



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

محاضرات في مقياس

التدقيق الاجتماعي Audit Social

مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد:

د/ لبصير هند

الموسم الجامعي: 2018 / 2019

مقدمة:

يعتبر مقياس التدقيق الاجتماعي من المقاييس المدرجة حديثاً في المقررات التدريسية في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، لمستوى الماجستير. وهذا نظراً لحدثة إدراج عملية التدقيق والمراجعة للوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية، والتي تسعى إلى فحص المشاكل وتشخيص أسباب الانحرافات والاختلالات في وظيفة الموارد البشرية وتقديم الحلول المناسبة في شكل تقارير. هذه الأخيرة تخدم المسؤولين وتساعدهم في اتخاذ القرارات في هذه الوظيفة على كل المستويات وتحسين أداء المورد البشري.

والجدير بالذكر هذه المهنة لا نجد لها مهيكلة ضمن النشاطات العادية للمؤسسة، فقد تمارس من قبل مسؤول ذو اطلاع وخبرة في المجال أو تكون تابعة للتدقيق المالي والمحاسبي - كنظرة ضيقة- وتعتبر بذلك كتدقيق داخلي، أو تتم من خلال طرف خارجي كمكاتب التدقيق المتخصصة التي تقدم هذه الخدمة.

المعارف السابقة المطلوبة :

يعتبر مقياس التدقيق الاجتماعي في صميم تخصص طلبة السنة الثانية ماجستير إدارة الموارد البشرية، فبعد اطلاعهم في سنوات سابقة من الدراسة على مبادئ تسيير المؤسسة، إدارة الموارد البشرية: تعريفها، خصائصها وتطورها، الوظائف والنشاطات الفرعية لها، ومختلف العلاقات بينها وبين الوظائف الأخرى للمؤسسة وكيفية اندماجها في أهداف المؤسسة سواء كانت القصيرة المدى أو المتوسطة والطويلة. إضافة إلى ضرورة إلمام الطلبة بمعارف حول كل من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومحيط المؤسسة وكيفية تأثيره فيها وتأثره بها وبعض تطبيقات الإحصاء الوصفي والتحليلي وغيرها.

وصف مقرر المقياس:

يأتي هذا المقياس لتدعيم أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال الوقوف على تقييم وفحص هذه الإدارة لتدعيم نقاط القوة والملاحظة بها ومعالجة نقاط الضعف والقصور التي قد تواجهها. ويقسم مضمون المقياس إلى أربعة محاور كالتالي:

مقدمة

المحور الأول: الإطار النظري للتدقيق الاجتماعي

- I- نشأة مصطلح التدقيق وتطوره
- II- مفهوم التدقيق الاجتماعي
- III- الجهات الفاعلة في التدقيق الاجتماعي
- IV- مجالات ومستويات تدخل التدقيق الاجتماعي
- V- الميادين الخارجية عن التدقيق الاجتماعي

المحور الثاني: منهجية وأدوات التدقيق الاجتماعي

- I - مراحل التدقيق الاجتماعي
- II - أسس القياس في التدقيق الاجتماعي
- III - أدوات وتقنيات التدقيق الاجتماعي

المحور الثالث: التشخيص الاجتماعي الأولي

- I - أهداف ومراحل التشخيص الاجتماعي الأولي
- II - التعريف بالمهمة
- III - جمع المعلومات
- IV - تحليل المعلومات
- V - تشخيص الأسباب وتقديم التوصيات

المحور الرابع: تدقيق بعض مجالات تسيير الموارد البشرية

- I - تدقيق الغياب
- II - تدقيق الوظيفة والتوظيف
- III - تدقيق التكوين

الخاتمة

المحور الأول: الإطار النظري للتدقيق الاجتماعي المحاضرة الأولى: نشأة مصطلح التدقيق وتطوره

أهداف المحاضرة:

- ✓ التعرف على أصل مصطلح التدقيق
- ✓ التعرف على ظروف نشأة وتطور التدقيق
- ✓ إعطاء تعريف وأهداف التدقيق

تمهيد:

عادة ما يفهم من مصطلح التدقيق أنه عملية تحقيق نتيجتها عقوبات مجزية للمؤسسة المدقق معها، كما يرتبط هذا المصطلح بفكرة الرقابة المحاسبية والمالية. لكن في الواقع يتعلق التدقيق المحاسبي والمالي بمراجعة وفحص عناصر الذمة المالية للمؤسسة من أجل التحقق من دقة الحسابات ومطابقة الممارسات مع الأطر الإلزامية، القانونية والتنظيمية. ومع النتائج الإيجابية للتدقيق المالي والمحاسبي، فقد استخدم التدقيق في عدة ميادين داخل وخارج المؤسسة، فنجد مثلاً: التدقيق البيئي، التدقيق الاجتماعي، تدقيق الجودة، تدقيق أمن المعلومات في العمل وغيرها.

I. 1. نشأة مصطلح التدقيق وتطوره:

عن أصل كلمة تدقيق فهي مشتقة من اللاتينية Audir التي تعني يستمع، كما أن كلمة مدقق فهي Auditor أو Auscultator وتعني مستمع أو مصغي. ولفهم دور الاستماع يجب العودة إلى العصور القديمة حيث كان قليل من الناس من يحسن القراءة والكتابة، فتفاصيل الأعمال كانت تنقل شفهيًا، بمعنى أن الإمبراطور أو رب العمل يعين شخصًا للتحقيق في حالة وجود شك أو تلاعب في الحسابات وذلك من خلال الاستماع إليه، فالغاية من هذه المهنة هي فرض الرقابة على تحصيل الأموال.

محاضرات في مقياس التدقيق الاجتماعي د/ بصير هند
ومنذ بداية القرن العشرين، تطورت وظيفة التدقيق، فبعد ظهور الثورة الصناعية أصدرت بعض الدول الصناعية الكبرى كالو.م.أ، بريطانيا وفرنسا نصوصا تشريعية تلزم الشركات ذات الأسهم بتعيين خبراء مستقلين لمراجعة الوثائق المحاسبية والمالية للمصادقة عليها عن طريق إعداد تقرير كتابي دوري، يكون بعد الانتهاء من عملية إعداد المؤسسة للحسابات الختامية، حيث يبدي فيه المدقق رأيه الفني المحايد عن مدى صدق وعدالة الحسابات المالية. ومن أحدث التعاريف المقدمة للتدقيق نجد معيار ISO 9000 في نسخته لسنة 2005م. يعرف التدقيق بأنه: « عملية منهجية، مستقلة وموثقة تسمح بالحصول على أدلة تدقيق وتقييمها بطريقة موضوعية لتحديد مدى تحقق معايير التدقيق ».

