

الفصل الأول: التدقيق، والتدقيق الاجتماعي

1. نشأة مصطلح التدقيق وتطوره

إن تطور التدقيق الاجتماعي ليأخذ الصورة التي هو عليه الآن كان نتاجا لتطور طويل خص التدقيق في المجال المالي المحاسبي و ما أثبتته من نتائج أبهرت الباحثين و المهنيين، مما جعلهم يستمدون في المجال الاجتماعي لذلك وجب علينا التعرف على التدقيق بصفة عامة و التدقيق الاجتماعي بصفة خاصة .

1.1 نشأة مصطلح التدقيق

1.1.1 لمحة تاريخية حول التدقيق

لقد نشأت مهنة التدقيق منذ القديم إذ نجد أن الحضارات القديمة قد مارست هذه المهنة بأسماء و كفاءات تختلف على ما عليه الآن ، و الغاية من هذه المهنة هي فرض الرقابة من طرف الزعماء و رؤساء القبائل أو الملاك على من يقوم بتحصيل أمواله، كما كانت الفراعنة في مصر الإمبراطورية القديمة في بابل و روما و اليونان يمارسون هذه الوظيفة، في العصر الروماني مثلا: كانت تنفذ مهمة التدقيق من قبل موظفين مختصين هم القضاة الذين يتم تكليفهم من طرف الإمبراطور لمراقبة نشاط الإداريين العموميين و الحرفيين و التجار، و كانت تتم هذه المراقبة بواسطة أسئلة شفوية و يقوم القضاة في النهاية بتقديم تقرير شفوي للإمبراطور لفرض العقوبات على المخالفين.

مارس المسلمون هذه الوظيفة فقد كان الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه يستغل مواسم الحج لعرض حسابات الولاة و تدقيقها، لقد كان الغرض الرئيسي لهذه الوظيفة هو اكتشاف الغش و الخطأ و محاسبة المسؤولين عنه.

تطورت وظيفة التدقيق عبر العصور و خاصة منذ بداية القرن العشرين و هذا التطور راجع إلى تطور إقتصاد السوق و ظهور الثروة الصناعية في بريطانيا، و في هذا الإطار أصدرت بعض الدول الصناعية الكبرى مثل : (الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، فرنسا) نصوصا تشريعية تلزم فيها الشركات ذات أسهم بتعيين خبراء مستقلين لمراجعة الوثائق المحاسبية المالية للمصادقة عليها عن طريق إعداد تقرير كتابي يكون دوري، و يتم بعد إنتهاء المؤسسة من إعداد الحسابات الختامية السماح للمدقق بإبداء رأيه الفني المحايد عن مدى صدق و عدالة الحسابات المالية.

2.1.1 تعريف التدقيق: كلمة التدقيق مشتقة من اللغة اللاتينية (Audit) والتي تعني " يستمع " حيث كان الإمبراطور أو رب العمل في حالة الشك بوجود تلاعب أو غش في الحسابات، يقوم بتعيين شخص للتدقيق في الحسابات من خلال الإستماع إليه.

من بين التعاريف المقدمة للتدقيق لدينا ما يلي:

أ-هو العملية المنتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة (أدلة) على الأحداث الاقتصادية و تقييمه بطريقة موضوعية لفرض التأكد من مسابقتها للمعايير الموضوعية ثم توصيل النتائج للأطراف المعنية.

ب- هو علم له قواعده و أصوله و فن له أساليبه و إجراءاته ، يهتم بالفحص الفني المحايد للحسابات و السجلات في المؤسسة محل المراجعة المالية المنشورة.

ج - التدقيق هو فحص منتظم و مستقل للبيانات و القوائم و السجلات و العمليات و الفعاليات المالية لأي منشأة بجمع الأدلة و القرائن و تقييمها و إبداء الرأي الفني لها من خلال التقرير.

*الملاحظ أن فكرة التدقيق تطورت مع تطور الأهداف المرجوة منه، فقد انتقلت من مجرد الكشف عن الغش إلى أهداف إستراتيجية منها مراقبة الخطط الموضوعية و تشخيص أسباب عدم تحقيق الأهداف و تقييم النتائج المتوصل إليها بالمقارنة مع الأهداف المسطرة و العمل للوصول إلى أقصى درجة من الكفاءة الإنتاجية و القضاء على

الإسراف في جميع نشاطات المؤسسة، فالتدقيق وسيلة تخدم العديد من الأطراف داخل المؤسسة و خارجها مثل: المشتريين، الدولة (فرض الضرائب...).

2.1 تطور مفهوم التدقيق الاجتماعي

1.2.1 ظهور التدقيق الاجتماعي

ظهر التدقيق حديثا حيث أدخل إلى مجالات تسيير المؤسسة المختلفة، ويعتبر التدقيق الاجتماعي من أوسع المجالات نظرا لتوسيع وظيفة إدارة الموارد البشرية و تداخل العناصر النوعية في تفسيرها، فهو يعني بوظيفة الموارد البشرية إما كاملة و إما جزء منها أي يمس جانب معين منها فالتكوين، الأجور، الترقية ، التوظيف، أو يمس ظاهرة سلبية قد تظهر كالحلافات (النزاعات)، التغيب، دورات العمل، إذن فهو معقد تعقيد الجانب الإنساني من التسيير، لذا وجب العمل على تطويره و توسيع استعمالاته، أطلق على هذا المجال عدة تسميات فهناك من أطلق عليه الأضرار، تدقيق المستخدمين، تدقيق العلاقات الاجتماعي، تدقيق تسيير الموارد البشرية، التدقيق الاجتماعي و الذي يعد الأكثر استعمالا، و يرجع اختلاف التسميات إلى تعدد المصطلحات الخاصة بالوظيفة من جهة و من جهة أخرى إلى المفاهيم و الخصائص التي يتميز بها هذا التدقيق عن باقي التدقيقات الأخرى.

إن المحاولات الأولى لتقييم المجال الاجتماعي ترجع إلى 1940 بالولايات المتحدة الأمريكية وارتبطت بقياس النتائج الاقتصادية لبعض أنشطة تسيير الموارد البشرية بالإعتماد على أجهزة تقييم خارجية عن المؤسسة، غير أنه في نهاية الخمسينات من القرن الماضي بدأت المؤسسات ذات الحجم الكبير في التقييم التلقائي و المتواصل لأنشطة تسيير المستخدمين باستخدام عدة طرق مختلفة، مثلا:

- في 1953 قام مدير المستخدمين " جون ميون" Jean Myon بمؤسسة Renault بإنشاء مصلحة دراسة مشاكل المستخدمين.

- في نفس الفترة كانت مجموعة IBM تقوم بمقارنات دورية حول مؤشرات التسيير الاقتصادي و الاجتماعي.

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

ثم توالى المؤسسات في تبني مجال التدقيق لوظيفة الأفراد مثل Amora ، Nestlé وغيرها.

أما بداية السبعينات بدأت تظهر معاهد متخصصة في هذا المجال ، مثلا:

- في 1974 ظهر أول عمل حول معايير التطبيق المهني للتدقيق.

- في 1976 بفرنسا، ظهور دليل التدقيق لوظيفة الأفراد.

- في 1982 أيضا بفرنسا، ظهر المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي و بالتوازي مع مبادرات و محاولات المؤسسات، ظهرت مكاتب متخصصة في التدقيق الاجتماعي بفرنسا من بينها:

- مكتب sangtle لصاحبه Toulouse, Jaque Igaleus.

- مكتب piviter لصاحبه Marseille, Réve candour

-مكتب Rivalec لصاحبه Paris, Jean Meriepertte

2.2.1 تعريف التدقيق الاجتماعي

تتعرض المفاهيم العديدة للتدقيق الاجتماعي على مميزات مختلفة لكنها تصب في قالب واحد، أهمها مايلي:

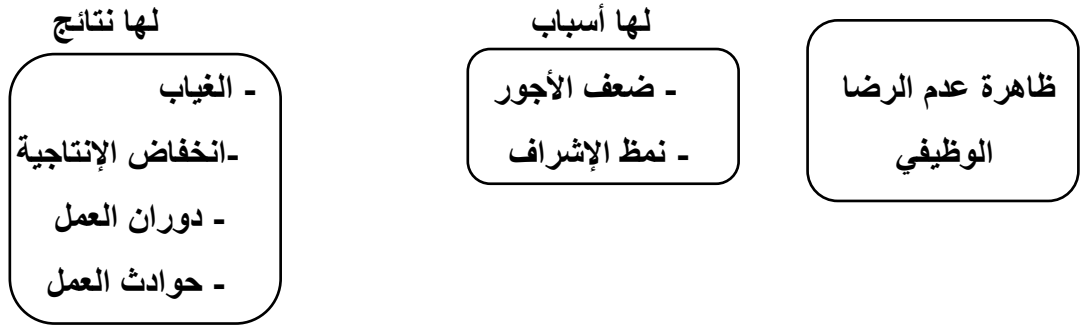
أ-تعريف "ستيفن" Stephons 1970 تدقيق المستخدمين عبارة عن تحليل السياسات و البرامج و الإجراءات في منظمة ما لتقييم فعاليتها و كفاءتها".

ب- تعريف " ريموند فاتي" 1980 Vatier R.: " التدقيق الاجتماعي هو وسيلة للقيادة و التسيير و أسلوب الملاحظة مثله مثل التدقيق المالي و المحاسبي، يهدف في مجمله إلى تقييم القدرة الخاصة بالمنظمة للتحكم في المشاكل المتعلقة بالجانب البشري و الاجتماعي الذي يفرضه المحيط الخارجي و تسييرها عبر توظيف اللازمين لنشاطها".

ج- تعريف 1985 Pierre candaux " التدقيق الاجتماعي هو المنهج الموضوعي المستقل عن طريق الملاحظة، الملاحظة، التحليل، التقييم، التوصيات، و بالإعتماد على منهجية على منهجية صارمة و استعمال تقنيات المقارنة مع مرجعيات صريحة و واضحة للتعرف على نقاط القوة و الضعف كمرحلة أولية و العراقيل و العقبات على شكل أخطاء و تكاليف كمرحلة ثانية، و كل هذا يستلزم تشخيص الأسباب الخاصة بالمشاكل المترتبة والمتوصل إليها وتقدير أهميتها، ثم التوصل إلى تكوين إقتراحات و توصيات للحد من هذه النقائص".

3.2.1 خصوصيات التدقيق الاجتماعي

تتبع خصوصيات التدقيق الاجتماعي من خصائص الموارد البشرية، وتتميز بتوسع وتشعب أنشطتها و مهامها وتعدد المعلومات المتعلقة بها. ففي الكثير من الأحيان تتميز بأنها غير دقيقة و صعبة الحصول عليها، وذلك للتداخل الكبير بين مجالات العلوم فيها، هذه المعلومات تتميز بالطابع النوعي، كل هذا ينعكس عن التدقيق الاجتماعي، فيتميز بالتشخيص والمنهجية الصارمة للتمييز بين السبب والنتيجة لأن هناك تشابك بينهما. والشكل أدناه يوضح ذلك.



تتميز أنشطة وظيفة تسيير الموارد البشرية بالترابط، فقد يكون قرارا غير صائبا في مجال ما إلى آثار سلبية على بقية الأنشطة مثلا: خلل في التوظيف يؤدي إلى انخفاض الأداء.

يتميز التدقيق الاجتماعي بخصوصية منهجية صارمة تدرج ضمن الطابع المنهجي للبحث العلمي المستعمل في العلوم الإنسانية لتحويل المعطيات النوعية إلى كمية ، كما يركز هذا المنهج على الطريقة الإحصائية البيانية، تقنيات صبر الآراء (الإستبيان) و التحقيقات الشاملة لإستخراج الانطباعات و الآراء الخاصة بالأفراد.

2. أهمية التدقيق الاجتماعي

إن التدقيق الاجتماعي يعمل على تقييم مدى إحترام إدارة المنظمة لإدارة الموارد البشرية و سياستها و أنظمتها، تتبع أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية من أنه:

- مدخل لنظام الجودة الشاملة (أداة لضبط الجودة).
- أداة تحكم في إدارة الموارد البشرية.
- أداة مساعدة في إتخاذ القرار.
- أداة تشخيصية-تحليلية لتقييم أداء الموارد البشرية.
- يساعد في إعادة هيكلة المنظمة من ناحية الموارد البشرية و استراتيجياتها و ممارستها.

- يجدد ويغير المعرفة والمهارات والجدارات والإحتياجات الضرورية للموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

3. أهداف التدقيق الاجتماعي

يتم تحقيق الهدف من إجراء تدقيق الموارد البشرية بواسطة الجهة التي تطلب إجرائه. ولذلك تختلف أهداف التدقيق باختلاف هذه الجهة وغرضها. بصورة عامة، يهدف التدقيق الاجتماعي إلى:

- تحديد الفجوة بين أهداف المنظمة ونتائج ممارسات الموارد البشرية.
- التأكد من مواءمة ومطابقة استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة.
- تطوير رأس المال البشري ومصفوفة موارد بشرية تسمح للمنظمة بقياس القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية.

- كشف مدى قدرة إدارة المنظمة في إدارة مواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها بواسطتها.

- تحليل العوامل المؤثرة في تطوير الموارد البشرية وتقديم تقرير تصحيحي للأخطاء التي يجب تلافيها، على سبيل المثال: مقدار الانحراف عن السياسات، درجة وضوح الأهداف، مدى مطابقة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية و تقديم إيضاح المعرفة ما حدث و لماذا حدث؟

- تصحيح الممارسات الخاطئة وتعظيم الاستفادة من الممارسات الصحيحة لمقابلة التحديات التي تواجه المنظمة والموارد البشرية ، والتأكد من ان السياسات والإجراءات والقوانين يتم تطبيقها وتقييم مدى فعاليتها ومعرفة المشاكل التي تواجه تطبيقها.

- تقييم جودة أنشطة و سياسات ونتائج الموارد البشرية.

- التحكم الأمثل في التكاليف الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة.

- التنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطاء لتفادي التعقيدات التي تحدث جراء التأخر في علاجها.

- يستعمل كذلك التدقيق الاجتماعي للمفاوضات مع المتعاملين ،فبمجرد إطلاع المفاوض على تقارير التدقيق الاجتماعي بإمكانه اخذ نظرة حول الوضعية الاجتماعية، مثلا: حالة شراء المؤسسة لمؤسسة أخرى (الاندماج).

من خلال ما سبق يتضح أن التدقيق الاجتماعي هو إمتداد طبيعي ومكمل وضروري للتدقيق المالي والمحاسبي وذلك بالاندماج تحت لواء عائلة واحدة هي عائلة التدقيق، لكن الذي يميزه فعلا هو المجال المعالج للدراسة وبعض الخصوصيات المنهجية.

4. المدقق الاجتماعي

1.4 تعريف المدقق الاجتماعي

المدقق الاجتماعي هو فرد لديه المعارف و المهارات اللازمة للقيام بعملية التدقيق الاجتماعي و يستعمل في ذلك بعض الأدوات المنهجية و الأساليب الإحصائية المناسبة في اعداد تقريره الاجتماعي أي مختلف الوسائل والأدوات التي تساعده في إنجاز مهمته.

2.4 أنواع المدققون الاجتماعيون

المدقق الاجتماعي نوعان: مدقق اجتماعي داخلي، مدقق اجتماعي خارجي.

1.2.4 المدقق الاجتماعي الداخلي

تفضل بعض المؤسسات اللجوء إلى مدققين داخليين و ليس خارجيين، ففي هذه الحالة تقوم تلك المؤسسات بتحمل مسؤولية تكوين مدققيها حسب تخصصاتهم، حتى يتسنى لهم القيام بعملية التدقيق على أكمل وجه.

