتوصيات

كشف
الانحرافات
والنقائص

مقارنة
ذلك
بالمؤشرات
والمعايير

التحقق
من
احترام
الإجراءات

زيارة
المقرات
والورشات

- تعيين
الأفراد
الواجب
مقابلتهم

تجميع
المعلومات
اللازمة
للمهمة

تحديد
الهدف
الأساسي
من
المهمة

فما هي هذه المنهجية وماهي الوسائل التي
يستعملها المدقق الاجتماعي ؟

التشخيص الأولي

تقنيات تحليل المعلومات

عرض النتائج وتقديم التوصيات

1. التشخيص الأولي

توافق مرحلة جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة محل البحث في منهجية البحث العلمي. المرحلة الأولى من مراحل التدقيق تهتم أساساً بالتعرف على المحددات الأساسية للسياسة العامة للمنظمة في مجال تسيير الموارد البشرية وتخص الخصائص المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية من معلومات عامة، تاريخية، الفنية، التجارية، الاقتصادية، المالية، المحاسبية والاجتماعية.

تكمُن أهمية التحقيق الأولي في أن المدقق الاجتماعي يعتمد عليها في رسم الإطار الشامل لمهمته مجالات تدخله والمؤشرات الواجب استعمالها لقياس الانحرافات وترتيبها حسب درجة خطورتها حتى يتم تحديد الأهداف الأساسية.

يقوم المدقق بجمع المعلومات من جميع المصادر المتاحة لديه

الزيارة الميدانية للمؤسسة

قد تشكل أفضل إطار مرجعي للمدقق في وضع برنامج التدخل والتعرف على بعض الأخطار والنقائص فكل هذه الأمور تلعب دور مهم في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد.

كما أن خلال هذه الزيارات يتمكن المدقق من القيام بجمع الوثائق وتسجيل النقائص والمشاكل الملاحظة والوقوف عليها بنفسه.

تجميع المعلومات من المصادر المكتوبة:

يستعمل المدقق السجلات الموجودة والمتعلقة بتعداد الأفراد ، بمختلف العطل والإجازات الممنوحة ، الغياب عن العمل ، الاستقالات المقدمة، الشكاوي، محاضر الاجتماعات، الملفات الفردية حتى يتمكن المدقق من القيام بجمع الوثائق وتسجيل النقائص والمشاكل الملاحظة والوقوف عليها بنفسه.

المقابلات والمحادثات:

إن تسيير المحادثة يخضع إلى قدرة المدقق على تسجيل النقاط المهمة ومقدرته على الاتصال مع المسؤولين والأفراد مما ينعكس على إحدى مقومات فاعلية التدقيق

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

- إعلام الفرد المقابل بالبرنامج والهدف من العملية .

- مساعدة 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، كأن يكون على سبيل المثال في آخر وقت العمل

- يجب أن يقوم المدقق بكتابة النقاط المهمة التي تحصل عليها من الاستماع إلى الأفراد، كما إن القدرة على تحصيل المعلومات وتسجيلها ، ترتبط بمهارة المدقق على التحليل والتركيب.

أما أهداف المقابلة فهي الوقوف على الحقائق واستقصاء الدوافع لدى المسؤولين والأفراد .
يمكن القيام بذلك من خلال الاستبيان الذي من الواجب أن يكون شاملاً، عن طريق طرح الأسئلة ذات الطابع العام وتلك الخاصة بمشاكل المؤسسة نفسها والتي يتم تحليلها من خلال الوثائق المجمعة خلال الزيارة.
يوجه الاستبيان إلى كافة أفراد المؤسسة إذا كانت صغيرة أو إلى عينة من الأفراد إذا كانت مؤسسة كبيرة ولها وحدات متفرعة مع احترام التقنيات الإحصائية لتمثيل العينة للمجتمع.

2. تقنيات تحليل المعلومات

تعتبر هذه المرحلة ذات أهمية بالغة وواسعة لان من خلالها سوف يتم قياس الظواهر وتسليط الضوء على مواطن القوة والضعف ومختلف الانحرافات الممكنة وتحديد درجة خطورتها وتحديد الفرص البديلة، يمزج فيها المدقق بين المنهج الكمي التحليلي والوصفي للبيانات الذي يعتمد على أدوات التحليل المختلفة لدراسة صدق الفرضيات كالتقنيات الإحصائية الرياضية والقياسية منها الأشكال والرسومات البيانية، يستعمل أيضا الأدوات الخاصة بالتدقيق الاجتماعي كالمؤشرات، الميزانية الاجتماعية إن وجدت ، المعايير والمرجعيات الخ .