والملاحظ أن فكرة التدقيق تطورت مع تطور الأهداف المرجوة منه، فقد انتقلت من مجرد الكشف عن الغش إلى أهداف إستراتيجية منها: مراقبة الخطط الموضوعية وتشخيص أسباب عدم تحقق الأهداف وتقييم النتائج المتوصل إليها بالمقارنة مع الأهداف المسطرة والعمل للوصول إلى أقصى درجة من الكفاءة والقضاء على الإسراف في جميع نشاطات المؤسسة. والتدقيق وسيلة تخدم العديد من الأطراف داخل المؤسسة وخارجها وهو ليس غاية بحد ذاته.

I. 2. تطور مفهوم التدقيق الاجتماعي

ظهر التدقيق الاجتماعي حديثا، حيث بدأ إدخال التدقيق إلى مجالات تسيير المؤسسة المختلفة، ويعتبر التدقيق الاجتماعي من أوسع المجالات نظرا لتوسع الوظيفة وتداخل العناصر النوعية في تسييرها (علم الاجتماع، علم النفس، علوم التسيير)، فهو يعنى بوظيفة تسيير الموارد البشرية، إما كاملة وإما جزءا منها أي يمس جانبا معينا منها كالتكوين، الأجور والترقية أو يمس ظاهرة سلبية كالخلافات، التغيب أو دوران العمل. إذن فهو معقد تعقيد الجانب الإنساني من التسيير لذا وجب العمل على تطويره وتوسيع استعمالاته.

إن المحاولات الأولى لتقييم المجال الاجتماعي ترجع إلى سنة 1940م بالو.م.أ وارتبطت بقياس النتائج الاقتصادية لبعض أنشطة تسيير الموارد البشرية بالاعتماد على

محاضرات في مقياس التدقيق الاجتماعي د/ بصير هند
أجهزة تقييم خارجية عن المؤسسة، غير أنه في نهاية الخمسينيات بدأت المؤسسات ذات الحجم الكبير في التقييم التلقائي لأنشطة تسيير المستخدمين فمثلا سنة 1953م قام مدير المستخدمين Jean Myon بمؤسسة Renault بطلب من Raymond Vatier بإنشاء مصحة دراسة مشاكل المستخدمين وتوالت المؤسسات في تبني مجال التدقيق لوظيفة الأفراد، وبدأت تظهر معاهد متخصصة في هذا المجال، مثل المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي بفرنسا سنة 1982م يرأسه Raymond Vatier. كما ظهرت مكاتب متخصصة لتقديم خدمة التدقيق الاجتماعي بفرنسا كذلك.

تتبع المفاهيم العديدة للتدقيق الاجتماعي على مميزاته المختلفة لكنها تصب في قالب واحد، ومنها ما يلي:

❖ تعريف "Stephens" (1970): "تدقيق المستخدمين عبارة عن تحليل السياسات والبرامج والإجراءات في منظمة ما لتقييم فعاليتها وكفاءتها".

❖ تعريف "R.Vatier" (1980): "التدقيق الاجتماعي هو وسيلة للقيادة والتسيير وأسلوب الملاحظة مثله مثل التدقيق المالي والمحاسبي، وفي مجمله يهدف إلى تقييم القدرة الخاصة بالمنظمة للتحكم في المشاكل المتعلقة بالجانب البشري والاجتماعي الذي يفرضه المحيط الخارجي، وتسييرها عبر توظيف العمال اللازمين لنشاطها".

❖ تعريف "Pierre Candau" (1985): "التدقيق الاجتماعي هو المنهج الموضوعي المستقل عن طريق الملاحظة، التحليل، التقييم، التوصيات وبالاعتماد على منهجية صارمة واستعمال تقنيات بالمقارنة مع مرجعيات صريحة وواضحة للتعرف على نقاط القوة والضعف كمرحلة أولية والعراقيل والعقبات على شكل أخطار وتكاليف كمرحلة ثانية، وكل هذا يستلزم تشخيص الأسباب الخاصة بالمشاكل المترتبة والمتوصل إليها وتقدير أهميتها ثم التوصل إلى تكوين اقتراحات وتوصيات للحد من هذه النقائص".

بصفة عامة، يمكن القول أن التدقيق الاجتماعي هو الفحص الانتقادي والاحترافي للوضع الاجتماعية للمؤسسة من أجل إصدار رأي مسؤول ومحايد ومستقل بالرجوع إلى معايير مما يؤدي إلى زيادة الثقة في صحة وسلامة المعلومات وبالتالي أهميتها.

➤ خصوصيات التدقيق الاجتماعي:

هناك نوعان من الخصوصيات تجعل التدقيق الاجتماعي يتميز عن غيره من التدقيقات:

- خصوصيات مرتبطة بالمجال المدروس: وهو وظيفة الموارد البشرية، فالتوسع والتشعب في أنشطة هذه الوظيفة، والتميز بالطابع النوعي في المعلومات المتعلقة بها وتداخل عدة مجالات من العلوم فيها، ينعكس على التدقيق الاجتماعي ويجعله يتميز بالتشخيص والمنهجية الصارمة للتمييز بين السبب والنتيجة كذلك ترابط وظائف تسيير الموارد البشرية قد يؤدي إلى تحويل قرارات غير صائبة من نشاط إلى آخر.
- خصوصيات متعلقة بالمنهجية الصارمة لتحويل المعطيات النوعية إلى كمية، فهي تتدرج ضمن الطابع المنهجي للبحث العلمي المستعمل في العلوم الإنسانية لتحويل المعطيات النوعية إلى كمية، كما يركز على الطرق الإحصائية البيانية، تقنيات الاستبيان والتحقيقات الشاملة لاستخراج الانطباعات والآراء الخاصة بالأفراد.