-يجب على المدقق الاجتماعي الداخلي أن يفهم كل ما يربط المؤسسة بموظفيها و كل ما يوحدتهم. يتبع المدقق الاجتماعي الداخلي دليل خاص يختلف عن الدليل الموجود لدى المدققين الآخرين لأنه لا يعمل في مجال كمي فقط كالتدقيق المحاسبي، بل يتعدى ذلك إلى دراسة مختلف الظواهر النوعية (الاجتماعية)، الأمر الذي يدفعه إلى أن يكون أكثر انتباها على ما يحدث داخل المؤسسة.

2.2.4 المدقق الاجتماعي الخارجي

الهدف من اللجوء إلى مدقق اجتماعي خارجي هو الحاجة إلى وجهة نظر أخرى خارجية عن المؤسسة ويكون أكثر حيادية في التحليل والتقييم.

عندما يتطلب الأمر على المؤسسة استدعاء مدقق اجتماعي خارجي، حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية باللجوء إلى مكتب متخصص في المجال الاجتماعي.

إن أسرار المنظمة تدفع مدير إدارة الموارد البشرية إلى اللجوء إلى مكتب يعرفه حق المعرفة و يمكن الوثوق به. وعليه، يجب على المدقق الاجتماعي الخارجي أن يكون على علم بسياسة المؤسسة وثقافتها، لكي يتوصل إلى نتائج جيدة.

3.4 دور المدقق الاجتماعي

على مدقق الموارد البشرية أن يتعامل مع الحقائق بهدف دراسة فعالية نظام الموارد البشرية، ويتم ذلك بمعرفة الهدف الأساسي من التدقيق ومجالاته، وأصل وأسباب الممارسات الحالية المتعلقة بالموارد البشرية والنتائج المتوقعة في حال تم إيقاف هذه الممارسات وتحديد مدى ما تم إنجازه والإحتياجات المطلوبة لإنجاز المتبقي والممارسات البديلة التي تحقق الأهداف بأفضل طريقة ، وبما يتفق مع القوانين واللوائح ورؤى النقابات، بجانب تحديد الزمن المقترح لإقرار التعديلات المطلوبة على الممارسات.

4.4 المعارف والمهارات التي يجب توفرها لدى المدقق الاجتماعي

يجب أن تتوفر لدى أي مدقق اجتماعي بعض المعارف الأساسية والهامة قبل أن يبدأ مهمة التدقيق بالمؤسسة من هذه المعارف مايلي:

- أن تكون لديه معرفة عامة حول مجال التسيير: من خلال معرفة طرق وضع الإستراتيجيات، طرق قياس الأداء، معرفة الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، بالإضافة إلى سياستها الاجتماعية، وكذا مسؤوليتها الاجتماعية بالإضافة إلى معرفته بعلم الاجتماع.

- أن تكون لديه معرفة عامة حول المؤسسة: من خلالدراسة قطاع النشاط، معرفة أداء المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط، و دراسة المردودية...

- أن تكون لديه معرفة في مجال الموارد البشرية.

- أن تكون لديه معرفة في مجال التدقيق.

أما المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المدقق الاجتماعي فتتمثل فيما يلي:

● **القدرة على الإستماع:** التدقيق الاجتماعي يقوم على جمع بعض المعلومات على الموظفين ووفقا لذلك يقوم المدقق الاجتماعي في كثير من الأحيان بعمل مقابلات مع الموظفين لجمع معلومات مبنية على آرائهم، تساعد القدرة على الإستماع في جمع معلومات ذات مصداقية.

● **القدرة على الحكم:** ليس إجباريا أن يكون المدقق الاجتماعي مثل الطبيب النفسي، لكن من الأفضل له أن يمتلك بعض المعارف الخاصة بعلم النفس التي تساعد في تفادي الكذب و المعلومات المضللة و غير الدقيقة، كما لا يجب على المدقق أن تكون له أفكار مسبقة في عملية التدقيق.

● **القدرة على التحليل:** وذلك بعرفة مختلف أدوات قياس الظواهر، و كذا قوانينها، كما يجب أن تكون لديه القدرة على التحليل بدقة.

- **العمق:** أن تكون لديه ميزة الفضول لتجنب الأمور السطحية و التفكير بعمق في دراسته، لأن مجال الاختصاص يفرض عليه ذلك.
- **الاتصال:** أي القدرة على التواصل مع الأفراد العاملين من خلال توفر التسلية عن طريق الكلام، و القدرة على جعل الآخرين يستجيبون معه بطريقة ذكية.

5.4 المبادئ الأساسية لعملية التدقيق

توجد مجموعة من المبادئ تحكم عمل مسؤولية المدققين منها:

- أ- النزاهة و الحرية:** يجب على المدقق الاجتماعي أن يكون نزيها في عملية التدقيق وأن يكون حرا لا تمارس عليه أي ضغوط أو ممارسات تؤثر على عمله.
- ب- السرية:** يجب على المدقق الاجتماعي إحترام سرية المعلومات التي يتحصل عليها، أي أنه ملزم بالسرية المهنية.
- ج- المهارة والجدارة:** يجب على المدقق أن يكون ماهرا في عمله ويمتلك الجدارات الكفيلة بأداء عمله بكفاءة.
- د- التوثيق الجيد:** يجب على المدقق أن يهتم بعملية التدقيق وحفظ المستندات التي تقدم مستقبلا كوثائق (ملاحق للتقرير).
- هـ- تخطيط التدقيق:** يجب أن يضع المدقق خطة عمل للتدقيق لتمكنه من أداء عمله بكفاءة ودقة في الزمن المحدد، وذلك باتباع منهجية واضحة يمكن تكرارها من قبل مدققين آخرين.
- و- أدلة التدقيق:** يجب على المدقق أن يحصل على الأدلة التي تدعم نتائج التدقيق.
- ز- يجب على المدقق الاجتماعي إمضاء تقريره النهائي.**
- ح- أن يكون مسيروا المؤسسة على علم بإنطلاق عملية التدقيق الاجتماعي في مؤسستهم. وعلى هذا الأساس يقوم رئيس المؤسسة بإصدار وثيقة رسمية تدعى الأمر بمهمة وتكون على الشكل التالي:**

أمر بمهمة

الصادر عن: رئيس مؤسسة.....

التاريخ: 1 نوفمبر 2020

الموضوع: تدقيق عملية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.

المستلم: المدير العام و مدير إدارة الموارد البشرية

الهدف من تدقيق عملية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات هو معرفة مدى

صحة التنبؤات بالقوى العاملة، التحويلات (النقل) بين الوظائف.....إلخ

باستناد: التكوين المهني، ميزانية التكوين

تجري المهمة ابتداء من 01 جانفي 2021 إلى 31 جانفي 2021

رئيس المهمة: السيد.....مدقق متكون

5. شروط أساسية من أجل تدقيق اجتماعي فعال

تدرك العديد من المؤسسات أن مواردها البشرية هي أهم أصولها، لذلك تهتم بتنظيم ممارسة جيدة للتحكم في هذا الأصل من أجل المحافظة عليه و تحقيق أفضل عائد من الإستثمار فيه، لذلك يتم إستخدام تدقيق الموارد البشرية

للتأكد من توافقها مع أداء المؤسسة ككل، ولكي تكون عملية التدقيق فعالة و تؤدي هدفها المطلوب لابد من توفر شروط أساسية.

1.5 إلتزام ودعم الإدارة العليا للتدقيق

إن دعم الإدارة العليا للتدقيق أمر أساسي لنجاح عملية التدقيق، ولا بد أن يظهر هذا الإلتزام من خلال رسالة ورؤية المؤسسة، وأن يترجم هذا الإلتزام من خلال رسالة ورؤية المؤسسة، وأن يترجم هذا الإلتزام من خلال العمل بتوجيهات تقرير التدقيق، وبخلاف ذلك سيفقد العاملون الثقة في عملية التدقيق.

2.5 وضوح أهداف التدقيق

باعتبار أن أهداف تدقيق الموارد البشرية هي التي تقود المدققين من خلال عملية وخطة للتدقيق، لهذا ضرورة وضع هدف واضح لعملية التدقيق.

3.5 نزاهة وكفاءة المدقق

يجب أن يتحلى المدقق بالنزاهة والأخلاق والقيم العالية والمعارف والمهارات اللازمة لعملية التدقيق، وأن تتسم توصياته بالحيادية والإحترافية لتجد الإحترام في كافة أصحاب المصلحة من تقرير التدقيق.

4.5 وضوح سلطة ومسؤوليات العاملين

يجب أن يعرف العاملون عملهم الذي يؤدونه وحدود سلطاتهم ومسؤولياتهم. إذا لم يكن العاملون يعرفون ذلك، لا يمكن لإدارة المؤسسة محاسبتهم على أي شيء يؤدونه خطأ إنطلاقاً من التقرير الذي يضعه المدقق.

5.5 إتصال فعال

على الإدارة أن تتأكد من توفر قنوات إتصال فعالة تعمل على إنسياب المعلومات بين جميع مستويات العمل الإدارية، تضمن هذه القنوات إيصال السياسات والإجراءات والقوانين واللوائح إلى أدنى المستويات الإدارية، وذلك لضمان معرفتهم بحدود سلطاتهم ومسؤولياتهم التي سيحاسبون عليها.

6.5 التغذية الراجعة

يجب مشاركة نتائج التدقيق مع العاملين كجزء من عملية التغذية الراجعة، وذلك سيساعد العاملين في معرفة مناطق قوتهم وضعفهم.

7.5 الإنتظام والإستمرارية

يجب أن تتم عملية التدقيق بصفة منتظمة ومستمرة، وأن يكون العاملون على علم دائم بها.

6. نماذج تدقيق إدارة الموارد البشرية

يوجد العديد من التقنيات والنماذج التي تستخدم في تقييم كفاءة، ومنفعة، وفعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة. يُمكن التدقيق مدير الموارد البشرية من جمع معلومات حقيقية حول إدارة الموارد البشرية، وتقييم، وتحليل المعلومات ثم تطوير خطة عمل.

1.6 نموذج جمعية الإدارة الأمريكية American Management Association Model

تم تطوير هذا النموذج من قبل اللجنة الإستشارية لمحترفي الموارد البشرية بجمعية الإدارة الأمريكية ، ويعتبر هذا النموذج شاملاً ومعاصراً، ويتميز بسهولة استخدامه، ويشتمل على الآتي:

أ- **جمع المعلومات:** يتم جمع المعلومات المتعلقة بجميع الوظائف التي تمارسها الموارد البشرية و كل ما له علاقة بها، مثل: رسالة قسم الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية ، جودة و كفاءة العاملين ، عملية التعيين و الإختيار، تنمية تدريب العاملين، العلاقات الصناعية، المنافع، التعويضات، تخطيط الموارد البشرية ، التطوير التنظيمي ، الأمان الوظيفي، والصحة والسلامة، والتوثيق وحفظ ملفات العاملين.

ب- التحليل: يتم التقييم بناءً على التقرير العددي لأولية الوظيفة مقارنة بالأرقام الموضوعة بواسطة اللجنة الاستشارية بتوضيحاتها التي قد يتفق معها المدقق أولاً، بشرط أن يكون هناك توضيح للأسباب التي أدت إلى الاختلاف. ويتم في هذه المرحلة جمع جميع نقاط التقدير العددي التي تم وضعها ومقارنتها سابقاً لجميع الوظائف التي يعطيها التدقيق ليتم فحص العوامل الأخرى التي تساعد في فهم كيفية أثر الأنشطة على أداء الوظائف.

ج- خطة العمل: بناءً على تقييم مناطق القوة والضعف، سوف يعمل المدقق على إعداد خطة العمل التي سوف تهتم بالتحسينات التي يجب إجراؤها في المناطق التي تمثل نقاط ضعف لرفع أدائها، و كيفية المحافظة عليها ورفع أداء المناطق التي تمثل نقاط قوة.

2.6 نموذج عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية The HR Audit Process

تتكون عملية التدقيق من سبع خطوات رئيسية:

أ- تحديد نطاق و نوع التدقيق.

ب- التوجيه.

ج- تصميم استبيان التدقيق.

د- تجميع وفحص البيانات.

هـ- مقارنة البيانات.

و- تقديم تعديلية راجعة (رفع تقرير التدقيق).

7. مداخل التدقيق الاجتماعي

يتم دراسة تدقيق الموارد البشرية من مداخل متعددة تختلف بإخلاف الهدف من الدراسة. تنقسم مداخل التدقيق الاجتماعي إلى مدخلين:

- مدخل داخلي.

- مدخل خارجي.

1.7 المدخل الداخلي

في هذا المدخل يركز تدقيق الموارد البشرية على فحص فعالية مساهمة قسم إدارة الموارد البشرية في العمليات الداخلية للمؤسسة.

2.7 المدخل الخارجي

في هذا المدخل يركز تدقيق الموارد البشرية على قياس مساهمة أنشطة الموارد البشرية في الأداء الخارجي للمؤسسة مثل حصول المؤسسة على ميزة تنافسية في السوق من خلال كفاءة قسم الموارد البشرية.

بالإضافة إلى المدخلين السابقين، يمكن تقسيم تدقيق الموارد البشرية وفقاً لمن يقومون بعملية التدقيق إلى ثلاث مراحل:

أ- مدخل الفريق الموجه ذاتياً: هم مجموعة عاملين جمعوا أنفسهم للعمل على تحقيق أهداف عامة بدون أي إشراف خارجي، وفي المدخل يتكون فريق التدقيق داخل المؤسسة لأجل تدقيق أنشطة الموارد البشرية.

ب- مدخل لجنة العمل: في هذا المدخل يتم انتخاب لجنة عمل من مختلف الأقسام بالمؤسسة، وبخبرات مختلفة لتدقيق أنشطة الموارد البشرية، ويعتبر هذا المدخل أكثر رسمية من مدخل الفريق الموجه ذاتياً.

ج- المدخل الاستشاري الداخلي: وفقاً لهذا المدخل، فإن المدققين هم خبراء في الموارد البشرية، تم تعيينهم من قبل المؤسسة لأداء غرض معين يتعلق بتدقيق أنشطة الموارد البشرية.

8. دورية عملية تدقيق الموارد البشرية

يفضل أن تتم عملية تدقيق الموارد البشرية سنوياً، على أن يهتم التدقيق في السنة التالية بالتأكد أولاً من أن التوصيات التي نتجت عن تدقيق السنة السابقة قد تم التقيد بها، ومن ثم قياس مقدار التغيير الذي نشأ في إدارة الموارد البشرية كنتاج لعملية التدقيق، وبالتالي معرفة المناطق التي يجب تدقيقها في المرة القادمة، والتي تمكن من إكمال عملية تدقيق الموارد البشرية بصورتها الكاملة في فترة بين عامين إلى ثلاثة أعوام، بما يحقق لإدارة المؤسسة أهدافها المرجوة من عملية التدقيق.

9. طرق إجراء تدقيق الموارد البشرية

عند إجراء تدقيق الموارد البشرية يمكن للمدقق الاختيار بين عدة طرق وأساليب لإختيار المعايير التي سيتم تدقيق الموارد البشرية على أساسها.

1.9 طريقة المقارنة

في هذه الطريقة يحدد المدقق معايير التدقيق وفقاً لأفضل المنظمات المنافسة و يجعلها كنموذج يعتمد عليه، و يتم بعد ذلك مقارنة أداء الموارد البشرية في المؤسسة بالنموذج المنافس بهدف أن تتفوق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة عليه.

