

## الفصل السابع: تدقيق أداء الموارد البشرية

يمثل أداء الموارد البشرية هدفا استراتيجيا للمنظمة وبالنسبة لعملية التدقيق فهو بعد ومحور رئيسي، ولذلك يجب أن ننتبه الى الفرق ما بين تدقيق وظيفة الموارد البشرية التي تعبر عن وحدة تنظيمية قابلة للأخـرجة وما بين الموارد البشرية ودورها في ضمان مستويات النجاح للمؤسسة. يتطلب تدقيق وظيفة الموارد البشرية من المدقق التأكد من قدرتها على التوفيق ما بين سياسات وممارسات الموارد البشرية مع توجهاتها الإستراتيجية والحصول على نتائج قيمة. يحاول المدقق التأكد من أن النتائج المحققة تتوافق مع الأهداف المحددة وكذلك من مستوى احترام الالتزامات الاجتماعية المرتبطة بها. عموما يتم تحديد ممارسات الموارد البشرية بالمقارنة مع الممارسات الجيدة للمؤسسات الرائدة والناجحة ذات الأداء القوي في السوق. هناك مهمتان من بين أخرى، يمكن الإشارة إليها:

### 1. تدقيقات القيام بالتغيير (قيادة التغيير)

يعتبر نجاح التغيير إحدى الاهتمامات الرئيسية لإدارات الموارد البشرية، كونها تواجه دائما مخاطر وتحديات ضمان أداء جيد للمسيرين بحيث ينجحون في تحفيز ودعم معاونيهم وشركائهم، ولذلك على المدقق أن يتأكد من مدى :

- معرفة المسيرين لأهداف عمليات التغيير ومدى انخراطهم فيها.
- وجود ومستوى فعالية الأدوات الممنوحة للمسيرين.
- تكوين وتدريب المسيرين على هذه الأدوات وتبـع تنفيذها.

هذه التدقيقات يمكن ان تستكمل باستقصاءات حول المتعاونين Des collaborateurs ، لأنهم يعطون معلومات واضحة حول علاقتهم مع ادارات الموارد البشرية.

### 2. تدقيقات التوافق الاستراتيجي والملائمة

تتقدم ممارسات الموارد البشرية مع الوقت ويظهر خطر عدم توافقها مع خصائص المنظمة وخياراتها الإستراتيجية ولذلك يجب على المدقق الاجتماعي التأكد من مدى تهيئتها وتحديثها خاصة السياسات والآليات المرتبطة بترجمتها إلى ممارسات مناسبة، يتناول التدقيق هنا إستراتيجية الموارد البشرية.

## ■ تدقيق إدارة أو مديرية الموارد البشرية كشريك استراتيجي:

يفترض أن تقوم ادارة الموارد البشرية بدعم وتنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنظمة باعتبارها ادارة داعمة ومساندة، ولذلك في اطار عملية التدقيق الاجتماعي يقوم المدقق بفحص آليات وأدوات تعريف وتشكيل وتنفيذ ومتابعة التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية انطلاقا من 6 أسئلة:

1. الى أي مدى ادارة الموارد البشرية هي عضو في الوحدات الإستراتيجية للمؤسسة (المكلفة بإعداد الإستراتيجية، كمن مؤشرات القياس مثلا أو الأسئلة التي يطرحها المدقق تكون عن الوقت المخصص لمقابلات الرئيس المدير العام ومدير الموارد البشرية وجها لوجه؟
2. من هو المسؤول عن هيكلة العملية الإستراتيجية للموارد البشرية؟ في أي مستوى؟ بأي موارد؟
3. هل يوجد هناك وثيقة مرجعية / شكلية (دليل ممارسات الأعمال) الذي يعكس ويترجم قيم المنظمة ويحدد المبادئ الرئيسية للموارد البشرية؟
4. كيف وماهي آليات نشر هذه الوثيقة ما بين المسيرين والمتعاونين؟
5. في إطار الممارسة اليومية للتسيير إلى أي مدى يعتمد على هذه الوثيقة أداة للإدارة العملياتية؟
6. هل هناك متابعة منتظمة لخطط العمل المنبثقة من إستراتيجية الموارد البشرية؟

## ■ التدقيق في مستوى تفعيل استراتيجيات المكافآت (جعلها عملياتية ..)

وقد تمتلك المنظمة استراتيجيات وقوانين للمكافآت ولكنها لا تعمل بها كلية، وجزء منها معطل للأسباب اما موضوعية أو مرتبطة بتقصير، ولذلك على المدقق أن يفحص المخاطر الأربعة المتعلقة بالمكافآت:

1. توافق غير كاف للمكافآت وأنظمتها مع الأهداف الإستراتيجية (شخصنة غير كافية، جاذبية ضعيفة للمواهب، برامج ولاء ضعيفة، مرونة ضعيفة للموارد البشرية... الخ).
2. مرونة ضعيفة للكتلة العمالية.
3. ممارسات تعتبر غير متساوية من منظور العاملين.
4. تمييز يتعارض مع الالتزامات.

هذين الخطرين الأخيرين 3 و 4 كان يتكفل بهما في السابق تحت بند تحقيق المساواة والتنوع. كما يمكن أن يضاف لمجموع الاخطار السالفة الذكر خطر عدم التوافق والوضوح ما بين ممارسات التكوين والتدريب مع التطورات التكنولوجية والديمقراطية والتوجهات الإستراتيجية لادارة الموارد البشرية وللمنظمة عموما.

## ■ تدقيق إستراتيجية التكوين والتدريب:

هناك الكثير من المخاطر التي يقوم المدقق بدراستها في مجال استراتيجية التكوين والتدريب وما يرتبط  
عموما بتنمية الموارد البشرية، يمكن اجمالها في النقاط الآتية :

- التحقق من أن يكون التوافق والوضوح ما بين أنشطة التكوين المحققة والتوجهات الإستراتيجية غير كاف.
- تنمية غير كافية للكفاءات التسييرية في محيط وبيئة تغيير تتطلب مستوى عال من الكفاءات الإدارية.
- تحضير غير كاف لتعويض الأعداد من مغادري العمل للتقاعد.
- ندرة بعض الكفاءات لبعض الفئات من العاملين، مع خطر عدم التوافق المهني.
- آجال الرد على الاحتياجات العاجلة لبعض الكفاءات الفردية أو الجماعية.
- ضعف استعمال التكنولوجيات لاسيما في التدريب الإلكتروني... الخ.

في كل مجالات الموارد البشرية، تشير عمليات التدقيق إلى الصعوبة التي تواجهها المؤسسات في تحديد ممارساتها وفقا للتغير الداخلي والخارجي الذي يواجهها، وكذلك صعوبة قياس أثر ممارسة ما على بقية المجالات الأخرى والتكفل بها وبتنائجها على الموارد البشرية. في هذا الإطار، يتطلب من المدقق لإدارة الموارد البشرية أن يكون قادرا على إصدار حكم من جهة حول المسؤولين والمهنيين الممارسين لوظيفة الموارد البشرية ومدى استخدامهم للأدوات المتاحة لهم وكذلك تصرفاتهم وسلوكياتهم ومن جهة أخرى مدى اندماج وانصهار العاملين في رهانات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

(المرجع: ملخص من الكتاب المرجعي (Igalens et Peretti 2008))