

الفصل الثاني : منهجية التدقيق الاجتماعي

تمثل منهجية التدقيق شرح للعملية من بدايتها لغاية كتابة التقرير النهائي للتدقيق (قبل وأثناء وبعد)، وهي تحدد المسار الذي يسلكه المدقق الاجتماعي، وتتضمن اختيار المدققين وتحديد مجالات التدقيق، اختيار أو بناء المرجعية التي سيتم التدقيق من خلالها، أدوات جمع المعلومات وكيفية التحليل، مرحلة التحرير وكتابة التقرير النهائي، عرضه ومناقشته... الخ.

يحدد (Igalen et Peretti 2008) أربعة مراحل أساسية وضرورية للمدقق الاجتماعي للقيام بمهامه: الانطلاق في المهمة، التحضير للمهمة، تنفيذ المهمة، إنتاج وعرض التقرير.

1. مباشرة أو الانطلاق في مهمة التدقيق: L'engagement de la mission

فيما يتعلق بهذه النقطة المهمة، يجب التمييز ما بين التدقيق الداخلي والخارجي والتمييز بينهما يأخذ بعين الاعتبار عاملين مهمين هما الوقت والقدرة أو الكفاءة (temps et compétence)، بحيث إذا غابا عن العملية فإنها غالبا ما توكل لمدققين خارجيين.

- **التدقيق الخارجي:** يركز على عقد مع المؤسسة ويحدد بدقة مهام المدققين ومكافآتهم، سلطة مكتب التدقيق على المدققين تبقى حاضرة، استقلالية المدقق في القيام بمهمته مضمونة، وأخيرا، إلزامية تقديم النتيجة أي التقرير النهائي، وهذه النقطة الأخيرة مهمة لأنها تلزم المدقق الاجتماعي اجتماعيا بالقيام بمهمته مع ضرورة احترام القواعد الأخلاقية، التخطيط لمهمته، اختيار الإجراءات بوضوح وتقييم مختلف المخاطر، غالبا ما ترافق عملية الانطلاق في المهمة، وجود رسالة رسمية للقيام بالمهمة "La lettre de mission" تحدد بدقة نطاق ومجال وأسباب ومبررات المهمة، النتائج المنتظرة، التوقيت،... الخ.

- **التدقيق الداخلي:** يقوم المدقق الاجتماعي الداخلي بمهمته في إطار خاص مختلف، إذ غالبا ما تتم المهمة في إطار التدقيق السنوي لمهام التدقيق الداخلي التي تعد انطلاقا من بطاقة (خارطة) المخاطر Cartographie des risques أو من تقييم المخاطر حول اهتمامات المنظمة، أهدافها أو احتماليا من طلبات المديرين العمليانيين (تقييم الخطر يتم حسب احتمالية وقوعه وكذا درجة

خطورته). يتطلب كذلك القيام بالمهمة وجود أمر بمهمة. (Un ordre de mission) ويجب أن يضم تفاصيل المهمة ونطاقها (أنظر المثال ص 42 من الكتاب).

2. التحضير لعملية التدقيق الاجتماعي:

يتضمن التحضير للمهمة جانب مفاهيمي وتصوري يرتبط بتحديد الأسباب والاهتمامات مع مختلف المسؤولين، تأكيد المخاطر والتحديات ومن ثم تحديد جملة الأهداف الواقعية والمحددة. أما بالنسبة للجانب الثاني العملي يتعلق بالاتفاق على تواريخ المهمة التي سيقوم بها المدقق مع المسؤولين وكذلك تشكيل الفرق وضبط مواعيد برنامج المهمة. قبل القيام بالمهمة على المدقق جمع المعلومات من مصادرها المختلفة : القوانين والتشريعات، سياسات، إجراءات، معايير، تقارير تدقيق سابقة، هياكل تنظيمية، بطاقات توصيف للوظائف، قوائم الأطراف ذوات المصلحة، PV...., Procès-verbaux, Compte rendu, دراسات، تقارير.... إلخ.