➤ أهداف التدقيق الاجتماعي:

- كباقي التدقيقات الأخرى، يسمح التدقيق الاجتماعي بتحسين فعالية المؤسسة، فهو أداة مساعدة على اتخاذ القرار بواسطة تسيير الموارد البشرية.
- إذن يستجيب التدقيق الاجتماعي لعدة أهداف أهمها ما يلي:
- تقييم أنشطة تسيير الموارد البشرية (باستخدام مؤشرات كمية).
 - التشخيص الدقيق للأسباب للوصول إلى نتائج صادقة.
 - التحكم الأمثل في التكاليف الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة (مثل تكاليف الكتلة الأجرية).
 - التنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطار لتقادي التعقيدات المحتملة.

محاضرات في مقياس التدقيق الاجتماعي د/ لـبـصـير هـنـد

- يستعمل كذلك التدقيق في المفاوضات مع المتعاملين، فبمجرد اطلاع المفاوض على تقارير التدقيق الاجتماعي بإمكانه أخذ نظرة على الوضعية الاجتماعية للمؤسسة (مثلا حالة شراء المؤسسة أو حالة الاندماج).
- يستعمل من طرف طاقم جديد للإدارة لمعرفة الوضعيات الراهنة، وبذكر تحديد الأهداف بالاعتماد على أولويات دراسة الانحرافات في المجال الاجتماعي.

I. 3. الأطراف الفاعلة في التدقيق الاجتماعي

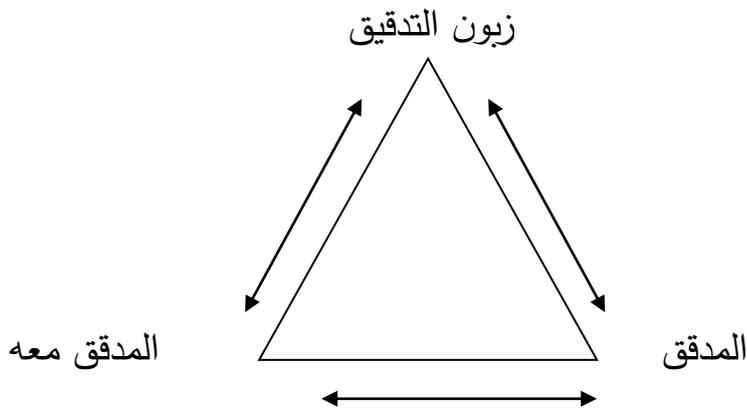
حسب معيار ISO 19011 الصادر سنة 2012م والمطبق على كل النظام الإداري للمؤسسة بعدما كانت نسخة هذا المعيار لسنة 2002م مطبقة فقط على نظام الجودة والنظام البيئي، فإن هناك 04 جهات مشتركة في تطبيق التدقيق مهما كان نوعه: زبون التدقيق، المدقق معه، المدقق والخبير التقني، حيث تختلف خصائص كل جهة عن الأخرى فيما يأتي:

1. طالب المهمة "زبون التدقيق" "Le Commanditaire": هو أصل عملية التدقيق، وهو الذي يقوم بطلب هذه العملية ودفع أجرها، تحديد الأهداف المرجوة منها وبقية الأطراف المعنية بالتدقيق.
2. المدقق معه "L'audité": مهمته تحقيق عملية التدقيق من خلال استقبال المدقق والإجابة عن تساؤلاته.
3. المدقق "L'auditeur": هو العنصر الذي يقود وينفذ عملية التدقيق ويتمثل دوره في ملاحظة الهيئة المدقق معها والتأكد من أن نشاطها يتطابق مع مرجعيات العم المحددة، وعند ملاحظة الانحرافات تحديد أسبابها بدقة قد تستوجب بعض التدقيقات، ووسائل بشرية مهمة (فريق تدقيق)، أين يكون المدقق مسؤولا عن التنسيق بين أعضاء الفريق.

4. **خبير تقني "Expert Technique"**: هو العنصر الذي يتميز بمعارف وخبرات مرتبطة بالهيئة المدقق معها (المدقق معه) أو مرتبطة بمجال عمله، ليس كل تدقيق يتطلب حضور الخبير التقني.
تتمثل العلاقة بين هذه الأطراف في مبادلات تخص مجموعة من المعلومات الإدارية.

شكل: العلاقة بين الأطراف الأساسية

في التدقيق الاجتماعي



I. 4. مجالات تدخل التدقيق الاجتماعي:

هناك 03 مستويات يمكن أن نحددها لممارسة التدقيق الاجتماعي:

1. **المستوى الوظيفي الإداري**: هو تدقيق قصير الأجل، يمس فحص المعلومات

الاجتماعية المتاحة في قسم (مصلحة) الموارد البشرية عن طريق إخبار مصداقيتها

(Fiabilite) وطرق تحليلها ومصادرها..

كما يدرس مدى مطابقة الإجراءات للأنظمة والتشريعات المفروضة على المؤسسة، أو

ما يعرف بتدقيق المطابقة "L'audit de Conformité"، حيث يسعى التدقيق في هذا

المستوى إلى تحقيق أهداف أساسية هي:

- ضمان نوعية المعلومات الاجتماعية.
- التأكد من احترام مختلف القوانين والاتفاقيات.

• التأكد من احترام تعليمات الإدارة العامة.

2. **مستوى التسيير الإجرائي:** يسمى كذلك بتدقيق الفعالية " L'audit d'efficacité "

يلعب دورا هاما في مراقبة وضع السياسات والإجراءات في مجال تسيير الموارد البشرية حيز التنفيذ، ومتابعتها ومعرفة صحة تطبيق إجراءاتها ومدى ملاءمتها مع الأهداف المسطرة، وهو يهدف إلى الإجابة على سؤالين متكاملين:

▪ هل تتطابق النتائج الاجتماعية مع الأهداف المحددة؟

▪ هل تم الحصول على هذه النتائج بأقل تكلفة؟

- الإجابة تكون من خلال تتبع المدقق لمؤشرات الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

3. **المستوى الاستراتيجي:** يسعى التدقيق الاستراتيجي " L'audit Stratégique " إلى

ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى سياسات في المجال الاجتماعي وتحديد البرامج المتوسطة والطويلة الأجل. فهو هنا يهتم بعنصرين أساسيين:

▪ هل سياسات تسيير الموارد البشرية تتماشى مع مختلف أهداف المؤسسة واستراتيجياتها العامة؟

▪ هل الخيارات الكبرى في مجال السياسة الاجتماعية للمؤسسة مجسدة في شكل البرامج والخطط؟

ملاحظة: إن التقسيم السابق للتدقيق الاجتماعي إلى ثلاث مستويات، هو تقسيم بيداغوجي، ففي الواقع يبحث المدقق في المستويات الثلاث معا لإنجاز مهمته.

