

## الفصل الثالث : قيادة مشروع التدقيق الاجتماعي

ان ممارسة عمليات التدقيق الاجتماعي لا ينبغي ان يتم تصورهما والقيام بها كعملية تقنية بحتة، فهي تتم غالبا من طرف فريق من الأفراد متنوع كما ونوعا ولذلك فهي تحتاج لقيادة كفؤة كي يتسنى لها تحقيق أهدافها وتطوير منهجيتها وتصحيح انحرافاتهما، ولكي تضمن أيضا عملية التنسيق والتوجيه والتحفيز الكافيين. قد توكل مهمة التدقيق اما لفريق داخلي أو لمكتب خارجي، ولاسيما ان كانت الوحدة المدققة كبيرة الحجم نسبيا فان هذا الفريق سيحتاج لوقت لاتمام مهمته مما يفسر الحاجة لادارة جيدة للمهمة ووجود قائد أو قيادات للفريق.

### 1- تحليل الطلب وتحديد المخاطر الاجتماعية

الطلب على مهام التدقيق الاجتماعي قد يكون بحكم قضائي أو برغبة طرف كمؤسسة مانحة للقروض أو مؤسسة مندجة أو راغبة في الدخول في رأسمال الشركة المدققة...و غالبا ما ينتج طواعية من الوحدات المدققة وذلك لأهداف عديدة منها :

- التأكد من عدم وجود تجاوزات قانونية
- معرفة أخطائها وجوانب القصور لديها
- تطوير وظائف وممارسات جديدة
- التكيف مع التغيرات البيئية الجديدة
- تحسين صورة المؤسسة ووضعها السوقي
- تطوير الأداء البشري والبحث عن التميز
- الرد على اهتمامات ومطالب الشركاء الاجتماعيين....الخ.

لذلك فان سوق التدقيق الاجتماعي بالنسبة لعارضي الخدمات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل قبل وأثناء وبعد ممارسة مهمته وتقديم خدماته، من هذه العوامل تحليل الطلب ومعرفة طبيعته. ان التعرف على المنظمة أو الوحدة طالبة خدمة التحقيق وتكوين صورة دقيقة عنها ومحاولة الكشف عن الأهداف المرجوة من طلب التدقيق يسمح بنجاح عملية التدقيق وتكييف المنهجية التي تلائمها. كما يسمح بالتعرف على طبيعة المخاطر الاجتماعية التي يمكن أن تتواجد في بيئتها خاصة الداخلية، والتي تحتاج للتكفل بها وبالتالي فهي تكشف ممارساتها اتجاه أفرادها العاملين. الخطر الاجتماعي يشير الى العديد من العوامل التي هي انسانية وبشرية واجتماعية واقتصادية وسياسية وقانونية وتكنولوجية.. التي تتشكل من داخل المنظمة أو تأتي

من خارجها وتؤثر سلبا على سيرها وأدائها. هذه المخاطر تختلف من منظمة لأخرى وتأخذ بالاعتبار العديد من العوامل. يمكن الإشارة الى الكثير من أنواع الأخطار الاجتماعية (حوادث العمل، العطل والاجازات المرضية، التغيب، المشاكل النفسية كالأرق والقلق وسوء الاندماج، وضعف التحفيز والدافعية، سوء الاتصال.....) التي تضر بمستويات أداء المنظمة ونتائجها لأنها تعمل على تدمير الروح الابداعية والتضامنية والتحفيز والثقة لدى العاملين وتؤدي لظهور مناخ عمل سيء ومتدهور يهرب منه الأفراد ماديا أو معنويا، اما بالبحث عن وظائف جديدة وبالتالي مغادرة المنظمة أو بظهور سلوكيات لا منتجة كالانسحاب والتغيب والتراخي والتسيب وعدم الاهتمام، وهناك تدقيقات متخصصة بهذا المجال ولكن اذا استطاع المدقق أن يشخص هذه الأخطار من البداية فان ذلك سيعطيه فرصة ثمينة لقيادة مهمته بشكل جيد.