من أجل تأكيد وإثبات فهم جيد للوحدة محل التدقيق من الأفضل إعداد وصف مختصر للوحدة أو النشاط المراد تدقيقه في شكل أو نمط profil . ومن الوثائق الهامة للتحضير لمهمة التدقيق الاجتماعي نجد الحصيلة الاجتماعية Le bilan social والمعلومات المتعلقة بالجانب الاجتماعي والبيئي التي توجد ضمن التقرير السنوي أو تقرير التنمية المستدامة (مزيد من التفاصيل أنظر الصفحات 44، 45، 46، 47..).

3. تحقيق وتنفيذ المهمة وبناء دعامة منهجية للمدقق / مرجعية المدقق

ترتكز مهمة التنفيذ أساسا حول إنشاء واعتماد المرجعية ومن ثم تأكيدها ومصادقتها، يضاف لذلك تحديد الأهداف لعملية التدقيق والبحث عن الإثباتات. تشكل مرجعية المدقق ما يجب أن يكون ممارسة جيدة أو نتيجة حسنة، قاعدة جيدة Ce qui doit être ، ويقوم المدقق بمقابلة الواقع أو الحقيقة Ce qui est مع ما يجب أن يكون ليقبس الفارق إن وجد؟ وهنا يأتي السؤال كيف ننشئ مرجعية للتدقيق؟ انها مرحلة هامة وضرورية. في الواقع يختلف الأمر حسب نوعية التدقيق، هناك ثلاثة أنواع رئيسية يسعى المدقق للقيام بها في عملية التدقيق الاجتماعي هي التدقيق الاجتماعي للمطابقة Audit de conformité ، التدقيق الاجتماعي للفعالية Audit d'efficacité والتدقيق الاجتماعي الإستراتيجي Audit stratégique.

- في حالة التدقيق للمصدقية: تعتمد على التشريعات الدولية والمحلية المعتمدة والمطبقة أو القواعد الداخلية للشركة أو المجموعة ويتم هذا العمل جزء منه داخل الوحدة أو مكتب التدقيق (الاطلاع على الوثائق والقوانين وتحليلها) وجزء منه في الميدان للتأكد، هناك الكثير من قواعد البيانات القانونية التي يمكن ان تخدم المدقق في هذا المجال.

- في حالة تدقيق الفعالية: يعتمد المدقق وينطلق من نتائج التدقيق السابقة لأن عدم المصدقية تجلب المخاطر للمؤسسة، خطر الجزاءات ، تدهور العلاقات الاجتماعية، مناخ العمل الاجتماعي... الخ، لذلك فالفعالية لا تقتصر على المصدقية وإنما يضاف لذلك مفهوم الممارسات الجيدة للقواعد المطبقة سابقا : هل هناك ممارسات دولية جيدة محددة وموجودة؟ أم تختلف باختلاف عوامل النشاط، الحجم، القطاع.. ؟ يجب الانتباه لذلك. هناك الكثير من المؤشرات لتدقيق الفعالية: مؤشرات النشاط، الوسائل، الفعالية، الكفاءة...

- في حالة التدقيق الاجتماعي الإستراتيجي: يشير إلى التأكد من إصدار حكم على قدرة الموارد البشرية للمنظمة على تحقيق مشروع المؤسسة (هل هناك توافق؟ كمي وكيفي؟) مع الأهداف التنظيمية؟ كيف يبنى المدقق الاجتماعي مرجعيته هنا؟ يتوقف ذلك عموما على النظرية والملاحظة للتركيبية التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، يجب على المدقق أن يتوفر على معرفة جيدة بالتحليل الإستراتيجي (الإستراتيجيات الشاملة، أعمال Mintzberg نظرية الموارد Penrose وبذلك يقوم باختيار مرجعية، ويمكنه الاستعانة بممارسات مؤسسات ناجحة (خصائصها الاجتماعية). يجب أخيرا على المدقق أن يصادق على مرجعيته قبل الانطلاق في المرحلة القادمة المتعلقة بتحديد أهداف التدقيق الاجتماعي.

تحديد أهداف التدقيق: تسمح أهداف التدقيق بتحديد الأهداف لعمليات المدقق انطلاقا من التقييم العام للرقابة الداخلية، وإذا لم يوجد ذلك فانطلاقا من شكل المخاطر التي يحددها المدقق ومن ثم إيجاد الإثباتات اللازمة. يذكر تصنيف L Sawyer الشهير أربعة أنواع للإثباتات:

✓ **الإثبات المادي:** المدقق يرى، يثبت من الواقع، ظروف العمل، زيارات... الخ. دون مبالغة، بعض التقديرات الشخصية تقود للمغالطة، الإحساس بدرجة الحرارة مثلا.