مع تنوع التقنيات الإحصائية والوصفية
وتعددتها وكذا تنوع المؤشرات المستعملة
يفترض أن يكون المدقق ملما بهذه الأدوات
وأن يقوم باختيار التقنيات والمؤشرات
الضرورية بما يتناسب مع الوسائل المتاحة
لديه والأهداف المسطرة لعملية التدقيق.

الأشكال البيانية

تعتبر من أبسط أنواع التحليل، إذ أن المدقق من خلالها يتمكن من أخذ نظرة شاملة عن تطور الظواهر، فمثلا من خلال هرم الخاص بالأعمار، الجنس مستوى التأطير يتمكن من أخذ صورة واضحة وشاملة عن توزيع أفراد المجتمع حسب السن وحسب الجنس... الخ .

أولاً: التحليل باستعمال المؤشرات

يطلق عليها في المجال الاجتماعي بمصطلح المزيج الاجتماعي حيث تعتبر 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

لتسيير الموارد البشرية بالاعتماد على الميزانية

الاجتماعية والتي تبقى إحدى أهم الوسائل المحبذة من

طرف المدققين.

كما يطلق عليه بعض الباحثين اسم **اليقظة الاجتماعية**، وهم يرون بأنه يسمح بتسجيل أهمية ومدى تطور بعض الخصائص الأساسية المتعلقة بالظواهر الملاحظة (التوظيف، الأجور، الحياة الوظيفية، التأديب، التكوين، أوقات العمل، التغيب، دوران العمل، ظروف العمل المادية، التحفيز وحوادث العمل الخ).

كما يمكن الاستعانة أيضا بمعطيات الميزانية الاجتماعية التي توضح التطور السنوي للمؤشرات بواسطة المؤشرات القياسية فقط بدون أن الإدلاء بالتوضيحات اللازمة للأسباب. ليتمكن المدقق من توضيح مدى خطورة الظاهرة لابد من تدعيمها بتقديم تفسيرات منطقية علمية عملية للأسباب فمثلا 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، المادية للفرد.

حتى يكون لاستعمال المؤشرات دلالة يجب
مقارنتها بقيم معيارية لاستخراج الانحرافات
والعملية التي يستعملها المدقق في هذا المجال
تعتمد على مبدئين في التحليل:

- استعمال التحليل التجريبي الجزئي وتعميم ذلك
على الكل.

- ترجمة المعلومات النوعية إلى كمية من خلال
الطرق الإحصائية.

1. المؤشرات

كان من الضروري فهم طبيعة وشروط عمل المؤشرات لإعطائها التفسير المنطقية والصحيحة ويعتمد المؤشر على الهدف المحدد لمهمة التدقيق وهي تستعمل في جميع ميادين تسيير الموارد البشرية وتمس المجالات التالية:

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

***التوظيف**: هيكل الأفراد، حركة الأفراد وتطورهم، طرق التوظيف، الوظائف المتاحة الخ.

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

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

***التصرفات والحفز:** التغيب، دوران العمل، حوادث
العمل، اللجان التأديبية، نوعية الاتصال .

كما هناك عددا هائلا من المؤشرات وعملية اختيارها تتم
وفقا للأهداف المسطرة من التدقيق وكذا طبيعة
المؤسسات.

ثانياً: المرجعيات والمعايير

إن استعمال المؤشرات لوحدها لا يكفي، وبالتالي كان من اللازم القيام بعمليات مقارنة مع المعايير

والمرجعيات من أجل استخراج الانحرافات الممكنة .

إن عملية البحث عن الانحرافات يعتبر عمل المدقق لأن

عملية الاستغلال الأمثل والعقلاني تخضع لمبادئ الفعالية

لذلك كان من اللازم تحديد المعايير والمرجعيات التي

تستخرج أساساً من التشريعات، الاتفاقيات، الممارسات،

التقنيات المستعملة، أهداف المؤسسة، النماذج النظرية

لتسيير الموارد البشرية وإجراء المقارنات يمكن

الاعتماد على:

- المقاربة الخارجية في تحديد المعايير.

- القيمة القياسية للمؤشر مع نفس المؤشر في

مؤسسات مماثلة .

- قيمة المتوسط القطاعي أو السوقي.

- قيمة المؤشر مقارنة مع المؤسسات الرائدة من نفس

القطاع .

إن الاعتماد على المقاربة الخارجية يستلزم شروط
وقواعد متساوية في القياس لدى المؤسسات وكمثال

على ذلك ظاهرة التغييب لا يكون لها معنى إذا كانت

الأسباب المأخوذة بعين الاعتبار ليست نفسها لدى

المؤسسات .