I. 5. **الميادين الخارجية عن التدقيق الاجتماعي:**

1. مجموعة من التدقيقات الأخرى: تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التدقيق التنظيمي والتدقيق الإداري.

2. وظائف أخرى داخل المؤسسة: مراقبة التسيير، مصلحة المناهج،...

3. نشاطات أخرى: النشاط الاستشاري.

4. ميادين أخرى: التطوير التنظيمي، محاسبة الموارد البشرية وغيرها.

5. تقنيات أخرى: كالميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة.

الفصل الثاني: منهجية التدقيق الاجتماعي

تمهيد:

بحكم الطابع الخاص للتدقيق الاجتماعي (مجال خاص بالجانب البشري)، فإنه بالضرورة ستكون له منهجية خاصة تهتم بدراسة جانب الموارد البشرية من التسيير، وذلك باستخدام العديد من الطرق والأدوات وتفصيلها فيما يأتي:

مراحل التدقيق الاجتماعي:

يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

بعض الأدوات والتقنيات	خصائصها	المراحل	
<ul style="list-style-type: none"> - مقابلات - تحليل الوثائق - استبيان 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الوثائق المطلوبة - تحديد الفرق بين الأحداث والآراء 	جمع المعلومات	01
<ul style="list-style-type: none"> - التحليلات الإحصائية - تحليل المحتوى 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المشاكل الأساسية للحصول على الانحرافات - تجزئة الوضعيات المعقدة إلى مجموعات جزئية ذات مضمون - تحليل الظاهرة المدروسة (القياس، المقارنة مع المعايير وتحديد الانحرافات) 	تحليل المعلومات	02
<ul style="list-style-type: none"> - المقارنة مع معايير 	<ul style="list-style-type: none"> - التحقق من مصداقية وصحة 		03

المعلومات	الرقابة والتقييم	
- تقييم الظاهرة من خلال الحكم على الانحراف، درجة الخطورة وتشخيص الأسباب - وضع أنظمة للرقابة تسمح بتنفيذ التوصيات - تحديد نقاط القوة والضعف	- تحليل إمكانية التطبيق - داخلية أو خارجية	
التوصيات	04	
- اقتراح حلول لتصحيح وضعيات أو التخلص من مشاكل	التوصيات	

جدول: مراحل التدقيق الاجتماعي

إن الخوض في تفاصيل عملية التدقيق الاجتماعي من خلال مختلف مراحلها وأهم الأدوات والتقنيات المستعملة في كل مرحلة، يستدعي التأكيد على بعض مميزات منهجية التدقيق الاجتماعي، والتي أهمها ما يلي:

- تسمح المنهجية للمدقق بتنظيم الأحداث والآراء، لتقييم موضوعي وشامل لوضعية اجتماعية معينة.
- التدقيق الاجتماعي منهج استنتاجي ينفي تدخل أي حكم قبلي.
- تسمح المنهجية المتبعة للمدقق باستعمال مجموعة من تقنيات القياس، كما تسمح له بتحديد فرضيات (بمثابة أسباب للمشاكل)، حيث تثبت أو تنفي من خلال قيامه بمهامه.
- بالرغم من اختلاف التدقيق الاجتماعي من مؤسسة لأخرى بحكم خصوصية كل واحدة، إلا أن المنهج المتبع يبقى نفسه.

II. أسس ومعايير القياس:

II. 1. النتائج أو الأحداث "Les événements": يقصد بالنتائج آثار المشاكل الناتجة عن تسيير المورد البشري داخل المؤسسة وهي تمثل النتائج الملاحظة التي تسمح بانطلاق سيرورة التدقيق الاجتماعي.

محاضرات في مقياس التدقيق الاجتماعي د/ بصير هند
 عادة ما يتم تقسيم هذه النتائج إلى داخلية وخارجية (أنظر الجدول). كما أنها تعرض
 بشكل تطور تاريخي (عادة ما يكون 3 سنوات) أو تكون بشكل أخطار تهدد مستقبل
 المؤسسة، لكن في جميع الأحوال يجب أن تقاس بمؤشرات مناسبة.

II. 2. المؤشرات "Les indicateurs": يمكن تعريف المؤشر على أنه وسيلة لقياس
 ظاهرة معينة، حيث يطبق على مجموعة من النتائج الكمية أو الكيفية، أي قد تكون
 مقيمة على أساس كميات، تكاليف، سلوكيات، آراء معينة. وتجدر الإشارة أن ظاهرة
 معينة يمكن قياسها باستعمال عدة مؤشرات.

❖ شروط استعمال المؤشرات: لكي يستعمل المؤشر يجب أن يتوفر على خاصيتين:

1. الثبات "La fiabilité": قدرة المؤشر على قياس الظاهرة المدروسة في غياب نسبي
 للأخطاء.

2. الصدق "La validité": تتضمن قدرة المؤشر على قياس ما يجب قياسه فعلا.