2.9 طريقة السلطة الخارجية

يعتمد المدقق في هذه الطريقة على معايير تم وضعها بواسطة جهة استشارية خارجية ليتم المقارنة على أساسها.

3.9 الطريقة الإحصائية

بالاعتماد على المعلومات المتوفرة في المؤسسة، يتم وضع معايير إحصائية خاصة يتم المعايرة على أساسها.

4.9 طريقة الالتزام

يجمع المدقق معلومات عن جميع الممارسات الإدارية التي تتم داخل المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها وأنشطتها، ومعرفة ما إذا كانت هذه الممارسات الإدارية تتم وفقاً للسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح التي تنظم عمل هذه الممارسات داخل المؤسسة.

5.9 طريقة الإدارة بالأهداف: تعمل هذه الطريقة على خلق أهداف معينة تقابل أداء معين يمكن قياسها والمعايرة على أساسها.

الفصل الثاني: منهجية التدقيق الاجتماعي

بحكم الطابع الخاص للتدقيق الاجتماعي فإن الأمر يتطلب أن يكون له منهجية خاصة تهتم بدراسة الجانب البشري في المؤسسة وذلك بإستخدام عدة أدوات وأساليب.

1. مراحل التدقيق الاجتماعي

قبل التعرض لهذه المراحل سنقوم بتوضيح خصائص المنهجية.

1.1 خصائص منهجية التدقيق الاجتماعي

- تسمح المنهجية للمدقق بتنظيم الأحداث والآراء لبناء تقييم موضوعي وشامل لوضعية اجتماعية معينة داخل المؤسسة.

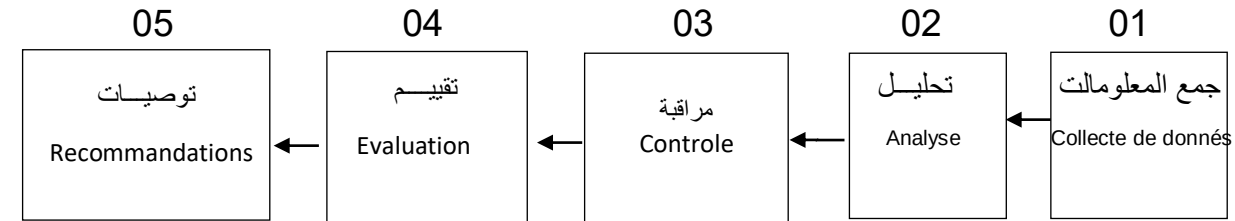
- التدقيق الاجتماعي منهج استنتاجي ينفي أي حكم قبلي، حيث يبدأ المحلل الاجتماعي من مجموعة من المعطيات والأحداث ويراقب مصداقيتها ومطابقتها ثم يحللها ليشخص الأسباب للظاهرة المدروسة.

- يهدف إلى تقديم جملة من التوصيات تسمح بالقضاء على أسباب الظاهرة والتخلص من المشاكل التي سببتها وتدعيم نقاط القوة للمؤسسة.

- على الرغم من اختلاف المؤسسات من حيث الطابع والنشاط والحجم، إلا أن المنهج المتبع في التدقيق الاجتماعي يبقى نفسه ولا يختلف.

- تسمح المنهجية المتبعة للمدقق باستعمال مجموعة من التقنيات، كما تسمح له بتحليل الفرضيات كأسباب للمشاكل، حيث يمكن أن تثبت أو تنفي من خلال قيامه بمهامه، ليخلص إلى تقديم النتائج والتوصيات في إطار منظم و منطقي لتدعيم الحلول.

ويمكن تلخيص مراحل التدقيق الاجتماعي في الشكل الموالي:



• يقوم المدقق الاجتماعي بتحديد الوثائق المطلوبة وتحديد الفرق بين الآراء المقدمة من الأشخاص، من خلال المقابلات أو نماذج الاستبيان	• تحديد المشاكل الأساسية للحصول على الإنحرافات • تجزئة الوضعيات المعقدة إلى مجموعات جزئية ذات مضمون • هدف هذه المرحلة هو عزل الظواهر	• تحديد نوعية المعلومات المحصلة • التحقق يكون من داخل و خارج المؤسسة	• إعطاء الحكم على الظواهر المشاهدة. • نتائج هذه الدراسة: - الإكتفاء بتحليل عام دون تحليل معمق عندما تكون الإنحرافات بسيطة أو عندما يكون التقرير ناتج عن مقابلة المسؤولين فقط. • وضع أنظمة للرقابة تسمح بتقييم التوصيات. • تحديد النقاط الإيجابية بطمأنة المسؤولين في المؤسسة إلى جانب نقاط الضعف و الإنحرافات.	• إقتراح حلول لتصحيح وضعيات معينة أو التخلص من المشاكل أو تدعيم طرق الرقابة • يجب أن تكون محددة بدقة • تحديد التوصيات المستقبلية • قد يتبع التوصيات تقييم عام لفعالية عملية التدقيق في حد ذاتها • قد تكون نتائج التدقيق من أجل التأكد من حسن سير العمليات بالمؤسسة و كذلك سير أنشطة الموارد البشرية بها.
--	--	---	---	--

تستلزم هذه المراحل الخمسة للتدقيق الاجتماعي جهوداً كبيرة للقياس هذا الأخير قد تعترضه العديد من الصعوبات.

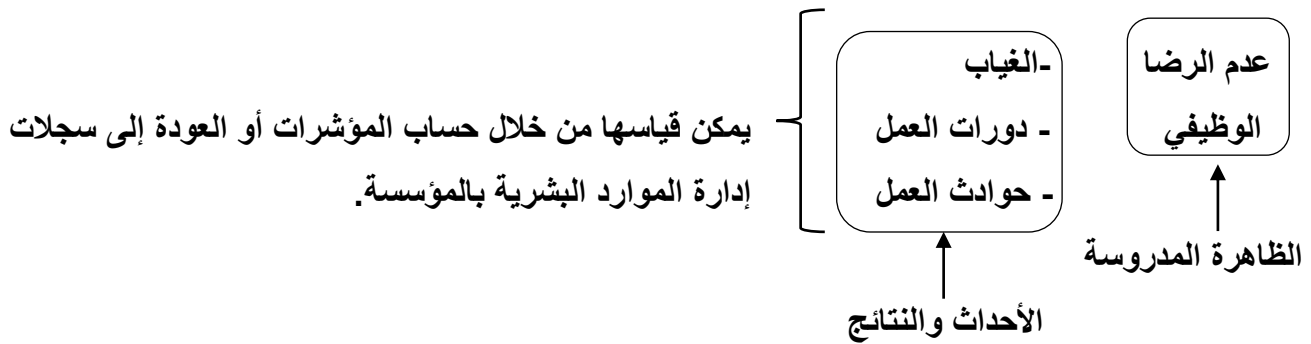
2. أسس ومعايير القياس

حسب المنهج الاستنتاجي المتبع من طرف المدقق الاجتماعي تلاحظ أولاً على شكل نتائج، و عند البحث عن أسباب هذه النتائج نلجأ إلى مؤشرات أخرى قائمة على أساس نظريات و مصطلحات، فإختيار المؤشرات لا يكون عشوائياً بل يبنى على أسس و مصطلحات معينة من أجل تقييم الظاهرة المدروسة بعناية. إن إعطاء مؤشر معين قد يظهر خطورة الظاهرة لكن لا يسهم في طرح أسبابها. وعليه يلجأ المدقق في مراحل مواءمة إلى نماذج نظرية للبحث عن عوامل شرح الظاهرة المدروسة.

إن المؤشر لوحده لا يدل على شيء بل يجب مقارنته بمعيار معين بهدف تحديد الانحراف لمحاولة استنتاج وجود مشاكل، هذه الأخيرة تقاس على شكل تكاليف وأخطار، لذلك يجب أن نفرق بين المصطلحات التالية:

-النتائج - المؤشرات - المعايير - الانحرافات - التكاليف - الأخطار - وهذا بغرض تأسيس تدقيق اجتماعي على قاعدة متينة و صحيحة.

أ-النتائج أو الأحداث



من خلال هذه الدراسة سوف نستنتج أسباب الظاهرة المدروسة و يقترح المدقق أسباب عدم الرضا الوظيفي التي قد تكون (سوء ظروف العمل، نمط الإشراف، ضعف الأجر....) ثم يقدم توصيات كحل للمشاكل المدروسة.

يقصد بالنتائج أثار المشاكل الناتجة عن تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث تمثل هذه الآثار النتائج الملاحظة. و يمكن أن تقسم هذه النتائج إلى داخلية و خارجية (أنظر الجدول).

ملاحظة: يمكن أن ينظر إلى هذه الآثار بشكل تطور تاريخي (أي تسلسل زمني عادة ما يكون خلال ثلاث سنوات)، أو كأخطار بيئية تهدد مستقبل المؤسسة، لكن في جميع الأحوال يجب أن تقاس بمؤشرات مناسبة.

ب- **المؤشرات:** يمكن أن نعرف المؤشرات على أنها وسيلة لقياس ظاهرة معينة، حيث يطبق المؤشر على مجموعة من النتائج الكمية أو الكيفية، أي قد تكون مقيمة على أساس كميات، تكاليف، سلوكيات أو قرائن معينة، وعادة ما نجد أن ظاهرة معينة يمكن قياسها باستعمال عدة مؤشرات فمثلاً: عدم الرضا الوظيفي قد نقيسه بمؤشرات مختلفة مثل: نسبة الغياب، التأخر، دوران العمالة، التهاون، الأخطاء، الأعمال التخريبية، وغيرها.

أمثلة عن مؤشرات لمختلف الأحداث الاجتماعية

الصنف	أنواع الأحداث	بعض المؤشرات	الصنف	أنواع الأحداث	المؤشرات
1 - داخلية: *فيزيائية	- حوادث العمل -جروح -وفيات -أمراض مهنية	- العدد (التطور) - معدل التواتر (التكرار) - درجة الخطورة	هيكلية	- فقدان المصداقية - فقدان الرقابة - صراعات داخل المجموعات - صراعات فردية - تأخرات - الأخطاء - معلومات مشبوهة	- العدد والتواتر - التواتر
*مادية	- سرقة - تبدير - تخريب - انخفاض وثيرة الإنتاج	- العدد و الأهمية (التطور) - عدد الأعطال	*كل وظيفة من وظائف تسيير الموارد البشرية	- إنحرافات حول المصاريف - إنحرافات مقارنة بالأهداف - انخفاض المعامل المتوسط للكفاءة - انخفاض المعارف التقنية	- إنحرافات حول المصاريف - إنحرافات مقارنة بالأهداف - انخفاض المعامل المتوسط للكفاءة - انخفاض المعارف التقنية
*فردية	- التأخرات - تعطيل العمل - الغيابات - دوران العمل - العلاقة مع العملاء	- التواتر والتطور - انخفاض وثيرة العمل - الوقت و التواتر - عدد الشكاوي - حساب النسب	*خارجية تدهور الصورة الخارجية للمؤسسة مع مختلف المتعاملين	- خسارة القضايا - محاضر قضائية - فقدان المصداقية - مقاطعات من طرف المتعاملين من موردين، مساهمين.....	- مبالغ الخسارة - انخفاض الحصة السوقية - صبر الأراء
*جماعية	- تعطيل العمل - إضرابات	- نسبة المشاركة في الإضراب - انخفاض وثيرة العمل - عدد أيام العمل الفعلية - المدة المتوسطة للإضراب			

بعض الملاحظات حول المؤشرات

أولاً- لكي يستعمل المؤشر يجب أن يتوفر على خاصيتين أساسيتين تتمثل في:

***الصحة:** وهي قدرة المؤشر على قياس ما يجب قياسه.

***المصدقية:** و تتمثل في قدرة المؤشر على قياس الظاهرة في غياب نسبي للأخطاء و الحصول على نفس النتائج إذا ما أستعمل المؤشر في نفس الظروف و الشروط.

ثانيا- يعتبر المؤشر في حد ذاته وسيلة و ليس هدف، بحيث أن تعديل أي مؤشر ما يجب أن يكون خاضعا للمصدقية.

ج- المعايير والانحرافات

بعد إختيار المؤشر المناسب يجب أن يقارن بمعيار معين لتحديد الانحرافات و من تم استنتاج أسباب المشاكل.

تنشأ المعايير انطلاقا من أنظمة مرجعية تتمثل في: القوانين و الإتفاقيات الجماعية، عقود المؤسسة، النشاط العادي والمقبول للمؤسسة، تقنيات وإجراءات العمل، أهداف المؤسسة، معدلات القطاع التي تنتمي إليه المؤسسة بالإضافة إلى النماذج والنظريات الخاصة بتسيير الموارد البشرية ووظائف الإدارة الأخرى

إن معرفة الأنظمة المرجعية مهم بالنسبة للمدقق في توجيهه نحو اختيار الوثائق التي سوف يحللها (الأسئلة التي سيطرحها، النماذج التي سيختارها لترجمة المعلومات التي حصل عليها من مختلف الأدوات لإكتشاف المشاكل واقتراح توصيات لتعمل بها إدارة المؤسسة. وتوجد عدة طرق لتحديد المعايير منها: طرق خارجية وأخرى داخلية.

ملاحظات:

- إن تحديد المعايير المناسبة وحساب الانحرافات هي اجتهاد وحكم المدقق لذا عادة ما يتم مناقشتها مع مختلف المسؤولين في الإدارة.

- إن المعايير ليست ثابتة بل هي تابعة للسياسات والإجراءات والأهداف المحددة بالمؤسسة المدروسة.

د- التكاليف والأخطار

من خلال الانحرافات التي وصل إليها المدقق يكون قد استنتج المشاكل الموجودة وأسبابها لتقييم أثارها من ناحية التكاليف ومن ناحية الأخطار سواء أكانت حالية أو مستقبلية، فمثلا:

- أخطاء في الأجور.

- معلومات غير متناسقة فيما يخص التكوين.

- عدد العمال أكثر من اللازم.

يجب أولا تحديد درجة خطورة هذه المشاكل ثم معرفة مختلف الأخطار التي قد تنجم عنها.

إن تقييم خطورة الآثار الناجمة عن مشكل معين قد تكون بطريقة مادية اي نقدية او غير نقدية وقد تكون بطريقة مباشرة او غير مباشرة.

مثال:

الآثار الناجمة عن رحيل إطار تجاري يمكن أن تقسم إلى ما يلي:

- نسبة من رقم الأعمال المحقق من خلال إتصالاته مع الزبائن

- تكاليف استبداله: مثل تكاليف التوظيف، الأجر و الشروط اللازمة لاستبدال عنصر فعال، تكاليف التكوين...إذن ما يلاحظ أنه في جميع الحالات تقييم الآثار ليس نقديا فقط، لذا يظهر الجانب غير النقدي والمتمثل بالأخطار كعدم الرضا الوظيفي، تدهور صورة المؤسسة، انخفاض الروح المعنوية، تدهور المناخ الاجتماعي للمؤسسة، وغيرها.

عادة ما يتم ترتيب الأخطار في شكل سلم معين، ويتم تقسيمها إلى فئات معينة. مثلا نجد السلم التالي:

*خطر يمكن اهماله: أصغر من 0.1% > x > 1% من CA (رقم أعمال سنوي).

* خطر ضعيف 0.1% > x > 1% من CA.

* خطر أقل من المتوسط 1% > x > 5% من CA.

* خطر متوسط 5% > x > 20% من CA.

* خطر كبير 20% > x > 50% من CA.