## 2- تحديد مجال التدخل

انطلاقا من تحليل الطلب وتحديد المخاطر الاجتماعية يحصل فريق التدقيق على تصور دقيق يسمح له بتحديد مجالات تدخله وتمكنه من اختيار مرجعيته التي سيعتمدها، هذه الخطوة غالبا ما تتم في المرحلة التحضيرية وهي مهمة جدا وتعد معيارا للحكم على عملية التدقيق، لأن بعض المدققين ولاسيما ممن تنقصهم الخبرة أو من لا يحسنون اختيار فرق التدقيق المساعدة، يتسرعون لقبول مهمة التدقيق ومباشرتها دون المام جيد بواقع المنظمة المدققة وبالتالي ينعكس ذلك على نتائج عملية التدقيق وتظهر اثارها في شكل ومحتوى التقرير النهائي لعملية التدقيق الاجتماعي بحيث نجد الكثير من الغموض والفراغات التي تعبر عن اسئلة لم تحدد اجاباتها أو اهملت بسبب سوء الفهم.... الخ.

مجالات التدخل تشير الى المجالات التي تحمل ملاحظات مبدئية للمدقق يهدف لجمع بيانات وأدلة حولها أو حول عينة منها، مثلا تدقيق الأجور والمكافئات لقسم أو أقسام معينة اذا لاحظ اختلالات معينة فيها، العلاقات الاجتماعية ومناخ العمل كالثقة ما بين المسؤولين يدقق في عدد الاجتماع وطبيعتها، احترام القوانين السائدة، الالتزامات المالية،... الخ. يقوم المدقق بكتابتها وتدوينها ورسم خطة للقيام بها بحيث تبقى سرية مع فريق التكوين المشرف عليها.

### 3- تعريف مؤشرات الأداء ووضع مرجعية للتدقيق الاجتماعي

مؤشرات الأداء مهمة جدا لعمل المدققين وهي تكون موجودة ومتعارف عليها أو نتيجة جهد شخصي لفريق التدقيق، وهي تسير الى نسب ومعدلات أو علاقات أو ممارسات معينة تسمح بالتأكد من وجود أو غياب ممارسة ما أو قياس مخرجات نظام أو برنامج معين (عدد البرامج التدريبية التي تم رصدها، مستوى الأجور والمكافئات وعدد العلاوات، معدل الحضور والغياب، التوزيع الكمي والنوعي للكفاءات.....).

من الخطوات الهامة لعملية التدقيق تحديد المرجعية وغالبا ما يكون هنالك تصور مسبق لها من طرف المدققين بحكم الخبرة ومعرفة ميدان العمل والتجارب السابقة، فهي كما رأينا في المحاضرة السابقة المتعلقة بمنهجية التدقيق، يمكن أن تكون استنادا لقوانين تنظيمية لوظيفة ما تحددها المؤسسة أو القطاع الذي تنتمي إليه أو ممارسات قائمة معارف عليها، او نسبة مرجعية محلية أو دولية كمنظمة العمل الدولية، منظمة الصحة، المنظمة الدولية للجودة.... الخ، والمرجعية قد تكون متعددة ومتنوعة حسب طبيعة العناصر المدققة ومجال التدخل سواء بالنسبة لوظيفة وإدارة وأداء الموارد البشرية أو المجالات الاجتماعية الأخرى. تشكل المرجعية دعامة ضرورية تسمح للمدقق بالحكم على الممارسات ومعرفة مدى توافقها أو اختلافها معها وبالتالي تبرير حكمه الذي يصدره.

### 4- نشر مسار التدقيق الاجتماعي: مقابلات، استبانات، تحقيقات.

تشير هذه المرحلة الى الانطلاق في عملية التدقيق ويمكنها أن تسبقها للمرحلة التحضيرية، فجمع المعلومات من أقسام وإدارات وأفراد المنظمة من مسؤولين ومرؤوسين يمكن أن يتم انطلاقا من مقابلات واستبيانات، غير أن مباشرة التحقيقات عموما تشير الى أن فريق التدقيق قد بنى تصوره على الوحدة المدققة واختار مرجعيته وحدد مجالات تدخله ووزع المهام وبالتالي ينطلق في جمع الأدلة والاثباتات ومقارنتها للخروج بالاستنتاجات المنطقية. وتعني عملية نشر مسار التدقيق نقطتان مهمتان :

- الأولى باتجاه فريق التدقيق، وتعبر عن التعريف بخطة العمل وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات ووضع برنامج العمل وضبط مرجعية التحليل والمقارنة والتأكيد على الجدية والسرية والانضباط وقيم المهنة.
- الثانية باتجاه المنظمة طالبة الخدمة، بعد الاتفاق يتم اعلام المنظمة ببرنامج المهمة من أوقات للزيارات وتحديد الاقسام والادارات والأفراد الذين سيتم مقابلتهم وطبيعة المعلومات التي سيحتاجونها، وأهداف المهمة، كي يحصلوا على دعم الادارة وتسهيل مهامهم.