جدول: أمثلة عن مؤشرات لمختلف الأحداث الاجتماعية

الصنف	أنواع الأحداث	بعض المؤشرات
1. داخلية ❖ فيزيائية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ حوادث عمل ▪ جروح ▪ وفيات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ العدد (التطور) ▪ معدل التواتر (التكرار) ▪ درجة الخطورة
❖ مادية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أمراض مهنية ▪ سرقات ▪ تبذير ▪ تخريب 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ العدد والأهمية (والتطور) ▪ تخريب مجهول ▪ عدد الأعطال والشكاوي
❖ فردية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ انخفاض الإنتاج (كما ونوعا) ▪ التأخرات ▪ تعطيل العمل ▪ الغياب ▪ العلاقة بين الزبائن 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التواتر والتطور ▪ انخفاض وتيرة العمل ▪ الوقت والتواتر

<ul style="list-style-type: none"> ▪ النسب والتواتر ▪ انخفاض وتيرة العمل ▪ نسبة المشاركة في الإضراب ▪ المدة المتوسطة ▪ عدد أيام العمل الفعلية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ دورات العمل ▪ تعطيل العمل ▪ إضرابات خاصة بالمؤسسة 	<p>❖ جماعية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ انخفاض مستوى التأطير ▪ العدد والتطور ▪ التكرار (التواتر) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ انعدام الثقة ▪ غياب الرقابة ▪ صراع الأفراد والمجموعات ▪ تأخرات، أخطاء ▪ معلومات محرفة (مشوهة) 	<p>❖ هيكلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ انحرافات حول المصاريف ▪ الانحرافات مقارنة مع الأهداف ▪ انخفاض معامل الكفاءة ▪ انحرافات ▪ انخفاض المعارف التقنية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم المطابقة مع القانون ▪ انخفاض الأداء ▪ اخطاء ▪ عمالة إضافية ▪ تكاليف إضافية ▪ عدم كفاءة 	<p>❖ لكل وظيفة فرعية من تسيير الموارد البشرية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مبالغ الخسارة ▪ انخفاض الحصص السوقية ▪ متابعة من الصحافة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ محاضر قضائية وخسارة القضايا ▪ فقدان المصداقية ▪ مقاطعات من طرف المتعاملين 	<p>2. خارجية: تدهور الصورة الخارجية للمؤسسة مع مختلف المتعاملين</p>

II. 3. المعايير، المرجعيات، الانحرافات Normes, Référentiels et Ecart

بعد اختيار المؤشر المناسب، يجب أن يقارن بمعيار معين بهدف تحديد الانحرافات ومن ثم استنتاج المشاكل.

تتشأ المعايير (سواء كانت داخلية أو خارجية) من أنظمة مرجعية:

كالقوانين، الاتفاقيات الجماعية، عقود المؤسسة، النشاط العادي والمقبول للمؤسسة، تقنيات وإجراءات العمل، أهداف المؤسسة، معدلات القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، بالإضافة إلى النماذج والنظريات الخاصة بتسيير الموارد البشرية والوظائف الأخرى.

II. 2. التكاليف والأخطار Couts et risques:

من خلال الانحرافات التي توصل إليها المدقق الاجتماعي، يكون قد استنتج المشاكل الموجودة، ثم يجب تقييم آثارها من ناحية مادية (تكاليف) أو من ناحية غير مادية (أخطار) سواء كانت حالية أو مستقبلية.

عادة ما يتم تحديد درجة خطرة المشاكل، من خلال ترتيبها في سلم معين، ويتم تقسيمها إلى فئات متدرجة من خطر ضعيف إلى خطر كبير حسب أهمية الخسائر الناجمة عنها إما بالقيمة المطلقة أو كنسبة من رقم الأعمال (CA) أو من نقدية (خزينة) المؤسسة، فمثلا نجد السلم التالي:

- ❖ خطر يمكن إهماله: أصغر من 0.1% من CA السنوي
- ❖ خطر ضعيف: $0.1 > x \geq 1\%$ من CA السنوي
- ❖ خطر أقل من متوسط: $1\% > x \geq 5\%$ من CA السنوي
- ❖ خطر متوسط: $5 > x \geq 20\%$ من CA السنوي
- ❖ خطر كبير (هائل): $20\% > x \geq$ من CA السنوي

إذن، هذا التقسيم يسمح بتحديد درجة الخطورة وسرعة الحدوث، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك تقسيمات أخرى تبين طبيعة المشكل إن كان داخلي (في المؤسسة) أو خارجي (من محيطها)، كما قد يكون هناك تفصيل في الأخطار المتعلقة بالوظائف الفرعية لتسيير الموارد البشرية.

III. أدوات وتقنيات التدقيق الاجتماعي:

III. 1. أدوات وتقنيات جمع المعلومات:

تتضمن عملية جمع المعلومات عدة طرق، فإما أن تكون طرقاً إحصائية وتحتوي مؤشرات كمية، أو طرقاً سوسولوجية ونفسية خاصة بتقنيات المقابلة والاستبيان.

أ- **تقنية العينة:** إن تحديد عينة معينة يقتضي المعرفة الدقيقة بخصائص المجتمع المدروس ثم اختيار جزء منه ممثل (عينة ممثلة) وحجم مناسب.

ب- **جمع الآراء:** يتم جمع الآراء بطريقتين، إما عن طريق المقابلات أو عن طريق الاستبيان، وفي هذا المجال يجب على المدقق الاجتماعي أن يخلق الشروط المثلى التي تسمح للأفراد بالإدلاء بآرائهم الحقيقية (والحصول على الأحداث وليس الأحاسيس).

إن المعلومات المجمعة من خلال المقابلات أو الاستبيان، ويجب أن تقارن إما مع نتائج المقابلات الأخرى، أو إحصائيات أو تقارير أخرى، حتى يتم إثبات أو نفي هذه المعلومات.

III. أدوات وتقنيات تحليل المعلومات: منها ما يلي:

أ- **الهيكل التنظيمي:** يوضح مناصب وإجراءات العمل، كما يسمح بتحليل معدل التأخير أو مطابقة الإجراءات للهيكل الموجودة.

ب- **هرم الأعمار:** هو تمثيل بياني للأفراد حسب السن، كما نجد أيضاً هرم الأقدمية، الهرم حسب الفئات المهنية للعمال، حسب الجنس، حسب الجنسية، حسب المصالح وغيرها حسب الاحتياج والضرورة.

وعادة ما يتم إعداد هرم الأعمار سنوياً، حسب الفئات العمرية لمختلف الأفراد المسجلين بدفاتر المؤسسة.

ج- **تشخيص المسؤوليات:** هو أحد أدوات التحليل المستخدمة من طرف المدقق الاجتماعي لتحديد الأدوار المختلفة التي يقوم بها مختلف الأفراد والمسؤولين في مختلف الوظائف الفرعية لتسيير الموارد البشرية. وتتم هذه العملية من خلال ملء الأطراف المعنية لوثيقة عمل محضرة مسبقاً، حيث تمكن المدقق من استنتاج ما يلي:

❖ غياب طرق الرقابة في كل أو بعض أنشطة تسيير الموارد البشرية.