أما الاعتماد على المقاربة الداخلية وتتعلق أساسا

بتكوين مرجعيات خاصة بذات المؤسسة :

- قيمة المؤشر للسنوات السابقة .

- الانحرافات عن النتائج لعمليات تمت خلال سنوات

ماضية.

- نتائج التحقيقات الرائدة كتحليل العمل وعمليات

خبرة وتدقيقات سابقة.

- الإجراءات الموضوعية والمحددة من طرف

المؤسسة .

- الأهداف الحقيقية المسطرة .

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

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 تقييم المشكلات وترتيبها وفقا لدرجة خطورتها وبالتالي يمكن تحديد أسبابها والأولويات في علاجها وفقا لمدى خطورتها .

3. عرض النتائج وتقديم التوصيات

هنا يتم عرض مراحل العمل وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف أي الاختلالات التي لاحظها وشخص أسبابها من خلال مختلف تدخلاته وعرض أسباب هذه الاختلالات والتوصيات والتوجيهات التي قد يدلي بها لعلاج النقائص.

حيث يتم عرض النتائج ضمن ملف يطلق عليه تقرير التدقيق والهدف منه إعلام المسؤولين ولفت انتباههم إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. لذلك وجب الالتزام بمجموعة من شروط الشكل والمضمون في تحريره .

تكون النهاية الطبيعية لأية مهمة للتدقيق الاجتماعي تحرير التقرير الشامل للعملية، ويتم تسليمه للإدارة أو لطالب عملية التدقيق كأن يكون جهاز الإدارة العامة، لذا لابد من الالتزام بمبادئ الموضوعية، الدقة والوضوح في عملية تحرير.

- الدقة لا تعني فقط المصادقية لكن لابد أن يكون التقرير مرتبط بالنقاط الحساسة والهامة المعينة من طرف المدقق.
- الوضوح يتمثل في إتباع منهج دراسة معين ومنطقي.
- الموضوعية، بحيث يتم تحديد مختلف التطورات الممكنة

للظواهر،

- الآنية، تقديم النتائج للإدارة من أجل اتخاذ التدابير المناسبة في الوقت المناسب لتصحيح الأوضاع.

شكل 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.
- ذكر الظروف المساعدة والمعركة للقيام بالمهمة.
- تقييم وتشخيص الوضعية الاجتماعية.
- تقديم التوصيات.
- ملاحق تدعم النتائج.

للإجابة عن الفرضية العامة للتدقيق وإعطاء
الحوصلة عن وضعية تسيير الموارد لبشرية يمكن
للمدقق أن يستعمل استمارة تعرف باستمارة
التشخيص حسب أقطاب المعايينات:

تقدير الوضعية

ممتازة	حسنة	مقبولة	سيئة	سيئة للغاية	النشاط
					التوظيف
					الترقية
					التكوين
					الأجور والعلوات
					التحفيز
					السلوكات السلبية
					المشاركة والاتصال
					الجو الاجتماعي العام

مساهمة ومكانة التدقيق الاجتماعي ضمن إستراتيجية المؤسسة

منذ وقت كان التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يعتمد الجوانب المالية والمحاسبية، الإنتاجية، التسويقية والتشريعية وما يترتب عنها من المحيط التنافسي الداخلي والخارجي، لكن ونظرا للتطور التنظيمي وطرق التسيير أفتح 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 للمؤسسة لا يمكن أن تنفصل على بناء استراتيجي خاص بالموارد البشرية لذلك.

أصبح النجاح يعتمد على قوة الإبداع والابتكار المستمر للطرق
والمناهج الجديدة بالنسبة للمستلزمات الرأسمالية بما فيها
الرأس مال البشري، حيث أن المقدرة على الإبداع لا يقوم بها
التطور التكنولوجي ولكن يتعلق أساسيا بنوعية الاستثمار في
المجال البشري وضمان نظرة ديناميكية مرنة لتنمية هذا
العنصر لتمكينه من الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث
في الوقت المناسب .

للتوصل النتائج المرضية في ما يخص تحسين ورفع فاعلية
وكفاءة تسيير الموارد البشرية لابد أن يدمج التدقيق
الاجتماعي في الرؤية الإستراتيجية الاجتماعية للمؤسسة
والتي تعتبر جزء هام من التخطيط الاستراتيجي الشامل
للمؤسسة

مما استلزم 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 ثقلا على
المؤسسة؟

- ما هي الأسباب الخفية للإختلالات؟

- هل الأهداف المتخذة في مجال الأفراد متناسقة مع الأهداف
العامة للمؤسسة؟

هذه الأسئلة تشكل العناصر الأساسية
للاستجاب الشامل للتدقيق الاجتماعي والتي
تدرج ضمن الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.