✓ **الإثبات المبني على الشهادات Testimonial:** مقابلات، شهادات، تصريحات يجمعها المدقق، أي مصداقية لها؟ يجب التأكد منها ومقابلتها مع مصادر أخرى، تبقى دائما مصدرا مهما للمعلومة.

✓ **الإثبات المستندي:** يعتمد على التقارير، أنواع كثيرة، مصداقيتها كذلك غير مطلقة.

✓ **الإثبات التحليلي:** غالبا ينتج من الحسابات، مقارنة النتائج والمعلومات، إجراءات مصداقة وتأكد.

❖ لا مصدر أو إثبات يجب أن يهمل ولذلك فالتدقيق هنا يبرز جانبا فنيا أكثر من جانبه العلمي، ويجب معرفة متى تتوقف عن البحث عن الأدلة، متى يكون الدليل كافيا... وهنا تبرز أهمية الخبرة والتجربة لدى المدقق.

4. إنتاج وعرض التقرير النهائي لمهمة التدقيق:

يتضمن التقرير النهائي النتائج التي توصلت إليها مهمة التدقيق التي ستشكل فيما بعد قاعدة لاتخاذ القرارات والاستنتاجات والتوصيات المناسبة، يجب أن يحترم التقرير الجانب الشكلي التحريري لأنه يعبر عن مسؤولية المدقق في أي حكم يصدره. يجب على المدقق أن يكون مهنيا واحترافيا في مهمته وأن يكون دقيقا، موضوعيا، واضحا، مختصرا، بنائيا، كاملا وفي الوقت المناسب حسب (معيار norme 2420). كما أن هيكلية التقرير يمكن أن تأخذ شكل وثيقة ملخصة Une note de synthèse بحيث تتضمن تذكيرا بمحتوى الأمر بالمهمة وما يتضمنه، الخلاصات والنتائج، نقاط القوة، المشاكل التي تم التعرض لها، قرار وحكم المدقق، نتائج المهمة المرتبطة بأهداف عملية التدقيق، أوراق تحليل للمشاكل مرتبة ترتيبا مناسبا، كشف للمشاكل أو حالات عدم المطابقة البسيطة، نقاط القوة، الملاحق..... الخ

يمكن أن يعرض التقرير على أعضاء الوحدة المدققة (التي خضعت للتدقيق) أولا لإبداء ملاحظاتهم وموافقته على المحتوى الذي جاء في التدقيق، الإجابة عن أسئلتهم إن وجدت، قبل إصدار النسخة الرسمية التي يمكن أن توجه لمجلس الإدارة، الإدارة العليا أو بصورة عامة للجهات التي طلبت مهمة التدقيق أو للإدارة العمليانية (Igalens & peretti 2008, pp. 28- 53).

يجب على المدقق أن يولي أهمية كبيرة للجانب التحريري للتقرير لأنه يعبر عن جهوده التي قدمها خلال أسابيع أو شهور، كما أنه يسوق لصورته المهنية، ولذلك يجب أن يحترم الجوانب الشكلية والتحريرية بأن يختار شكلا مناسباً له ويستخدم أسلوباً سليماً مهنياً متخصصاً، ان يكون خالياً من الأخطاء، واضحاً ومبرراً ودقيقاً بحيث يتفادى الكلمات الغامضة والتي لها إجابات أو تحتمل عدة تفسيرات.... الخ.

6. تقنيات القيام بمقابلات التدقيق

يحتاج المدقق لجمع أنواع كثيرة من المعلومات من الوحدات المدققة وأفرادها وعلى فترات مختلفة، عند التحضير لعملية التدقيق، بحيث يقوم بزيارات مبدئية للوحدة المدققة للتعرف عليها وتشكيل معرفة أولية عنها وعن ظروفها وكذلك طبيعة المهمة التي سيقوم بها، كما تسمح له بتحديد الأفراد والجهات التي سيتعامل معها والتي يمكنه أن يحصل منها على المساعدة. ولذلك فهو يستخدم الكثير من الطرق للحصول على المعلومات التي يريد ها كي يتم مهمته على أكمل وجه. من هاته الطرق المقابلات التي يجريها مع الأفراد مسؤولين وعمالاً.