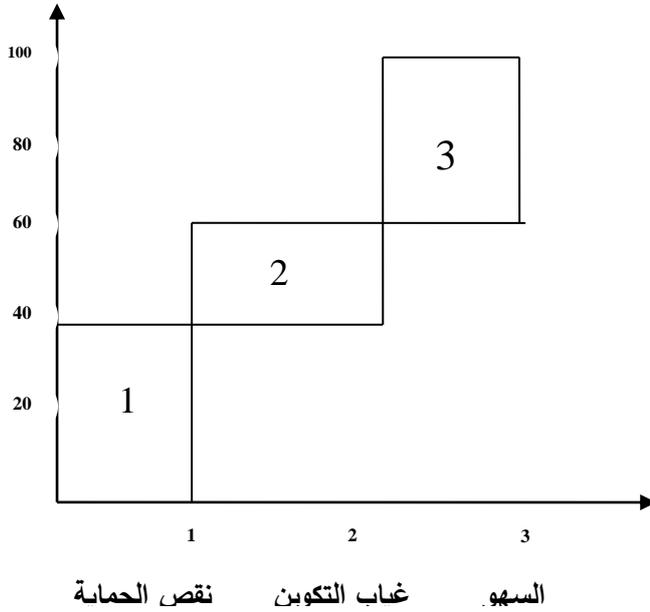
❖ مدى مطابقة مؤهلات الإطارات مؤهلات الإطارات للمسؤوليات المسندة إليهم.

❖ اكتشاف مدى وجود خلل في المناصب، سواء كان فيها التكرار أو النقص..

د- مخطط باريتو وشجرة اتخاذ القرار:

عادة لا يفرق الأفراد بين الأسباب والآثار، لذلك يقوم المدقق بتحديد قائمة من الأسباب المحتملة ثم يرتبها حسب الأهمية وحسب زمن حدوثها، إذ يستشير مختلف الأفراد الذين لهم علاقة بالمشكل لكي يحصل على آرائهم ثم يعيد النظر في الترتيب الذي قام به.

مثال:



يبين الشكل المقابل أسباب

حوادث العمل حسب مخطط

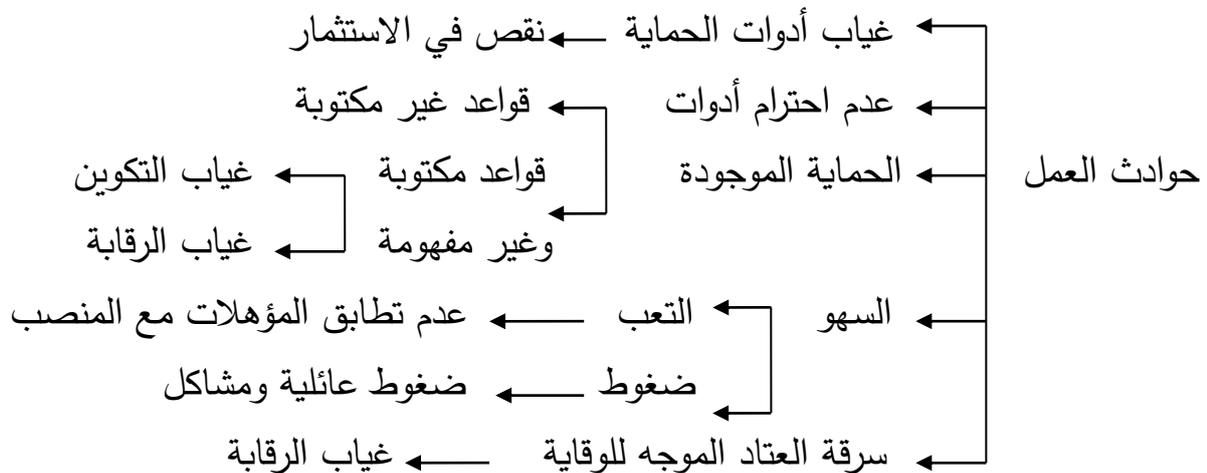
Pareto، غير أنه لا يوضح

تسلسل حدوث مختلف هذه

الأسباب لذلك يتم اللجوء إلى

مخطط آخر هو: مخطط

شجرة اتخاذ القرار (شجرة الأسباب)



محاضرات في مقياس التدقيق الاجتماعي د/ لـبـصـير هـنـد
انطلاقاً من هذه الأداة، يتمكن المدقق الاجتماعي من تحسين نوعية الاقتراحات التي
سيقدمها بجعلها تعالج الأسباب الحقيقية للمشاكل.

هـ- تحليل إمكانية التطبيق: لتحديد التوصيات الأكثر ملاءمة لوضعية المؤسسة، يمكن
اللجوء إلى تحليل إمكانية التطبيق، والتي تتضمن مقارنة التكاليف الناجمة عن تنفيذ توصية
معينة والفوائد الناجمة عنها.

III. 3. تقنيات عرض النتائج:

عملية عرض النتائج مشروطة أيضاً بعدد معين من القواعد، وذلك للتمكن من تحقيق
هدف عملية التدقيق. فمن بين وظائف التقرير نجد الإعلام بالنتائج، الإقناع وجذب الانتباه
حول الإجراءات التصحيحية، وحتى يكون التدقيق فعالاً، يجب أن يقوم التقرير بإيصال
مختلف النتائج بطريقة مقنعة لمختلف الأطراف المعنية، وهذا يتطلب احترام مجموعة من
الشروط الخاصة بشكل ومضمون التقرير.

أ- تقديم النتائج الوسيطة: لتحقيق أقصى فعالية، يجب على المدقق أن يعرض المعلومات
المجمعة من الميدان في وثائق عمل، يعدها تدريجياً مع تطور عمله باحترام مجموعة من
القواعد التي تسمح للمدقق عند كتابة تقريره النهائي بتدعيم النتائج التي وصل إليها بأدلة
قاطعة. ومن خصائص هذه الوثائق أن تكون: عملية، مرتبة، واضحة، معيارية، ووثيقة
الصلة بالموضوع. وانطلاقاً منها يمكن إعداد التقرير النهائي.