3. الأدوات الأساسية للمدقق الاجتماعي

بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية يجب على المدقق الاجتماعي أن يعتمد على منهجية صارمة قائمة على أساس مجموعة من الأدوات والتقنيات لجمع وتحليل المعلومات بأقل خطأ ممكن وتقديمها بطريقة فعالة.

1.3 أدوات و تقنيات جمع المعلومات

أ- تقنية العينة.

ب- جمع الآراء.

2.3 أدوات و تقنيات التحليل

أ- الهيكل التنظيمي: يوضح مناصب و إجراءات العمل كما يسمح بتحليل معدل التأخير (الإشراف)، أو مطابقة الإجراءات للهيكل الموجودة (الهيكل التنظيمي الموضوع).

أمثلة:

- حساب عدد الإطارات ورؤساء المصالح إلى العدد الإجمالي للعمال (%) حيث يجب أن نقارن هذه النسبة بمعايير معينة.

- مقارنة نشاطات المؤسسة (طريقة العمل الناتجة عن تكنولوجيا معينة) مع مختلف المصالح الموجودة، مما يكشف عدد كبير من المصالح أي تكرار في عدد المناصب، عدم تنسيق.... إلخ

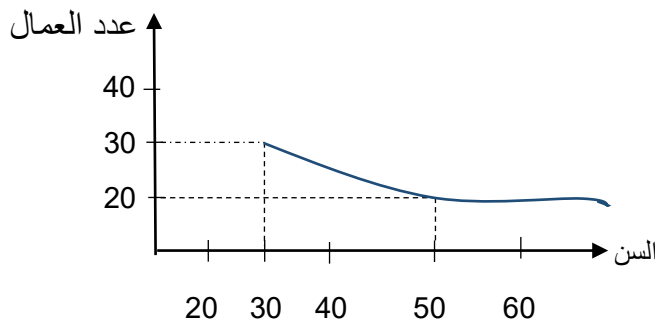
- مقارنة هياكل تنظيمية متوالية تسمح بمعرفة فلسفة التسيير المعتمدة (ما هي المصالح المتطورة؟ و ما هي المصالح المحذوفة؟ حركة العمال..... إلخ

ب- هرم الأعمار: هو تمثيل بياني للأفراد حسب السن، كما نجد أيضا هرم الأقدمية، الهرم حسب الفئات المعينة للعمال وكذلك حسب الجنس وحسب المصالح و هذا يساعد المدقق الاجتماعي في عمله، ثم تتم المقارنات الضرورية لذلك، يتم اعداد هرم الأعمار سنويا حسب الفئات العمرية لمختلف الأفراد المسجلين بدفاتر المؤسسة.

أمثلة:

- الهرم حسب الجنس: قد يكشف بعض المشاكل كمعدل غياب مرتفع لدى النساء ناتج عن غياب سياسة الترقية للنساء أو عدد النساء الإطارات أو مجموع النساء مثلا. فإذا وجدت نسبة ضعيفة للنساء دل ذلك على عدم وجود حوافز أو ترقية وهذا ما يسبب الغياب.

- الهرم حسب السن:



نلاحظ من خلال الشكل أن هناك توظيف جماعي للأفراد أقل من 30 سنة، وهذا قد يخلق مشاكل مستقبلية للمؤسسة منها:

- مشاكل في المسار الوظيفي (الترقية الجماعية)

- مشاكل في التحفيز وغيرها.

- الوصول إلى سن تقاعد جماعي

ج- تشخيص المسؤوليات: هو أحد أدوات التحليل المستخدمة من طرف المدقق لتحديد الأدوار المختلفة التي يقوم بها الأفراد أو المسؤولين في مختلف نشاطات وظيفية تسيير الموارد البشرية.

فمثلا: في نشاط التوظيف قد نجد تداخلات من عدة جهات كتدخل قسم المحاسبة بقسم الإعلام الآلي أو تدخل اطراف أخرى كمفتشية العمل، ممثلي العمال، المساهمين وغيرهم.

يمكن للمدقق تحديد المسؤوليات و تحديد مختلف الأدوار داخل وظيفية تسيير الموارد البشرية و يقوم بهذا العمل من خلال وثيقة عمل تملأ من طرف مختلف الأفراد المشاركين في النشاط. ومن خلال هذه الوثيقة يمكن للمدقق الاجتماعي أن يستنتج ما يلي:

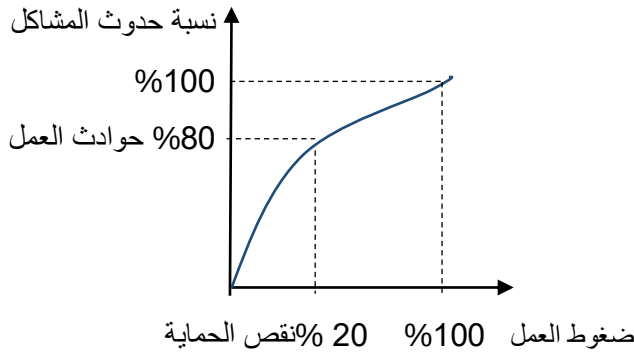
- غياب طرق الرقابة في كل أو بعض أنشطة الموارد البشرية

-عدم مطابقة مؤهلات الإطارات للمسؤوليات المسندة إليهم في تسيير الموارد البشرية.

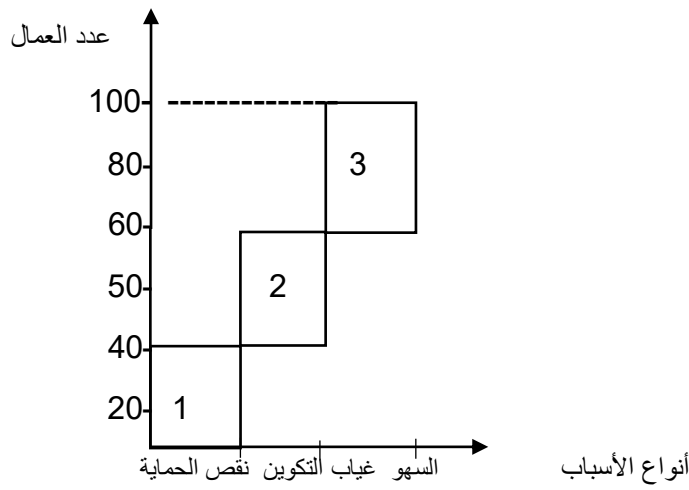
- إكتشاف الخلل في عدد المناصب سواء كان بالتكرار أو بالنقص....إلخ

د- مخطط باريتو وشجرة إتخاذ القرار

عادة لا يفرق الأفراد بين الأسباب والأثار(ما هي المشاكل وما هي أسبابها). لذلك يقوم المدقق الاجتماعي بتحديد قائمة من الأسباب المحتملة ثم يرتبها حسب الأهمية و حسب زمن حدوثها، حيث يستشير مختلف الأفراد الذين لهم علاقة بالمشكل لكي يحصل على آرائهم و يعيد النظر في الترتيب الذي قام به.



الملاحظ من الشكل أن 20% من الأسباب تشكل أكبر نسبة من حوادث العمل. فبدلا من أن يدرس 10 حوادث للعمل يركز المدقق الاجتماعي على 2 فقط أي (20% إلى 80% و 100% إلى 100%)



من خلال الشكل نجد ما يلي:

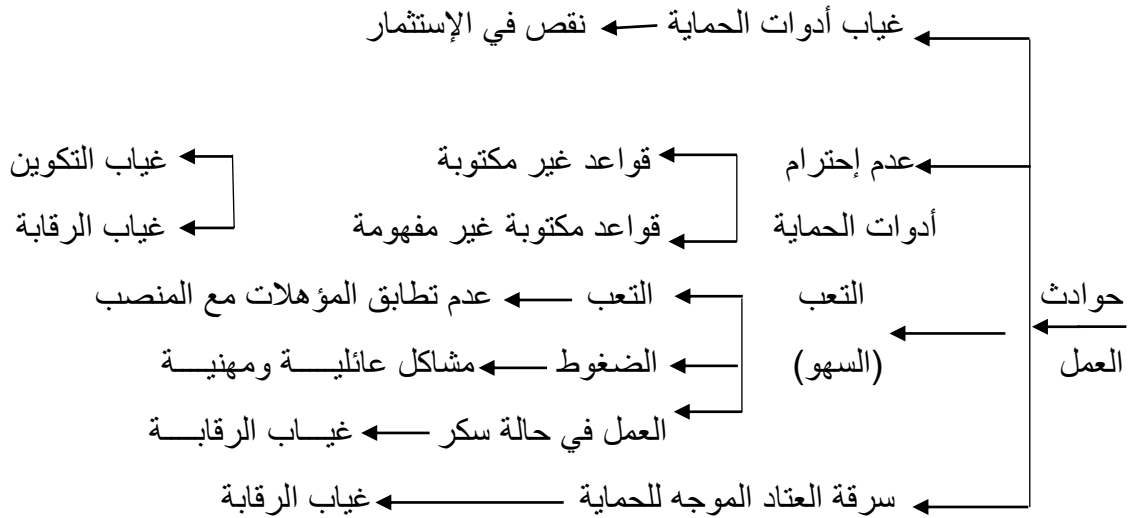
-40 % من حوادث العمل تعود لنقص الحماية.

-20 % من حوادث العمل تعود لغياب التكوين.

-40 % من حوادث العمل تعود للسهو.

يبين الشكل أسباب حوادث العمل حسب مخطط Pareto غير أنه لا يوضح تسلسل حدوث هذه الأسباب لذلك يتم اللجوء إلى مخطط آخر هو شجرة الأسباب.

شجرة الأسباب الخاصة بحوادث العمل



إن استعمال المدقق الاجتماعي لمثل هذه الأداة يستوجب اللجوء إلى نماذج نظرية وتجارب واقعية، كما يجب أن يمتاز المدقق بالتفكير المعمق حول تشابك مختلف الظواهر والعلاقات الموجودة بينهما والرجوع إلى أصل المشكلة رغم قدمه وعدم الإكتفاء بالظواهر الحديثة فقط. تسمح هذه الأداة بتحسين نوعية الإقتراحات التي يقدمها المدقق الاجتماعي لمعالجة الأسباب الحقيقية للمشاكل.

هـ تحليل إمكانية تطبيق التوصيات: يقوم المدقق الاجتماعي بالمقارنة بين التكلفة والعائد لتحديد التوصيات الأكثر ملائمة لوضعية المؤسسة، حيث يجب اللجوء إلى تحليل إمكانية التطبيق و التي تتضمن مقارنة التكاليف الناجمة عن تنفيذ توصيات معينة والفوائد الناتجة عنها. عادة ما تتضمن العملية 03 مراحل:

المرحلة (1): ما هي التجارب السابقة حول المشاكل المشابهة في مؤسسات أخرى وما هي الحلول التي طبقت وما مدى فعاليتها ؟

المرحلة (2): ما مدى سهولة تنفيذ التوصيات حيث يجب إقناع المسؤولين بذلك.

المرحلة (3): القيام بالمقارنة بين التكاليف و الفوائد المرجوة من تطبيق التوصيات.

مثال:

إنشاء مصلحة توظيف داخلي أفضل من اللجوء إلى وكالات توظيف خارجية لأن التوظيف الخارجي يحتاج إلى وكالات خاصة بالتوظيف. في حين أن التوظيف الداخلي يحتاج إلى إعلانات وهذا أقل من حيث التكلفة.

3.1 تقنيات عرض النتائج

عرض نتائج وسطية من أجل الإقناع. فالغرض هنا هو إقناع المسؤولين الإداريين بنتائج وتوصيات المدققين. إن عملية عرض النتائج مشروطة أيضا بعدد معين من القواعد و ذلك من أجل تحقيق هدف عملية التدقيق، فمن بين أهداف كتابة التقرير هو الإعلام بالنتائج ثم الإقناع في مرحلة ثانية و جذب الإنتباه حول الإجراءات التصحيحية، و حتى يكون المدقق فعال يجب أن يوصل التقرير النتائج بطريقة مقنعة لمختلف الأطراف المعنية، و هذا يتطلب الإحترام و مجموعة من الشروط الخاصة بالشكل والمضمون.

2. تقنيات عرض النتائج

1.2 عرض وتقديم النتائج الوسيطة

لتحقيق أقصى فعالية من التقرير يجب على المدقق الاجتماعي أن يعرض المعلومات المجمعة من الميدان في وثائق عمل والتي يعدها تدريجيا مع تطور عملية التدقيق باحترام مجموعة من القواعد التي تسمح له عند كتابة تقريره النهائي بتدعيم النتائج التي وصل إليها بأدلة قاطعة.

إن إعداد وثيقة عملية مرتبة وواضحة و معيارية (نموذجية) و ذات صلة وثيقة بالموضوع يتطلب الأمر توفر مجموعة من الشروط هي:

- أن تكون قاعدة معلومات يعتمد عليها التقرير النهائي.

- تحديد وتقديم أدلة عن المشاكل ومدى أهميتها.

- وضع قاعدة معلومات موضوعية للتدقيقات الاجتماعية.

- السماح بتقييم التدقيق في حد ذاته.

2.2 التقرير النهائي

تنتهي كل مهمة تدقيق بكتابة تقرير شامل يقدم للإدارة أو للجهة التي تعمل على التدقيق و حتى يحقق التدقيق أهدافه يجب أن يحترم شروط الإتصال بصفته رسالة و ذلك باستعمال لغة مفهومة لدى قارئ التقرير.

1.2.2 الشروط الواجب توافرها في التقرير النهائي

يجب أن يكون التقرير النهائي صحيحا، وواضحا، ومختصرا، وأنيا، وبناءا، لا يركز على الأشخاص بل على الوظائف.

2.2.2 الهيكل العامة للتقرير النهائي

هي قواعد يقدمها معهد المدققين الداخليين والمكتب العام للمحاسبة بـ (و.م.أ). تقتضي أن يكون التقرير النهائي:

- ملخص النتائج.
 - تقديم الطلب الخاص الذي يبرر مهمة التدقيق.
 - وضع أهداف التدقيق.
 - تحديد مجالات و ميادين التدقيق و المجالات التي لا تدخل في إطاره.
 - تقييم كل وضعية مدروسة وتقديم التوصيات الخاصة بها.
 - إدراج الملاحق التي تقدم المعلومات المتعلقة بمضمون التدقيق (الإستبيان، والميزانية الاجتماعية، والأطراف الذين تقابل معهم.....).
- فيما يلي شكل يوضح المراحل المتبعة في عرض وضعية ما:

6	5	4	3	2	1												
<table><tr><td>التوصيات</td></tr><tr><td>ما يجب فعله؟</td></tr></table>	التوصيات	ما يجب فعله؟	<table><tr><td>الأسباب</td></tr><tr><td>لماذا حدث هذا؟</td></tr></table>	الأسباب	لماذا حدث هذا؟	<table><tr><td>الآثار</td></tr><tr><td>ما نتائجه؟</td></tr></table>	الآثار	ما نتائجه؟	<table><tr><td>الأحداث</td></tr><tr><td>ما تمت ملاحظته</td></tr></table>	الأحداث	ما تمت ملاحظته	<table><tr><td>المعايير</td></tr><tr><td>ماذا يجب أن يكون</td></tr></table>	المعايير	ماذا يجب أن يكون	<table><tr><td>الملخص</td></tr><tr><td>ماذا يوجد؟</td></tr></table>	الملخص	ماذا يوجد؟
التوصيات																	
ما يجب فعله؟																	
الأسباب																	
لماذا حدث هذا؟																	
الآثار																	
ما نتائجه؟																	
الأحداث																	
ما تمت ملاحظته																	
المعايير																	
ماذا يجب أن يكون																	
الملخص																	
ماذا يوجد؟																	

مثال:

حدد تقرير معين حول مايلي:

-بسبب سهو في تعديل عدد العمال الشهري توظف مصلحة الإنتاج بالمصنع A 30 فرد دون ترخيص، في حين تقر إدارة الموارد البشرية بأنه لا يمكن توظيف أي فرد دون أي ترخيص منها.