## 5- تحليل ومناقشة النتائج: أداء، خطر، قيمة مضافة.

تحليل نتائج مهمة التدقيق يكون أثناء وقبل نهاية مهمة التدقيق لأن النتائج تخدم بعضها فهي تأتي من استنتاجات فريق التدقيق وطبيعة الأدلة التي يتم جمعها، وبالتالي فهي غير نهائية وإنما جزئية، قد تضطر المدققين للبحث لمقارنتها أو البحث عن قرائن مكلة لها، وهنا نشير الى نقطة مهمة تتعلق بخبرة المدقق في الحكم على كفاية أو عدم كفاية الأدلة التي يجمعها ويعتمدها لاصدار حكمه. كما تعبر هذه الخطوة أيضا عن تنظيم عملية التدقيق وضرورة القيام باجتماعات دورية أثناء عملية التدقيق لمناقشة النتائج وتبادل الأفكار والرؤى حولها قبل اتخاذ القرار باعتمادها أو استبعادها من التقرير النهائي لعملية التدقيق.

هذه النتائج كذلك يركز فيها فريق التكوين على توزيعها في مجموعات متجانسة، اما أنها ترتبط بالاداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي ككل، فيمكن أن تكون متعلقة بأداء الأفراد وتحفيزهم كمسؤول أو فرد بحد ذاته، أو مجموعة مع بعض قسم أو مصلحة أو ادارة، أو بالمنظمة ككل، أو أنها ترتبط بوجود خطر اجتماعي محدد يجب تحديده ومعرفة أسبابه وفي حالات معينة يمكن اقتراح تصورات لمعالجته، أو أن هناك ما يشكل أو يمكن أن يشكل قيمة مضافة للمنظمة يجب الاستثمار فيه ودعمه.

## 6- خلاصة التدقيق الاجتماعي وعرض التقرير تبعا لأولويات التدخل

أخيرا خلاصة التقرير النهائي وعرضه. هذه المرحلة الأخيرة وان كانت توشي بانتهاء مهمة التدقيق الا أنها مهمة جدا ومحورية وقد تأخذ وقتا وتركيزا كبيرين ، لأنها تعبر عن مسؤولية فريق التدقيق في الأحكام التي سوف يعطيها حول المجالات المدققة، وكذلك تعكس نوعية العمل المقدم منهم والصورة المهنية التي يدافعون عنها، ولذلك فان اعدادها يحتاج للمراجعة والتعاون بين أطراف فريق التدقيق من أجل الصياغة الجيدة والمهنية للتقرير ودعمه بالاثباتات والأدلة والبراهين والشواهد القوية. يجب أن نتذكر دائما أن مهمة التدقيق تقتضي اصدار حكم موضوعي ومستقل ومحيد حول مدى تطابق ممارسات معينة مطلوبة في مهمة التدقيق من طالب الخدمة مع مرجعية محددة ومتفق عليها للقياس والمقارنة. من الحكمة أيضا أن يتم اطلاع الجهة المسؤولة في المنظمة المدققة على التقرير النهائي في نسخته المبدئية ومنحهم حق مناقشته في كل نقاطه، لأن هذه الخطوة الهامة ستسمح باعتماد التقرير دون أي تأخير أو تعطيل، وكذلك تسمح بتعديله في الوقت المناسب اذا لزم الامر، لأنه يمكن للتوضيحات أو التبريرات التي تقدمها المنظمة أن تكون مقنعة ومنطقية لفريق التدقيق. يمكن للتقرير أن يكون بعدة أشكال حسب الحالة مثلا يمكن تقديم تقرير مختصر موجه للقادة الكبار في المنظمة مرفق بتقرير مفصل ومدعم بالتبريرات.