ب- التقرير النهائي: تنتهي كل مهمة تدقيق بكتابة تقرير شامل يقدم للإدارة أو للجهة
الطالبة لعملية التدقيق، وحتى يحقق التدقيق أهدافه يجب أن يحترم التقرير شروط الاتصال
بصفة رسالة وذلك باستعمال لغة مفهومة لدى قراء التقرير. والشروط الواجب توفرها في
التقرير هي أن يكون: صحيح، واضح، مختصر، حالي وبناء.

إن الهيكل العامة للتقرير النهائي (وهي قواعد مقدمة من طرف معهد المدققين الداخليين
والمكتب العام للمحاسبة بالو.م.أ)، تقتضي أن ما يلي:

❖ ملخص للنتائج.

❖ تقديم الطلب الخاص الذي يبرر مهمة التدقيق.

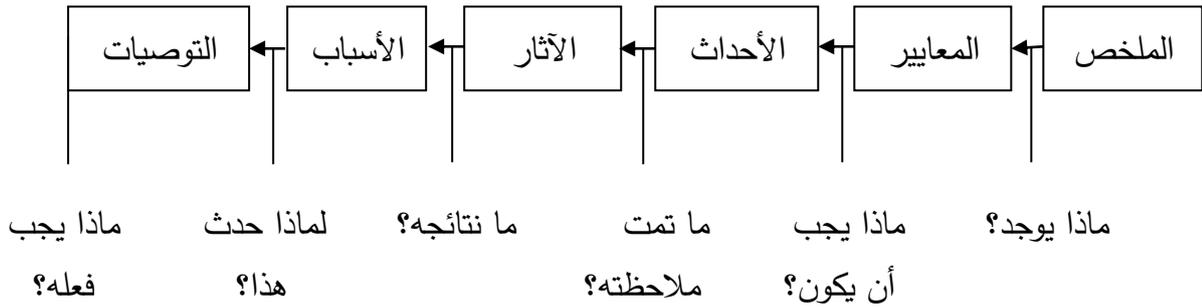
❖ وصف أهداف التدقيق.

❖ تحديد مجالات التدقيق والمجالات التي لا تدخل في إطاره.

❖ تقييم لكل وضعية مدروسة وتقديم التوصيات الخاصة بها.

❖ إدراج الملاحق التي تقدم المعلومات بمضمون التقرير.

وفيما يأتي شكل يوضح المراحل المتبعة في عرض وضعية ما:



شكل: مراحل تقديم (عرض) وضعية ما

خلاصة:

كل ما جاء في هذا الفصل من أدوات وتقنيات هي وسائل وليست أهداف.

الفصل الثالث: التشخيص الاجتماعي الأولي

I. أهداف ومراحل التشخيص الاجتماعي الأولي:

I. 1. أهداف التشخيص الاجتماعي الأولي: وهي:

- يسمح التشخيص الاجتماعي الأولي (Le pré-diagnostic Social): بإعطاء صورة عامة لأهم المشاكل والأخطار المحتملة بوظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة، باستعمال منهجية محددة وصارمة حول أهم خصائص المؤسسة (وتطورها) ومحيطها، بما يمكن المدقق من تحديد المجالات التي تعتبر مصدر المشاكل والأخطار التي تواجه الوظيفة بكفاءة وفعالية من جهة وبتدعيم خياراته المستقبلية بأدلة وجيهة ومقنعة من جهة أخرى.

- يستطيع المدقق من خلال هذا التشخيص، وبالاشتراك مع مسؤولين من الإدارة (من مختلف مستويات التدرج) بتحديد مشاكل الوظيفة وتقرير ما هي التدقيقات الإضافية المستقبلية الواجب إعدادها.

- غياب مثل هذا التشخيص الأولي، قد يؤدي اتخاذ قرارات غير صائبة، أو التوجه نحو المشاكل الفرعية دون الاهتمام بالمشاكل الرئيسية.
- الوقت المستثمر في التشخيص الاجتماعي الأولي هو ليس بزمّن ضائع، وإنما هو وقت ثمين، ضروري ومثمر.
- يسمح التشخيص الأولي أيضا، بأخذ صورة عامة عن المؤسسة في حد ذاتها (طريقة عملها، التكنولوجيا المستعملة، طريقة التسيير، تطور المؤسسة...).
- ومن هنا تظهر مواطن الرقابة الضرورية، ومن ثم كيفية اختيار برنامج التدقيق الذي يوافق حاجيات ومتطلبات المؤسسة ووظيفة تسيير الموارد البشرية بالخصوص.

I. 2. مراحل التشخيص الاجتماعي الأولي:

يمكن تلخيص أهم مراحل التشخيص الاجتماعي الأولي في الشكل التالي:



شكل: أهم مراحل التشخيص الاجتماعي الأولي

II. التعريف بالمهمة:

خلال المرحلة الأولى المتعلقة بالتعريف بالمهمة يتم الاتفاق بين المدقق الاجتماعي والأطراف التي طلب عملية التدقيق حول: انتظاراتهم، شرح المنهجية المتبعة، الأهداف المرجوة، وكذا الآثار المترتبة عن التشخيص الأولي، إضافة إلى مدة وتكلفة هذه العملية والأشخاص الذين يساهمون في جمع المعلومات ومناقشة التقرير النهائي للتدقيق.

عادة ما تنتهي هذي المرحلة بكتابة وثيقة تكليف بمهمة، ممضية من طرف الإدارة، توضح مضمون المهمة وطرق تحصيل المعلومات، توجه هذه الرسالة إلى مدير وظيفة الموارد البشرية قبل فترة كافية وسابقة لفترة بدأ عملية التشخيص. وفي بعض الأحيان تتضمن

محاضرات في مقياس التدقيق الاجتماعي د/ لبصير هند
 الوثيقة تاريخ عرض التقرير النهائي، كما قد ترفق هذه الوثيقة بإرسال مخطط عمل المدقق
 ممضية من طرف هذا الأخير، أين يحدد مختلف الوثائق الكتابية التي يحتاجها مما يكسبه
 وقتا ثمينا.