المطلوب: عرض أو توضيح هذه الوضعية

الملخص: توظيف 30 شخص بدون ترخيص.

المعايير: معيار الإجراء الداخلي (عدم ترخيص إ.م.ب بالتوظيف دون علمها)

الأحداث: لاحظ المدقق أن عدد الأفراد الطبيعي غير إضافي بمعنى أن هناك خلل في تعديل بعض الملفات كعدم تسجيل الوفيات و الإستقالات، و حركة خروج العمال بصفة عامة لمدة 06 أشهر ماضية في سجل العمال.

الآثار: تكاليف العمل للموظفين

الأسباب: بسبب تهاون المسؤولين في تعديل السجلات.

التوصيات: إعادة فحص سجلات خروج العمال حسب السبب التقاعد، الوفاة،...من التوصيات كذلك إضافة إجراءات مراقبة الموظفين و الأجور، تكوين الأفراد المتخصصين بإحصاء العمالة...

إن التقرير عبارة عن وسيلة اتصال مكتوبة وهي مرحلة مهمة لأنها تعبر عن مصداقية التدقيق الاجتماعي.

الفصل الثالث: التشخيص الاجتماعي الأولي

1- أهداف التشخيص الأولي

يسمح التشخيص الاجتماعي الأولي بإعطاء صورة عامة لأهم المشاكل والأخطار المحتملة بوظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة باستعمال منهجية محددة و صارمة حول أهم خصائص المؤسسة و محيطه.

على هذا الأساس يتمكن المدقق من تحديد المجالات التي تعتبر مصدر المشاكل والأخطار التي تواجه الوظيفة من جهة و يدعم توصياته المستقبلية بأدلة وجيهة و مقنعة من جهة أخرى . يستطيع المدقق بعدها و بالإشتراك مع أفراد الإدارة من مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي، تحديد مشاكل الوظائف و تقرير ما هي التدقيقات الإضافية المستقبلية الواجب إعدادها.

إن غياب التشخيص الأولي قد يؤدي إلى قرارات غير صائبة أو التوجه نحو المشاكل النوعية و إهمال المشاكل الرئيسية.

لا يجب إعتبار الوقت المستثمر في التشخيص الأولي كزمن ضائع بل هو وقت ثمين و ضروري . يسمح التشخيص الاجتماعي الأولي بأخذ صورة عامة عن المؤسسة (طريقة عملها، التكنولوجيا المستخدمة، طريقة التسيير، تطور المؤسسة،... إلخ) من هنا تظهر مواطن الرقابة و التدقيق الضرورية و من تم كيفية إختيار برنامج التدقيق الذي يوافق حاجيات و متطلبات المؤسسة و الوظيفة بالخصوص.

2- مراحل التشخيص الأولي

يمكن تلخيص أهم مراحل التشخيص الأولي من خلال هذا الشكل:

أهم مراحل التشخيص الاجتماعي الأولي



2-1- التعريف بالمهمة: يجب أن يتم الاتفاق بين المدقق والأطراف التي طلبت منه التدقيق (الإدارة) حول المهمة المطلوبة، و شرح المنهجية المتبعة، الأهداف المرجوة وكذا الآثار المترتبة عن التشخيص الأولي.

في هذه المرحلة يجب تحديد أهداف المهمة، منهجيتها، المدة والتكلفة، وكذا الأشخاص الذين يساهمون في جمع ومناقشة التقرير النهائي إن مدة التشخيص الأولي متغيرة حسب حجم المؤسسة، ومدى توفر المعلومات اللازمة.

تكلفة التشخيص الأولي تتضمن المبلغ المطلوب من طرف المدقق، إضافة إلى تقييم للزمن الذي قضاه مختلف الأفراد المشاركين في عملية التدقيق.

ملاحظة: عادة ما تنتهي مرحلة التعريف بالمهمة بكتابة وثيقة تكليف أو أوامر بمهمة (أنظر الشكل في الفصل الأول) ممضية من طرف الإدارة، توضح مضمون المهمة والهدف منها، توجه هذه الرسالة إلى مدير الموارد البشرية قبل فترة كافية وسابقة لفترة بدأ العمل.

2-2- جمع المعلومات: لإعداد التشخيص الأولي بطريقة كفؤة و فعالة يقوم المدقق بجمع المعلومات ذات الصلة بوظيفة الموارد البشرية.

توجد ثلاثة مصادر لجمع المعلومات هي:

معلومات كتابية - زيارة المؤسسة - المقابلات مع المسؤولين أو المعنيين بالتدقيق.

من خلال المعلومات المكتوبة و زيارة المؤسسة، يتمكن المدقق من تحديد بعض الانحرافات أو المشاكل التي ستكون موضوع للأسئلة المقدمة في المقابلات.

يمكن للمدقق الاجتماعي من خلال هذه المرحلة من إعداد تحليل أولي يسمح له بالتعرف على المواطن المحتملة للأخطار انطلاقاً من المؤشرات.

أولاً: المعلومات المكتوبة

جدول يوضح مصادر المعلومات المكتوبة

المجالات	الوثائق	المصدر
1-التوظيف -عدد العمالة -هيكل العمالة -نوع العقود -حركة العمال	-استراتيجية الموارد البشرية -قانون العمل -الميزانية الاجتماعية -سجل الأفراد -الملفات الفردية -تعاقبات مع مؤسسات أخرى -تقارير دوران العمل	-قسم (مصلحة) الأفراد -مصلحة الإدارة -مصلحة الأفراد + الإدارة -الاتفاقيات الجماعية
2-التعويضات -الأجور -المساهمة	-مختلف التصريحات -التصريح السنوي للأجور -سجل الأجور و الأرشيف -اتفاقيات جماعية -الملفات الفردية (جداول دفع الأجور، الميزانية الاجتماعية..)	-مصلحة المحاسبة -مصلحة الأفراد -مصلحة الأفراد -قسم الأفراد -قسم المحاسبة
3-ظروف العمل -الأمن، الحوادث، الأمراض -المهنية -تحسين ظروف العمل	-تقارير إصابات العمل -الميزانية الاجتماعية -قانون التأمين الاجتماعي -قوانين الصحة المهنية -تقرير الطبيب -الميزانية الاجتماعية و تقرير الطبيب	-قسم الأفراد -المساعدة الاجتماعية -قسم الأفراد
4-توقيت العمل -ساعات العمل -البطالة	-النظام الداخلي -اتفاقيات المؤسسة -سجلات الأجور و الوثائق -تقارير أداء العاملين	-قسم المحاسبة -قسم المحاسبة
5-المصاريف و التكاليف -مصاريف عامة -التمهين	-الأهداف المخططة -تكاليف مباشرة -سجل الأفراد -ضريبة التمهين	-قسم الأفراد -قسم المحاسبة
6-العلاقات الاجتماعية -انتخابات	-تقارير محضر الانتخابات -الميزانية الاجتماعية	-قسم الأفراد -قسم المحاسبة

-عدد الاجتماعات -الصراعات -الاتفاقيات -الجدالات و المشاجرات	-سجلات مصلحة الأفراد -تقارير الشكاوي و التظلمات -اتفاقيات و توصيات -ملفات مفتشية العمال -نتائج المعاينات	-المصلحة القانونية
7-التنظيم	-الهيكل التنظيمي -تعريف الوظائف -تخطيط الأهداف -الميزانيات -أنواع الرقابة -دليل توجيه العاملين	-قسم الأفراد -قسم الأفراد + الإدارة -قسم المحاسبة -مراقبة التسيير -قسم الأفراد

ملاحظات:

-سجل الأفراد فيه حركة العاملين (دخول و خروج)، العاملين الأقل من 18 سنة، شروط العمل، النقل، عطل مدفوعة الأجر، العطل العارضة،...إلخ.

-يجب أن تطلب هذه الوثائق قبل القيام بأي مقابلة في إطار التشخيص الأولي.

-المعلومات المقدمة في الجدول مرتبة حسب ظهورها في الميزانية الاجتماعية.

-كل الوثائق يجب أن تتضمن تطور المعلومات لعدة سنوات لتحديد الانحرافات و استنتاج التطورات غير العادية.

-في بعض المؤسسات عملية جمع المعلومات تأخذ وقتا طويلا، بسبب عدم توفر هذه الأخيرة، مما يؤدي إلى استنتاج عدم توفر نظام معلومات فعال داخل المؤسسة.

ثانيا: زيارة المؤسسة

من خلال المعاينة الفيزيائية لمواقع العمل بمرافقة مدير الموارد البشرية، يتمكن المدقق من ملاحظة المواقع، وفهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يعتبر الإطار المرجعي لمختلف السياسات و الإجراءات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية. فمثلا يمكن أن يلاحظ مايلي:

-غياب النظام الداخلي (غير معلن للعمال).

-غياب أماكن مخصصة للإعلان.

-ملاحظة حالة المباني.

-كيفية ترتيب المكاتب و الملفات.

-كيفية ترتيب أماكن و ورش العمل.

*هذه الملاحظات تجعله يصل إلى بعض الاستنتاجات كمجموعة من المشاكل.

-عدم المطابقة القانونية.

-حوادث العمل.

-تنظيم مختلف المصالح و الورشات.

-طبيعة وثيرة العمل.

-حجم المخزون...إلخ.

كل هذا يتطلب قدرة كبيرة على الملاحظة ناتجة عن خبرة سابقة في الميدان، إضافة إلى ضرورة المقارنة مع معايير و مرجعيات معينة لتحديد الإتجاهات المحتملة للبحث.

ثالثاً: المقابلة

من أجل القيام بمقابلة يجب أن تتوفر مجموعة من المهارات لدى المدقق الاجتماعي حتى يستطيع من خلالها جمع معلومات صحيحة و دقيقة من بينها القدرة على الإتصال، الحوار البناء، و القدرة على الإستماع و التحليل، بالإضافة إلى خلق جو من الراحة للمسؤول أو للمدقق معه للحصول على المعلومات الضرورية للتدقيق (تدقيق تعاوني) و لإجراء تدقيق تعاوني على المدقق أن يقوم بوضع أهداف واضحة للتدقيق وفق منهجية علمية محددة في التشخيص الأولي، و على المدقق أن يحترم أثناء المقابلات مايلي:

-إعلام المدقق معه (الخاضع للتدقيق) بأهداف و برامج التدقيق

-تقديم إقتراحاتو مساعدة المدقق معه في إبداء رأيه.

-مناقشة النتائج والإقتراحات.

-إعطاء تقارير وسيطة للمدققين معهم.

-إعادة النظر في هذه التقارير مع الأشخاص المعنيين بها و الأخذ بإقتراحاتهم.

-تحديد مواعيد مسبقة للمقابلات و تكون مناسبة للمدقق معه.

مضمون المقابلات:

عادة ما تستعمل وثائق نموذجية أو بطاقات استقصاء مع الأفراد المدقق معهم أثناء المقابلات و بما أنها استطلاعية و استكشافية فإن مضمونها يشمل مجالات مختلفة داخل المؤسسة من بينها مايلي:

الهيكل التنظيمي، الأجور، و كل مجالات الميزانية الاجتماعية، أسئلة حول الرقابة، توزيع الوظائف، أهداف عامة لإدارة الموارد البشرية، الأجر، التكوين،....

من خلال هذه الإستفسارات يمكن للمدقق الاجتماعي أن يستنتج بعض المشاكل حول كيفية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

يمكن أن تضاف مرحلة تكميلية بعد المقابلات و هي عملية تشخيص المسؤوليات (تحديد المهام، و دور كل فرد داخل الهيكل التنظيمي).

2-3 تحليل المعلومات

تتضمن هذه المرحلة الوصول إلى أهم الإنحرافات الموجودة أو المشاكل الظاهرة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف و مختلف المشاكل الملاحظة في وظيفة تسيير الموارد البشرية، ثم ترتيب هذه المشاكل حسب درجة خطورتها وآثارها.

أولاً: تحديد نقاط القوة و الضعف و المشاكل الداخلية

يطرح هنا المدقق الاجتماعي مجموعة من التساؤلات التي تمكنه من خلال الإجابة عليها من تحديد نقاط القوة والضعف و المشاكل الداخلية المختلفة المتمثلة في:

-هل توجد إنحرافات في تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة؟

-هل توجد إنحرافات ناتجة عن نقص الرقابة؟ و ما هي مختلف التكاليف الناتجة عن هذه الإنحرافات؟

ثم في الأخير يقوم المدقق الاجتماعي بوضع قائمة للمشاكل الملاحظة داخل المؤسسة.

ثانيا: تحليل محيط المؤسسة

أ-المحيط الداخلي: يهتم المدقق بتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة من خلال معرفة الخصائص الاقتصادية للمؤسسة (حجم المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل التنظيمي،...) بالإضافة إلى معرفة معدل الإنتاجية لسنوات سابقة و مقارنته مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس النشاط و كذلك نوع منتج المؤسسة، نسبة التوسع في السوق، قوة التفاوض مع الموردين. يقوم المدقق الاجتماعي بمقارنة الخصائص الاقتصادية للمؤسسة مع خصائص إدارة الموارد البشرية، مثلا: دراسة تطور الأجور، تطور المردودية لمعرفة ما إذا كان هناك تزايد في مردودية المؤسسة و في المقابل ثبات مستوى أجور العمال (أي أن العمال يبذلون جهدا إضافيا بدون مقابل مادي و هنا يتنبأ المدقق بإمكانية حدوث مشاكل مستقبلية).

-حجم المؤسسة:

يتحدد حسب عدد العمال و رقم الأعمال، فالمدقق الاجتماعي يدرس عدد العمال في المؤسسة و نوع الجنس،.... و يمكن استنتاج بعض المشاكل التي تحدث كالنزاعات و الصراعات خاصة في المؤسسات الكبيرة، حيث أنه كلما قل حجم المؤسسة زاد الإلتفات نحو الإضراب حسب وجهة نظر المدقق.

-التكنولوجيا.

هل تناسب هذه التكنولوجيا مع مستوى الأفراد،.....

-الهيكل التنظيمي: يبين طرق الإتصال، الرقابة، إتخاذ القرار.....من خلال تحليل الهيكل التنظيمي يتمكن المدقق من معرفة هل هناك مركزية أو تفويض و المشاكل التي يمكن أن تنجر عنها.

ب-المحيط الخارجي:

المحيط الخارجي أنواع محيط إقتصادي، إجتماعي، قانوني، ثقافي، يحاول المدقق الاجتماعي هنا أن يدرس إنعكاس هذا المحيط الخارجي بمختلف مكوناته على تسيير الموارد البشرية و ما تأثير هذا الإنعكاس سواء أكان مباشر أو غير مباشر.

مثلا: سوق العمل: ماهي الفئات و المهارات المرجوة فيه، وماهي احتياجات المؤسسة ، و هل إدارة الموارد البشرية توظف الكفاءات الموجودة في سوق العمل.

-المحيط القانوني: يدرس مختلف القوانين المتعلقة بالعمل، و هل المؤسسة تأخذ به أم يوجد هناك إخلال بتطبيق هذه القوانين.

-المحيط الاقتصادي: يدرس القدرة الشرائية...