المقابلة هي لقاء فردي أو جماعي يقوم به عادة شخص مع شخص أو مع مجموعة من الأشخاص وتهدف لجمع معلومات أو تحديد وجهات نظر حول موضوع معين أو إصدار حكم ما حول أهلية شخص ما مثلما هو الحال بالنسبة لمقابلات التوظيف، غالباً تدوم من 15 دقيقة إلى ساعات، وقد تتكرر عدة مرات، يمكن أن تتم وجهاً لوجه أو عن طريق الأدوات والتطبيقات التكنولوجية. لكي تنجح العملية يجب أن يتم التحضير لها جيداً واتباع أهم مبادئها وشروطها.

من شروط نجاح المقابلات، نذكر ما يلي :

- اختيار التوقيت المناسب، من الأفضل أن يكون بالتشاور مع من نريد مقابلتهم كي يكونوا مستعدين ويمكن بالتالي خدمة أهداف المقابلة بسهولة.
- اختيار المكان الملائم للقيام بها، أن يكون مريحاً وهادئاً بحيث كلما شعر الشخص المقابل بالراحة كلما كان تركيزه حاضراً.
- يجب التحضير الجيد لها ويمكن الاستعانة بدليل للمقابلة يحمل الأسئلة التي يراد طرحها على المقابل أو المقابلين والتي تكون بطريقة ذكية، مباشرة أو غير مباشرة حسب طبيعة الموضوع ودرجة استعداد الشخص المقابل.

- قبل المقابلة يجب تقديم شرح جيد للمقابل حول طبيعة المقابلة والهدف منها.
- تخصيص الوقت الكافي لها واعطاء المقابل الوقت للحديث والتعبير عن رأيه وعدم الاكثار من مقاطعته والتدخل الا للضرورة.
- أن يكون المقابل حسن المظهر والهندام.
- التدخل لمساعدة المقابل اذا لم يفهم السؤال أو اذا احتاج لتوضيحات.
- توجيه الأسئلة بالترتيب المنطقي واستخدام اسلوب بسيط ومتدرج
- توجيه النظر للمقابل عند الحديث معه واعطائه الاهتمام اللائق.
- عدم طلب معلومات سرية عن المنظمة أو الادارة أو المنافسين والشركاء.
- تفادي الحديث عن الأشخاص التابعين للمنظمة.
- عدم طرح أسئلة شخصية أو محرجة.
- التزام الجانب الأخلاقي والحفاظ على سرية وخصوصية المقابلين.
- تجنب كل العبارات التمييزية أو الايحائية (اللون، الجنس، الدين، المنطقة، العرق والقبيلة.....).
- للاستفادة من المقابلة يمكن تسجيلها بعد اخذ موافقة المقابل، في حالة عدم السماح بذلك على من يقوم بالمقابلة بأخذ ملخصات سريعة مباشرة بعد انتهاء المقابلة وتدوين كل الملاحظات ومعلومات المقابلة (تاريخ اجراءها، الجهة التي تمت معها، المدة، محاورها، نتائجها.....).

7. الأدوات الرئيسية للتدقيق الاجتماعي : مقابلات، تحليل سوسيولوجي، تحليل احصائي.

كما ذكرنا انفا تعد المقابلات من اهم طرق جمع المعلومات بالنسبة للمدقق ولكنها ليست الوحيدة فهناك طرق متعددة يمكن أن يلجأ لها المدقق، طالما أن الهدف هو الوصول الى الحقيقة وتحقيق اهداف مهمة التدقيق واصدار حكم موضوعي حولها. نذكر بعض الطرق التي يمكن للمدقق ان يلجأ اليها :

✓ المقابلات. هناك الكثير من أنواع المقابلات:

- هنالك المقابلة الموجهة التي تكون أسئلتها جاهزة مسبقا ويقوم القائم بها بادارتها وتوجيه الحوار مع الشخص المقابل انطلاقا من الأسئلة التي حضرها وغالبا تكون مكتوبة وتستخدم دليلا للمقابلة،