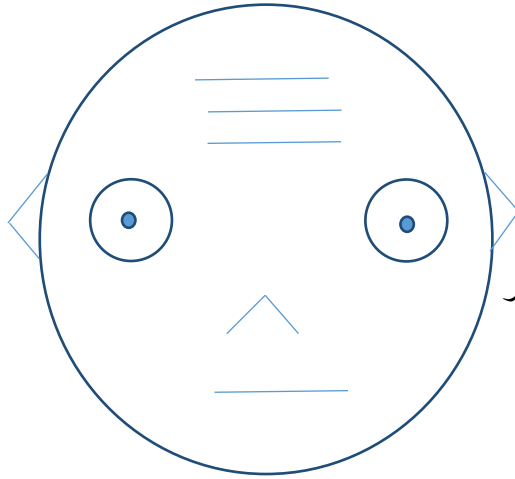
إن الهدف من قيام المدقق الاجتماعي بالاستطلاع حول محيط المؤسسة معرفة مصادر المعلومات، معرفة الآراء حول السياسات المتبعة ، لتكون لديه بداية لتحليل هذه المشاكل.

ج-كيفية تمثيل المشاكل:

هناك طريقتين في إطار التشخيص الاجتماعي الأولي: طريقة الأشكال، طريقة تقييم المخاطر الاجتماعية

أولا: طريقة الأشكال: صاحب هذه الطريقة هو "شيرنوف" ، حيث يمثل كل جزء من الشكل مؤشر معين، و قد تختلف المؤشرات باختلاف المؤسسات، كما أنه من المهم تمثيل المؤشرات الكمية لكي يمكن من مراقبة تطورها.

شكل يوضح التمثيل البياني للمعلومات الاجتماعية الأساسية



-حجم الرأس: هو عدد العمالة القيمة المضافة

-الأذن اليمنى: عدد العمالة الإضافي

-الأذن اليسرى: عمالة دون مستوى التأهيل

-الطية العليا في الجبين: نسبة الغياب المتحكم فيه

-الطية الوسطى في الجبين: معدل دوران العمل

-الطية السفلى في الجبين: معدل الاشتراك من أجل حوادث المرور

-قطر العين: مصاريف العمال، النسبة مئوية من القيمة المضافة

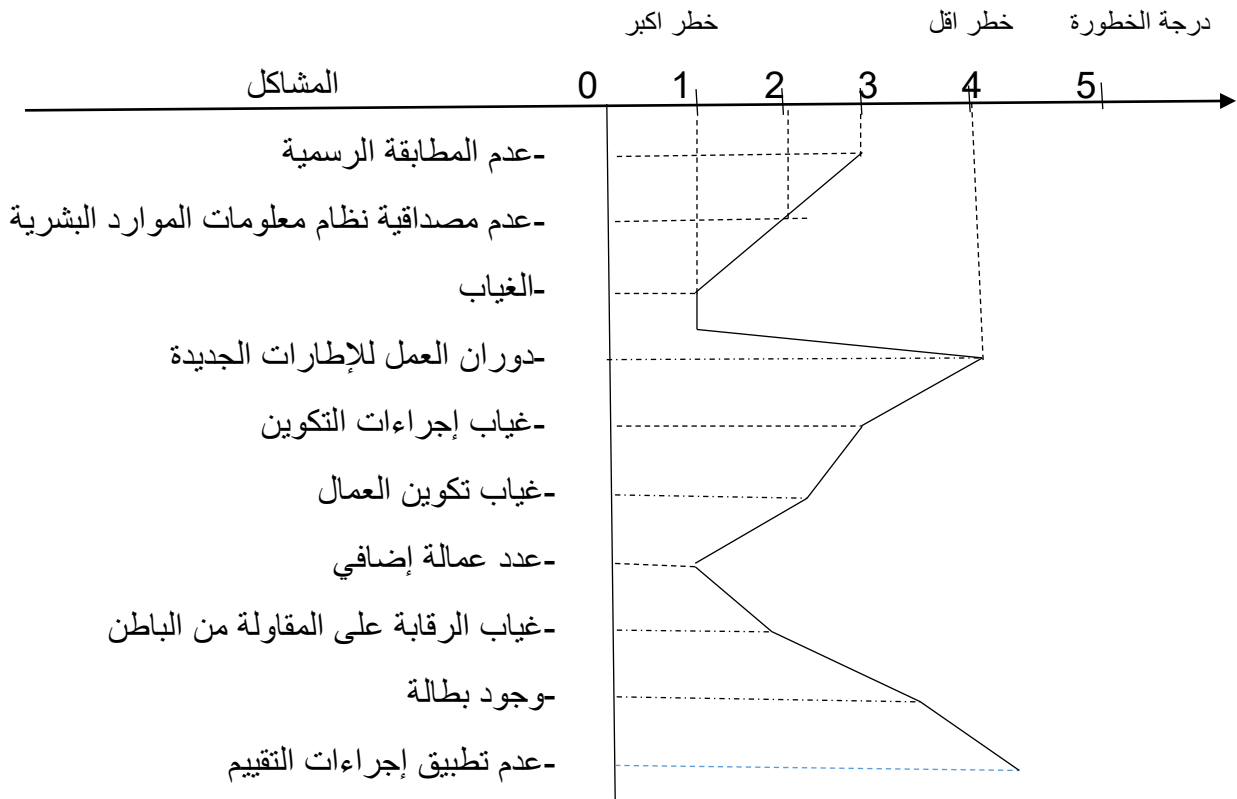
-حجم البؤبؤ: إنحراف الكتلة الأجرية

-عرض الأنف: معدل الإشتراك بالنقابات

-طول الأنف: النزاعات أو الصراعات الاجتماعية

-طية الفم: الخلاصة أو الوضعية الاجتماعية

ثانيا: طريقة تقييم المخاطر الاجتماعية: بعد حصر كل المشاكل في وظيفة تسيير الموارد البشرية و تحديد المؤشرات المناسبة لإثبات وجود الإنحرافات أو الظواهر الاجتماعية، يتم حساب التكاليف الناتجة عنها و لو تقريبا. يمكن تقييم المخاطر الاجتماعية حسب الشكل الموالي الذي يوضح ترتيبها حسب درجة خطورتها.



استنتاج:

1: خطر كبير (اكثر أهمية).

5: خطر ضعيف (مهمل)

يبدأ المدقق الاجتماعي بتقييم هذا الشكل من خلال مؤشرات، أي يقوم بتشخيص أولي يستخدم من خلاله مؤشرات تسمح له بمعرفة و قياس الظواهر ذات الخطر الكبير ثم المتوسط ثم الضعيف.

مثلا: عدم المطابقة الرسمية: مؤشرات عدم وجود إعلان عن قوانين الدليل الداخلي للمؤسسة، عدم احترام مدة التربص ، عدم تطبيق نسبة 1 % من الكتلة الأجرية مخصص للتكوين.

-غياب نظام معلومات فعال للموارد البشرية: من مؤشرات غياب مسار وظيفي واضح للأفراد، غياب عقود عمل لبعض الأفراد،...

-الغياب: يعتبر خطر مرتفع من خلال مقارنته مع بعض المؤشرات حساب تطوره في السنوات الأخيرة.

-غياب إجراءات التكوين: عدم وجود رقابة على تكاليف تكوين مع غياب تقييم فعالية هذه البرامج التكوينية.

-المقاولة من الباطن: وجود بطالة مقنعة (أفراد موظفون لكن لا يعلمون)

-تقييم الأداء: غياب معايير لتقييم الأداء، عدم الإستفادة من نتائج التقييم في (الأجور،...)

2-4- تشخيص الأسباب و تقديم التوصيات:

أولا: تشخيص الأسباب (تشخيص مصادر المشاكل): تستعمل في ذلك شجرة الأسباب، تشخيص المسؤوليات، كما يرجع المدقق الاجتماعي إلى مجموعة من النماذج النظرية دون إهمال الآراء المجمعة من المقابلات.

ثانيا: تقديم التوصيات: هي حوصلة من الأسباب، فهناك ثلاث أنواع من التوصيات:

أ-التوصيات المباشرة مثل المطابقة القانونية.

ب-توصيات تحتاج إلى مجهودات للتطبيق كإجراءات الرقابة.

ج- توصيات تتطلب تحقيقات إضافية مكملّة متعلّقة بنشاطات معينة كالتوظيف، الغياب،...

الفصل الرابع: المجالات المختلفة لتطبيق التدقيق الاجتماعي

1- مستويات تدخل التدقيق الاجتماعي

يوجد ثلاث مستويات يمكن أن نحددها لممارسة التشخيص أو التدقيق الاجتماعي

1-1- المستوى الوظيفي الإداري: يختص التدقيق هنا بالتسيير الوظيفي اليومي، أي أن الهدف منه هو تفادي الأخطار من خلال التحصل على النتائج و التوصيات الفورية فهو تدقيق قصير الأجل، حيث يمس فحص المعلومات المتاحة عن طريق اختبار مصداقيتها و طرق تحليلها و مصادرها....

كما يدرس مدى مطابقة الإجراءات للأنظمة و التشريعات المفروضة على المؤسسة، أو ما يعرف بتدقيق المطابقة، حيث يتدخل في عمليات انسياب المعلومات، طرق الإتصال داخل المؤسسة و مسك السجلات الإلزامية.

التدقيق عند هذا المستوى له مجموعة من الأهداف الأساسية:

-ضمان نوعية المعلومات من خلال التأكد من مطابقة الأرقام للقوانين، وذلك باستخدام مؤشرات مناسبة.

-التأكد من احترام القوانين الرسمية ، القانون الداخلي أو مختلف الإتفاقيات و هذا ما يعرف بالمطابقة القانونية، فمثلا التأكد من أن تكلفة التكوين تعادل أو تساوي 1.1 % من الكتلة الأجرية وفق ما هو منصوص عليه في التشريعات الداخلية للمؤسسة.

-التأكد من تطبيق تعليمات الإدارة العامة (مجموع الإجراءات الموضحة في الدليل الداخلي مثلا)

1-2- مستوى التسيير الإجرائي: يقع في المنتصف بين التدقيق الوظيفي و التدقيق القيادي، و يلعب دورا هاما في السهر على احترام تطبيق الإجراءات في مجال تسيير الموارد البشرية و متابعة السياسات و الإجراءات في المدى المتوسط و الطويل، كما يسهر على تطبيق التوصيات التي توصل إليها التدقيق الوظيفي، و على هذا يتضمن التسيير الإجرائي قياس الفعالية في تحقيق الأهداف، ومن أهم أهدافه دراسة إجراءات التوظيف، الأجور، التكوين،...ألخ

يسمح تدقيق الفعالية بتحسين نوعية تسيير الموارد البشرية على أربع مستويات:

أ-تناسق أو توافق الإجراءات مع خيارات المؤسسة .

ب-تناسق طرق التسيير بين مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية.

ج-فعالية الإجراءات (تحقيق الأهداف).

د-فعالية الإجراءات (التكاليف، النتائج).

1-3- المستوى الإستراتيجي القيادي:

يهدف إلى المساهمة في وضع السياسات في المجال الاجتماعي و تحديد البرنامج المتوسط و الطويل الأجل، كما يسمح بالاندماج ضمن مراحل التخطيط العام للمؤسسة، بمعنى أنه يعتم بعنصرين أساسيين هما:

-هل سياسات تسيير الموارد البشرية تتماشى مع مختلف أهداف المؤسسة و استراتيجيتها؟

-هل عناصر مختلف السياسات تتكيف مع خصوصيات المؤسسة، و مع تطور محيطها؟

-هل الخيارات الكبرى في مجال السياسة الاجتماعية للمؤسسة مجسدة في برنامج و خطط؟

ملاحظة:

إن التقسيم السابق لمستويات التدقيق الاجتماعي هو تقسيم نظري فقط، ففي الواقع يبحث المدقق الاجتماعي في المستويات الثلاثة معا حتى يتمكن من تحديد الاختلالات و الإنحرافات الممكنة.

شكل يبين المستويات الثلاثة للتدقيق الاجتماعي

مستوى النشاط	التحقيق و الفحص
الإداري الوظيفي	-التحقق من الأرقام -المطابقة القانونية
التسييري	-مدى تطبيق الإجراءات الموجودة -مدى تناسق الإجراءات مع: -السياسات -الأهداف
الإستراتيجي	-تسطير الأهداف -تناسق داخلي للأهداف -تنظيم الأفراد كما و نوعا -اندماج أهداف الموارد البشرية مع الأهداف العامة للمؤسسة

2-مجالات التدقيق الاجتماعي

تعتبر مجالات عمل التدقيق الاجتماعي مجالات عريضة وواسعة يصعب الإحاطة بها، و ذلك لتعامله مع حياة الموارد البشرية. يتم التحكم في التدقيق الاجتماعي من خلال تحديد سياسات و إجراءات واضحة تصب في خدمة هدف استراتيجي واضح ، و يتم تحديد مجال و إجراءات التدقيق في أي منظمة بواسطة المدقق بصورة دقيقة يكون الهدف الجوهرى من التدقيق هو تحديد كفاءة و فعالية عمليات و أنشطة الموارد البشرية و ما يرتبط بها.

2-1-المجالات التي يغطيها التدقيق

تغطي عملية التدقيق الاجتماعي جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، والسياسات والإجراءات التي تصدر عنها والتي يتم ممارستها بواسطة جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة ، كما يمتد التدقيق إلى أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على العاملين و بصورة أدق يمكن حصر المجالات التي تشملها عملية التدقيق في الآتي:

2-1-1-تدقيق مدى الالتزام و احترام الإلتزامات القانونية و التعاقدية

تعمل عملية التدقيق الاجتماعي معرفة مدى الإلتزام الإداري بسياسات و إجراءات إدارة الموارد البشرية، والإلتزام بالقوانين و التشريعات الخاصة بالعمال بالمؤسسة التي يعتبر عدم التقيد بها مخالفة تعرض المؤسسة لخسائر فادحة.

2-1-2- تدقيق الأداء لوظائف تسيير الموارد البشرية

باعتبار أن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية تعمل بترابط مع بعضها البعض و تحقق أهداف معينة، فإن تدقيقها يعني التأكد من أنها تعمل وفق ما خطط لها، و أن الموارد البشرية في المؤسسة تعمل إيجابا لتحقيق أهداف المؤسسة. تبدأ عملية التدقيق بالنظر إلى هيكل قسم الموارد البشرية و تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتمتد عملية التدقيق إلى باقي الوظائف والأنشطة. يهتم التدقيق لوظيفة الموارد البشرية بمعرفة قدرتها الوظيفية ومدى تجاوبها مع مختلف مجالات العمل.

- إن دفع مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية المؤسسة ككل يتطلب إجراء تدقيق لمعرفة كيف تعمل سياسات و ممارسات الموارد البشرية في كل المؤسسة عند إجراء هذا التدقيق فإن المدقق يعمل على الآتي:
- أ-تحديد أهداف أي وظيفة و نشاط تمارسه إدارة الموارد البشرية
 - ب-تحديد المسؤولية عن أداء الوظائف و الأنشطة.
 - ج-فحص أداء الوظائف و الأنشطة.
 - د-تصميم و تطوير خطة عمل لتصحيح الانحرافات بين نتائج الوظائف و الأنشطة و الأهداف المخططة.
 - هـ- متابعة تنفيذ خطة العمل التصحيحية.

2-1-3- تدقيق بيئة و ثقافة المؤسسة

ينظر إلى ثقافة المؤسسة بأنها أداة يمكن من خلالها فهم بيئة المؤسسة، و تتصف الثقافة بأنها حافظة تماسك المؤسسة و تلعب دورا هاما في نجاح الأعمال ، و ترجع أهمية تدقيق بيئة و ثقافة المؤسسة إلى أن الثقافة المعمول بها داخل المؤسسة ، تؤثر بصورة كبيرة على عملية تحفيز العاملين وولائهم و رفع روحهم المعنوية و مقدار الرضا الوظيفي...، و بالتالي مدى انعكاس ذلك على معدل حوادث العمل و حالات الغياب و الإستقالات. و يمكن تدقيق ثقافة و بيئة المؤسسة من خلال ملاحظة و دراسة سلوك العاملين و ردود أفعالهم تجاه أحداث معينة، بجانب القصص التي يتداولها فيما بينهم، كما يجب دراسة اللغة المستخدمة بين العاملين و معرفة التطورات التي تنشأ عنها.

2-1-4- تدقيق استراتيجية الموارد البشرية

يساعد تدقيق استراتيجية الموارد البشرية المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال رفع القدرات و تنمية و بناء الكفاءات، لتقوم من خلاله إدارة المؤسسة بتحديد قراراتها بشأن الموارد البشرية العاملة لديها، و تعتبر عملية تدقيق استراتيجية الموارد البشرية إحدى وسائل قياس أداء المؤسسة ككل و ذلك للأثر الكبير الذي يقوم به المورد البشري في الأداء العام لها، يساعد هذا التقييم في معرفة أي نشاط من أنشطة الموارد البشرية يساعد في تحقيق الإستراتيجية.

تهدف عملية تدقيق الاستراتيجية مايلي:

- قياس درجة فعالية إدارة الموارد البشرية في علاقاتها و استجابتها لحاجات الأقسام الأخرى و انطباعهم عنها.
- فعالية العلاقة بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة و قسم الموارد البشرية.
- قياس درجة مساهمة استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها.
- تحديد جوانب القوة و الضعف لدى المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- الرقابة و تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية في الإستراتيجية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، و تشمل عملية تحديد أسباب الانحرافات معرفة ما إذا كانت الانحرافات تتعلق بأخطاء في تنفيذ الإستراتيجية أو بظهور أمر طارئ غير متوقع في البيئة الخارجية، و بالتالي تغيير الإستراتيجية أو تغيير في المعيار المستخدم.

2-1-5- تدقيق المسؤولية الاجتماعية

تعرف تدقيق المسؤولية الاجتماعية على أنها: " عملية فحص الأداء الاجتماعي و ذلك بإجراء تشخيص منظم لجمع الأدلة و القرائن و الوصول إلى تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة ممثلا في البرامج و الأنشطة الاجتماعية بهدف التأكد من مدى التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية و مدى فعالية أدائها لهذه المسؤوليات في ضوء

مجموعة من المعايير المعتمدة و المقبولة و الملائمة ثم التقرير عن ذلك كله للأطراف المعنية لمساعدتها في إتخاذ قراراتها و رسم سياستها"

من هذا التعريف يمكن الخروج بأن التدقيق للمسؤولية الاجتماعية يجب ان:

-يشمل فحص البرامج و الأنشطة و تقييمها لتحديد مدى فعاليتها للوصول إلى النتائج المرجوة.

-يرتبط بالمسؤولية الاجتماعية بشقيها الإلزامي و الاختياري

-يرتكز على مجموعة من المعايير الملائمة و المعترف بها.

-مخرجات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعتبر مدخلات بالنسبة للتدقيق الاجتماعي.

أولاً: خصائص تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

هناك العديد من المجالات التي تشترك فيها كافة أنواع التدقيق الاجتماعي:

-المقارنة: كل أنواع التدقيق تبنى على أساس إجراء المقارنات بواسطة معايير مختلفة.

-المرجعيات: يقوم المدقق بالمقارنة مع المرجعيات الداخلية أو الخارجية

-الإستقرار: الإنطلاق من الملاحظة والمقابلة ثم الفرضيات للتوصل إلى نتائج و توصيات لمعالجة الظواهر.

-المنهجية: المدقق يقوم بمهمة التدقيق وفق منهجية عمل صارمة و وفقاً لمراحل مترابطة تنطلق من تحديد

الأهداف و جمع المعلومات و تحليلها وصولاً إلى النتائج و تقديم التوصيات اللازمة لمعالجة الإختلالات أو تقوية الوضعيات الإيجابية

-التقرير: الذي يجب أن يستوفي شروط الشكل و المضمون

أما الخصائص التي تميز تدقيق المسؤولية الاجتماعية فهي:

*من حيث مجال التدخل الواسع الذي يخص البحث في العلاقات و الإرتباطات بين المؤسسة و الأطراف ذات المصلحة من النواحي الاجتماعية.

*في ظل ظروف و طبيعة المتغيرات ، ليس هناك ما يمنع المدقق عن المسؤولية الاجتماعية من استخدام مجموعة متنوعة و متعددة من المقاييس الكمية و النوعية بما يتناسب و الظروف الزمانية و المكانية للمؤسسة محل التدقيق و يلائم الأهداف المتعلقة بالعملية ما إذا كانت تخص الإثبات أو المعايرة أو المطابقة أو الدعم الإستراتيجي.

ثانياً: مجالات تدقيق المسؤولية الاجتماعية

من أجل تقدير المزايا المتعددة التي يقدمها تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يجب تحديد مختلف المجالات التي يدخل فيها هذا النوع من التدقيق.

أ-المجالات التي يغطيها تدقيق المسؤولية الاجتماعية:

هناك أربع ميادين مختلفة يمكن أن يتدخل فيها تدقيق المسؤولية الاجتماعية و هي:

-المصادقة على الوثائق التي تصدر عن المؤسسة بصفة رسمية إلزامية أو طوعية إدارية.

-تقييم نظام المعلومات المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

-الإشهاد المعياري الإلزامي من أجل الحصول على الشهادات الخاصة كالإيزو.

-تدقيق الفعالية، المطابقة أو الإستراتيجية الذي يتم وفقا لطلب المؤسسة لمعالجة الإختلالات و المشكلات لإيجاد الحلول المناسبة أو تحسين الحالة الملاحظة.

ثالثا: مزايا تدقيق المسؤولية الاجتماعية

- يتيح تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تحقيق العديد من المزايا التالية:
- الإشراف الفعال و تعديل تنفيذ الخطط الموضوعة حسب النتائج المتوصل إليها في الوقت المناسب.
- التقرير عن أداء إنجازات المؤسسة الاجتماعية بطريقة علمية مبنية على إثباتات موثوقة.
- يسمح للأطراف المهتمة الحكم بمدى تحقيق المؤسسة للقيم المضافة الاجتماعية، الثقافية و البيئية.
- توفير المعلومات الصادقة للمهتمين من أجل إتخاذ القرارات بناء على معطيات صادقة و موثوقة.
- يساعد في التخطيط الإستراتيجي بإتخاذ التوازن اللازم بين الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية.
- التحكم في الأخطار بالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية للحصول على الإشهاد المعياري.
- إبداء رأي فني محايد حول المعلومات و القوائم التي تصدر عن المؤسسة و الإفصاح الاجتماعي.

3- الميادين الخارجية عن التدقيق الاجتماعي

بعد توضيح مستويات تدخل التدقيق الاجتماعي و مختلف مجالات تطبيقه يمكن إعطاء بعض التدقيقات القريبة منه.

أ- **التدقيق التنظيمي:** يهتم هذا الجانب بالهيكل التنظيمي كالإشراف، الاتصالات الداخلية، إتخاذ القرار، و ذلك لتحديد الفجوات و الإنحرافات و نقاط القوة و الضعف، في المقابل يهتم التدقيق الاجتماعي أيضا بالاتصالات وغيرها من القضايا التنظيمية الأخرى و ذلك لإبراز التحديات التي تواجه المؤسسة و معرفة كيفية مواجهتها.

ب- **التدقيق الإداري:** يركز في تدقيق مشاكل الفرق الإدارية و المستوى الإستراتيجي و تدقيق جودة نظام التسيير، كذلك التدقيق الاجتماعي يهتم بالجانب الإستراتيجي و بمدى جودة نظام التسيير في المؤسسة.

4_ أوجه الإختلاف بين التدقيق الاجتماعي و وظائف أو أنشطة أخرى داخل المؤسسة

أ- **مراقبة التسيير:** تستخدم مراقبة التسيير منهجية خاصة بها في تحليل الإنحرافات و وضع الميزانية التقديرية وهي تشبه إلى حد كبير منهجية البحث العلمي، أما التدقيق الاجتماعي فله منهجية خاصة به في تشخيص الظواهر وكتابة التقرير الاجتماعي.

ب- **مصلحة المناهج:** تهتم عادة بدراسة الوقت أو زمن القيام بالأعمال و هي تختلف عن التدقيق الاجتماعي في كونه لا يهتم بتوقيت القيام بالأعمال على وجه الخصوص.

ج- **مصلحة العمال و المستخدمين:** تهتم بتسيير العمال و الموارد البشرية أما التدقيق الاجتماعي فهو يتعلق بتدقيق عملية التكوين و تقييم الأداء، و إدارة نظام الأجور و الحوافز،....

د-النشاط الإستشاري: يقدم المستشار النصح للمؤسسة بغير اعتماده على الدراسات بل الإعتماد على الخبرات، أما التدقيق الاجتماعي فله منهجية خاصة و يقوم بدراسات عديدة كي يقوم بعمله.

ه-التطوير التنظيمي: ليس نفس المجال الذي يدرسه التدقيق الاجتماعي لأنه يدرس المشاكل البيئية التنظيمية بهدف التطوير.

و-محاسبة الموارد البشرية: تقوم بتحديد التكاليف السنوية في الإستثمار للموارد البشرية كالتكاليف الخاصة بالتكوين، الأجور،....

الفصل الخامس: تنفيذ مشروع تدقيق إجتماعي (تدقيق الغياب)

يمكن الشروع في تدقيق الغياب من خلال طلب مباشر للإدارة أو كتوصية من توصيات التشخيص الاجتماعي الأولي:

1-مصطلح الغياب و طرق قياسه

1-1-الغياب: هو عدم حضور الفرد إلى منصب عمله، و قد يكون تغيبا نتيجة هروب أو نفور من العمل.

نوع الغياب	الغياب الطبيعي	الغياب المتعمد
الغياب	-العطل مدفوعة الأجر -العطل الخاصة بالمناسبات العائلية (زواج، وفاة، ..) -الغياب من أجل الإستراحة أو التعويض -الغياب المأذون من الإدارة (ذهاب إلى الطبيب، استدعاء من طرف القضاء...)	-غياب بسبب مرض لتقديم شهادة طبية -حوادث العمل (للتنقل من مكان الحادث) -مختلف الغيابات غير المبررة -الغيابات غير المسموح بها -العطل لأسباب شخصية -عطل غير مدفوعة الأجر قصيرة الأجل.

هناك نوعين من الغيابات التي يهتم بها المدقق و يحللها (حوادث العمل و الغيابات لسبب المرض) و عادة ما يتمثل هاذين النوعين من الغياب ما نسبته 90 % من المشاكل التي تؤدي إلى زيادة الغياب.

1

2-قياس الغياب

بدأت عملية قياس ظاهرة الغياب في أعمال GAUDET سنة 1963 و عادة ما تتم هذه العملية حسبه في 03 قواعد تتمثل في: المدة، تواتر الغيابات، تواتر الغائبين، و يمكن حساب النسب التالية حسب هذه القواعد كمايلي:

النسبة	القانون	ملاحظات
معدل الخطورة	$\frac{\text{عدد ساعات (أيام) الغياب} \times 100}{\text{عدد ساعات (أيام) العمل النظرية}}$	-يفضل استعمال الساعات بدلا من الأيام في الحساب لأن الساعات العمل تختلف باختلاف الفئات المهنية مثل عدد ساعات عمل الأساتذة 09 ساعات و الإداريين 25

تواتر (تكرار) الغياب المتوسط	عدد الغيابات متوسط عدد العمل السنوي	النتيجة تمثل عدد الغيابات بالنسبة لكل عامل
معدل تواتر الغائبين	عدد الغائبين متوسط عدد العمال السنوي	

ملاحظات:

- يمكن حساب هذه المعدلات لفئات مهنية أو حسب السبب وليس بالضرورة إجمالي عدد العمال.
- إختيار المؤشر مرتبط بالهدف من الدراسة و تشير إلى أن الدراسات التي استعملت النسب الخاصة بالتواتر كانت لها جدوى أكبر من الدراسات التي استعملت النسب الخاصة بالمدة كقاعدة للقياس.
- مثلا: إذا كان الهدف من الدراسة هو تقييم أجور الغائبين هنا يجب الاهتمام بالمدة، و إذا كان الهدف هو حل مشاكل الغياب فيجب الاهتمام بالتواتر و مدة الغياب في كل قسم أو فئة مهنية و الأفراد الأكثر غيابا.
- عادة ما نجد أن الغيابات قصيرة الأجل تخص نفس الأشخاص لفترات محددة أو لفترات مختلفة من نفس السنة.
- يلجأ المدقق الاجتماعي بعد حساب هذه المؤشرات إلى معايير كالقيم السابقة داخل المؤسسة أو لفروع أخرى للمؤسسة أو متوسطات جهوية شرط أن تكون بطريقة منهجية أو قانونية مطبقة لحساب هذه المعايير.
- 1-3- تكاليف الغياب:** هناك عدة أنواع من تكاليف الغياب حسب D-Payron و هي بالأساس تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة.
- أولاً: التكاليف المباشرة:** مثل الأجور و النفقات الاجتماعية التي تتحملها المؤسسة فعليا أو تكلفة الساعات الإضافية، توظيف العمال المؤقتين أو اللجوء إلى مقولة من الباطن.
- ثانياً: تكاليف غير مباشرة:** مثل التكاليف الناتجة عن انخفاض الإنتاجية.
- تكاليف ناتجة عن انخفاض مردود الفرد الذي قام بتعويض فرد آخر.
- تكاليف ناتجة عن رداءة جودة المنتجات.
- فقدان الزبائن نتيجة تأخر تسليم الطلبات في الوقت المحدد.
- ارتفاع تواتر (تكرار) القيام بأعمال الصيانة.
- تدهور صورة المؤسسة الخارجية.

يهتم المدقق بالتكاليف عند دراسة الأحداث و يعمل على تبيان أسباب هذه الأحداث بناء على خبرته أو على نماذج نظرية، و يمكن تبيان أهمية تكاليف الغياب بحساب المؤشر التالي:

الكتلة الكلية للغياب

100 x

الكتلة الأجرية

2- طرق تحليل الغياب

إن اللجوء إلى مؤشرات الغياب السابقة يعطي صورة عامة عن الظاهرة و بغرض تدقيق عملية تحليل الغياب توجد طريقتين متكاملتين:

2-1- تحليل الغياب المتوسط: و هي أكثر استعمالا و شيوعا و تحاول تقسيم الغائبين إلى خصائص مشتركة حسب السن، المصالح، التكوين، الأقدمية،.... إلخ

تسمح هذه الطريقة بتوجيه المدقق إلى الفئات التي تتسم بكثرة الغياب، لكن ما يعاب عليها أنها تساهم في تكوين الأنواع الإحصائية فقط و لا تحدد الأشخاص الغائبين و أسباب غياباتهم.

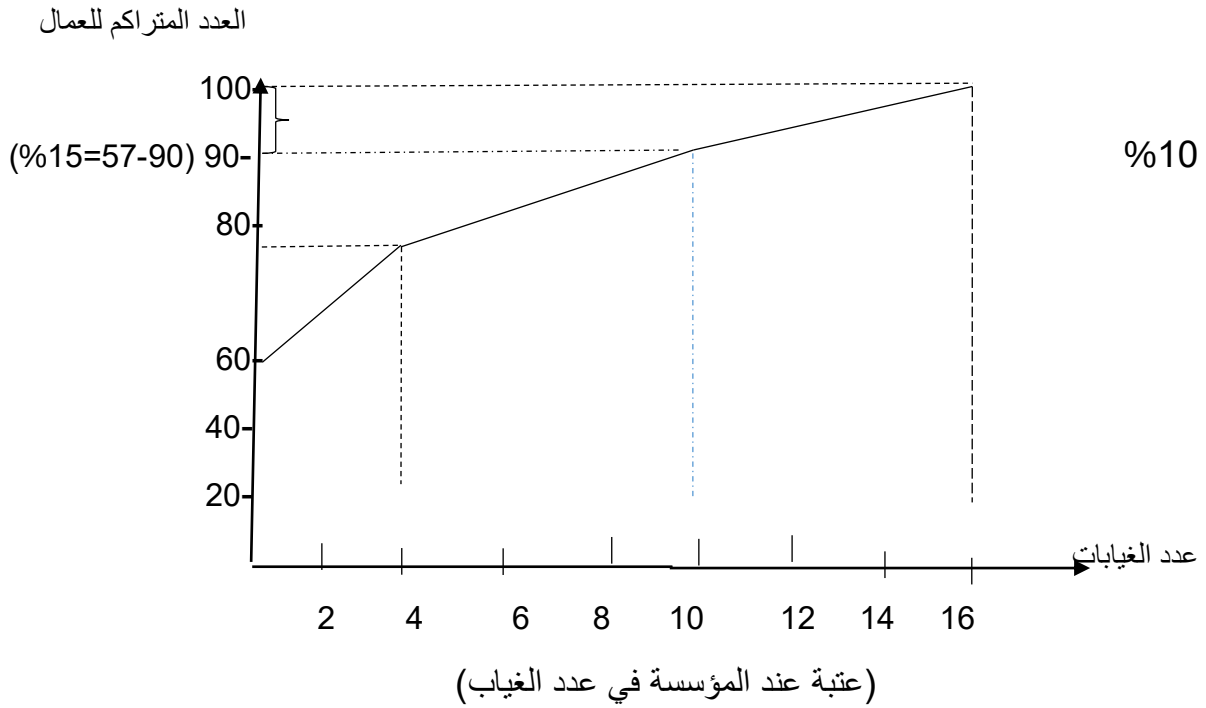
2-2 التحليل الإسمي للغياب: (يهتم بأسماء الأفراد)

إن التحليل السابق يعني وجود سلوكيات متماثلة في فئات معينة، فمثلا يقدر غياب الشاب في المتوسط ب 20 يوما في السنة، إن مثل هذا المعدل يجب أن يحلل لأنه توجد إختلافات داخل نفس الفئة، فهناك من لا يغيب تماما وهناك المتسبب المتكرر لهذه الظاهرة. لذلك يستعمل التحليل الخاص بتقسيم الفئات حسب القانون 80 /20 (أي أن 80% من الغيابات تعود إلى 20% من العمال). غير أن هذه النسب تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، و يركز المدقق الاجتماعي أولا على 20% من العمال الذين يتسببون ب 80% من الغياب.

ملاحظة: تقتضي هذه الطريقة وجود معلومات كاملة عن الغياب، الفئة المهنية، المصلحة، القسم، السن، الجنس، الأقدمية، إضافة إلى مدة الغياب.

إن تقسيم الفئات إلى نسب متراكمة بدلالة مدة الغياب تسمح بمعرفة الربع أو العشر الأخير كثير الغياب، كما هو موضح في الشكل الموالي باعتبار الفترة هي سنة.

"المنحنى المتراكم الذي يوضح تقسيم العمال حسب عدد الغيابات"



يتبين لنا من الشكل البياني السابق مايلي:

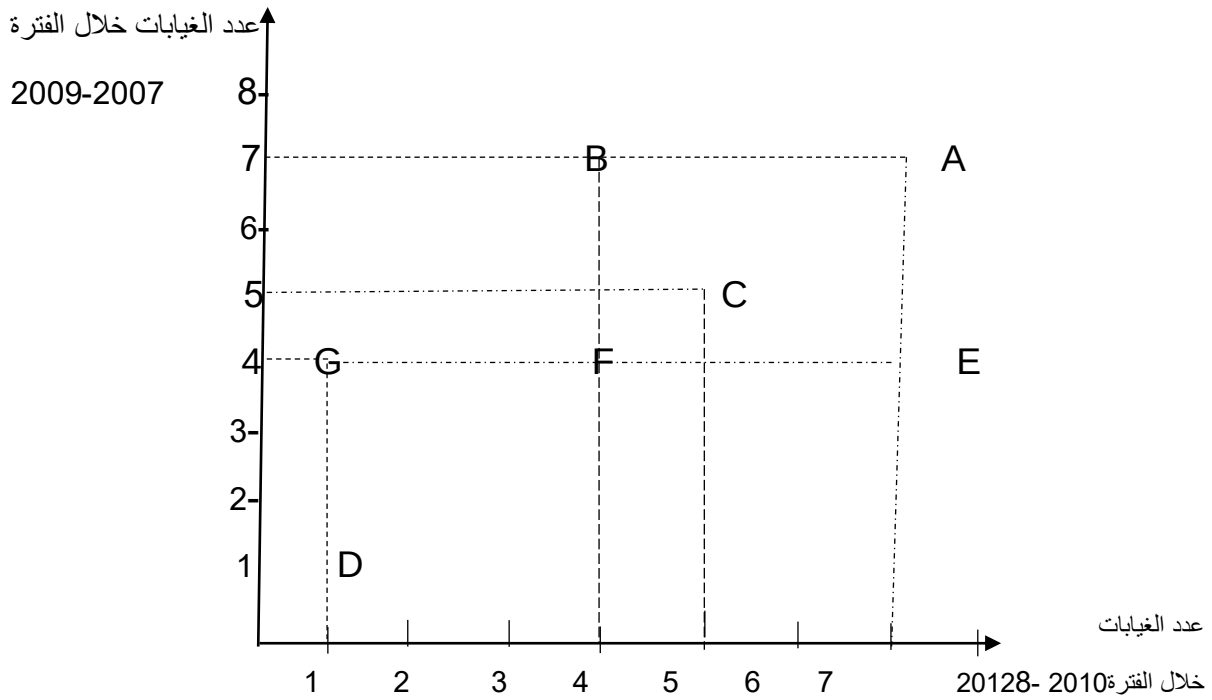
-40 عامل ليس لديهم أي غياب.

-75% عامل لديهم 04 غيابات فأقل و أخطر.

-15% من العمال لديهم عدد الغيابات بين 04 و 10 أي $4 < x < 10$

-10% من العمال لديهم عدد الغيابات أكثر من 10 غيابات.

فهذا هو العشر الأخير المتسبب للغيابات و الأخطر، و يعتبر 10 غيابات هي عتبة لدى المؤسسة، و يجب أن يهتم المدقق الاجتماعي بالتحليل في أسباب هذه الغيابات، لكن نجد أن هناك نقائص في هذا التحليل بإعتبار أن فترة القياس هي سنة، لهذا يجب متابعة و دراسة و تحليل لفترة أطول من سنة كما هو موضح في الشكل الموالي:



هذا التمثيل بياني يمثل مقارنة بين عدد الغيابات الفردية لمرحلتين متتاليتين أي يهتم بأشخاص لديهم سلوكات متماثلة، أي في المتوسط لديها نفس الغياب.

من الشكل نلاحظ وجود سلوك متماثل في الفترة الأولى (3 سنوات) 2007-2009 و في الفترة الثانية (3 سنوات المالية 2010-2012 للأفراد:

A: لديه 07 غيابات في كل فترة.

C: لديه 05 غيابات في الفترة الأولى و 05 غيابات في الفترة الثانية.

F: لديه 04 غيابات في الفترتين.

D: لديه غياب واحد في الفترتين.

إن ثبات السلوك قد يبين الأخطار المحتملة لكل شخص (قدرة على التنبؤ بمعدل الغياب للفترة القادمة)، إذا حاولنا حساب معامل الارتباط لغياب الفترة الأولى و الثانية وجدناه 0.87% فهذا يعني أنه في المتوسط الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الفئة لهم 76% من الفرص (من خلال حساب معامل التحديد R^2 نجد معدل التغيب $76\% = (0.87)^2$)

هذا لأنهم سلكوا نفس السلوكات.

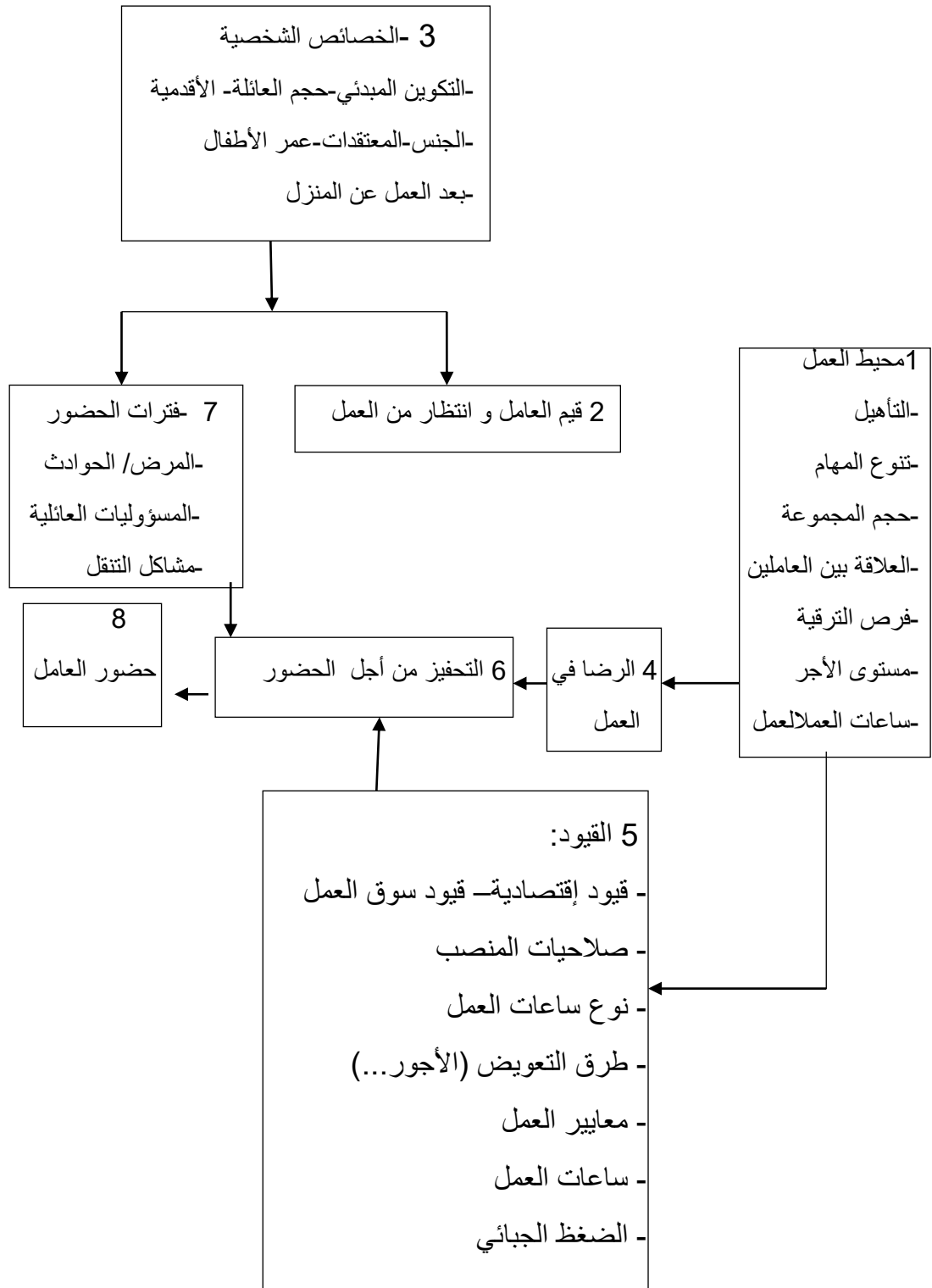
3-تشخيص الأسباب و تقديم التوصيات

يستمد المدقق الاجتماعي الأسباب من خلال مقابلة مع فئات معينة أو على خبرته السابقة، أو على نماذج نظرية لتفسير ظاهرة معينة، و من أهم النماذج نجد:

3-1-نموذج الغياب: يوضح هذا النموذج أسباب الغياب، و يقدم النموذج الكلاسيكي STEERS و RHODES أهم الأسباب الرئيسية للغياب، حيث يعتمد المدقق عليها في تشخيص و معالجة النتائج التي يتم التوصل إليها.

النموذج الموالي يوضح أهم الأسباب و العوامل التي تؤدي إلى غياب العامل:

شكل يوضح الأسباب الرئيسية للحضور أو الغياب



3-2-تشخيص الأسباب:(طرق التشخيص)

إن تحديد الفئة الأكثر غيابا (العشر أو الربع)تعتبر أول خطوة نحو تشخيص الأسباب، إذ يجب أن تتبع بجمع معلومات دقيقة و من نوعية أخرى (نفسية و اجتماعية) من خلال مختلف المسؤولين والغائبين في حد ذاتهم (من خلال المقابلات)، بعد ذلك يتم ترتيب الأسباب المجمعة ثم محاولة تحديد أهمها و التي تساهم في الشرح الفعلي لظاهرة الغياب (اللجوء إلى شجرة الأسباب مثلا) ثم تأتي المرحلة الأخيرة و هي تقديم التوصيات.

إذن على المدقق القيام بإحصائيات دقيقة بمساعدة الإدارة لفهم محفزات الأفراد على الغياب (أسباب شخصية لكل فرد و ذلك باستعمال المقابلات و الاستبانات دون إغفال باقي الفئات المهنية (بخلاف العشر).

3-4-التوصيات:من أهم التوصيات التي يصل إليها المدقق الاجتماعي هو وضع نظام معلومات خاص لهؤلاء الأشخاص و تحسينه، و هذا النظام يخص ظاهرة الغياب للموارد البشرية و إتخاذ إجراءات تصحيحية و تشجيعية لحضور العمال و توصيات أخرى مثل مايلي:

-إعلان معدلات الغيابات (للتوعية و التحسين بخطورة الظاهرة).

-بعث تحذيرات فردية للأفراد الذين يتكرر غيابهم.

-المراقبة الطبية للعمال.

-اللجوء إلى إجراءات عقابية للأشخاص الذين يتغيبون بكثرة.

-إضافة إلى إجراءات أخرى تحفيزية من خلال تحسين ظروف العمل، و ضبط العلاقة بين الحضور و الأجور، التعديل في ساعات العمل....إلخ.

-توفير النقل للعاملين.

إن تنفيذ توصيات المدقق الاجتماعي تقتضي دراسة معمقة من طرف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة و مختلف مستويات اتخاذ القرار فيها.

ملاحظة:

إن الطرق المستخدمة في تنفيذ مشروع تدقيق اجتماعي الخاصة بالغياب يمكن إعتمادها في دراسة ظواهر أخرى مثل تدقيق حوادث العمل، و ذلك بالقيام بمجموعة من تعديلات خاصة بالمؤشرات و مصادر الحصول أو جمع المعلومات.