III. جمع المعلومات:

لإعداد التشخيص الأولي بطريقة كفأة وفعالة، يقوم المدقق بجمع كل المعلومات وثيقة
 الصلة بين بوظيفة تسيير الموارد البشرية. توجد ثلاثة مصادر لجمع المعلومات هي:
 المعلومات المكتوبة، زيارة المؤسسة وإجراء مقابلات مع مختلف المسؤولين أو المعنيين
 بالتدقيق.

III. 1. المعلومات المكتوبة:

المصدر	الوثائق	المجالات
		1- التوظيف:
- قسم الأفراد	- الميزانية الاجتماعية	- عدد العمالة
- قسم الأفراد	- سجل الأفراد (*)	- هيكلية العمالة (السن، الجنس، المؤهلات)
- قسم الإدارة	- الملفات الفردية	- نوع العقود
	- تعاقدات مع مؤسسات أخرى	
- قسم الأفراد + الإدارة	- مختلف التصريحات لمديرية العمل والتوظيف، التأمين الاجتماعي..	- حركة العمال
	- عقود العمل	
- قسم الأفراد	- الإجراءات والخطط	- التوظيف
		2- التعويضات:
- قسم الأفراد	- الإتفاقيات الجماعية	- الأجور
	- التصريح السنوي بالأجور	

- المحاسبة	- سجل الأجور - الأرشيف..	- المساهمات
- قسم الأفراد	- الملفات الفردية	-المزايا الاجتماعية
- المحاسبة	- لوائح (جداول) دفع الأجور	-3 ظروف العمل:
- المحاسبة	- الميزانية	- الأمن (الحوادث
- قسم الأفراد	- الميزانية الاجتماعية	- والأمراض المهنية)
- قسم الأفراد	- الإشعار في خزينة التأمين	- تحسين ظروف العمل
- المساعدة الاجتماعية	اجتماعي	-4 توقيت العمل(مدة
- قسم الأفراد	- التقرير العام لطب العمل	العمل):
- قسم الأفراد	- تقرير الطبيب	- ساعات العمل
- قسم الأفراد	- الميزانية الاجتماعية	- البطالة
- قسم الأفراد	- النظام الداخلي	- الغياب
- قسم الأفراد	- اتفاقيات المؤسسة	- سجلات الأجور
- قسم الأفراد	- التصريح لدى مديرية العمل	- الإشعار في خزينة التأمين
- قسم الأفراد	والتوظيف	اجتماعي
- المحاسبة	- سجلات الأجور	-5 النفقات:
- قسم الأفراد + المحاسبة	- الإشعار في خزينة التأمين	- مصاريف عامة
- قسم الأفراد	اجتماعي	- التمهين
- المحاسبة	- الأهداف المخططة	-6 العلاقات الاجتماعية
- قسم الأفراد	- تكاليف غير مباشرة	'المهنية):
- المحاسبة	- سجل الأفراد - ضريبة التمهين	- الانتخابات
- قسم الأفراد + المحاسبة	- محضر الانتخابات	- عدد الاجتماعات
- قسم الأفراد	- الميزانية الاجتماعية	

- الصراعات	- سجلات في مصلحة الأفراد	- قسم الأفراد
- الاتفاقيات	- اتفاقيات وتوصيات	- قسم الأفراد
7- التنظيم:	- الهيكل التنظيمي	- قسم الأفراد
	- تعريف الوظائف	- قسم الأفراد
	- الخطط والأهداف	- قسم الأفراد
	- الميزانيات	- قسم الأفراد والإدارة
	- أنواع الرقابة	- المحاسبة
		- مراقبة التسيير

(* سجل الأفراد: يتضمن حركة العمال (دخول وخروج)، العمال أقل من 18 سنة، العاملين عن بعد، شروط العمل، النقل، العطل المدفوعة، العطل العارضة...

ملاحظات: من خلال الجدول يمكن إدراج الملاحظات التالية:

- يجب أن تطلب هذه الوثائق قبل القيام بأي مقابلة في إطار التشخيص الأولي.
- كل الوثائق يجب أن تتضمن تطور المعلومات لمدة ثلاث سنوات.
- في بعض المؤسسات عملية جمع المعلومات تتطلب وقتا طويلا بسبب عدم توفر المعلومات، مما يؤدي إلى استنتاجات خاصة بنظام المعلومات المتوفرة.

III. 2. زيارة المؤسسة:

تتضمن هذه الزيارة المعاينة الفيزيائية لمواقع العمل (المصالح، الورشات، المطعم، المخازن، موقع الخدمات الاجتماعية، حظيرة السيارات..) بمرافقة مدير المؤسسة أو مدير الموارد البشرية لشرح طريقة العمل.

تعتبر هذه الزيارات كإطار مرجعي لمختلف السياسات والإجراءات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وكذا فهم الهيكل التنظيمي، مما يسمح للمدقق بملاحظة واستنتاج مجموعة من المشاكل والأخطار. هذه الأخيرة ستكون موضوع الأسئلة في المقابلات التي يجريها مع الأفراد.

III. 3. المقابلات:

محاضرات في مقياس التدقيق الاجتماعي د/ لصير هند
يرتبط نجاح مهمة المدقق بمدى قدرته على الاستماع للأفراد والاتصال معهم، لذا فإن نوعية العلاقة التي تنشأ بين المدقق (Auditeur) والمدقق معه (Audite) هي التي ستحدد عملية الحصول على المعلومات وثيقة الصلة بالمجال المدروس، كما تسهل من جهة أخرى عملية تطبيق التوصيات.

يجب أن يسعى المدقق الاجتماعي لمساعدة الفرد المستجوب على الإدلاء بآرائه بعيداً عن فكرة الخوف من التقييم، التغيير، العقوبات والابتعاد عن النظرة السلبية للتدقيق، لذلك يجب أن يتوصل المدقق إلى بناء علاقة ايجابية بين الطرفين، وتوضيح فكرة أن التدقيق الاجتماعي وسيلة مساعدة للرقابة الذاتية واتخاذ القرارات بالنسبة للمسيرين.

فيما يخص مضمون المقابلات، فعادة ما تستعمل وثائق نموذجية أو استبانات مع الأفراد المدققين أثناء المقابلة، وبما أنها استطلاعية، فإن مضمونها يشمل مجالات مختلفة داخل المؤسسة، ومن بينها ما يلي:

- أسئلة عامة عن المشاكل المتعلقة بالعمالة والإنتاجية.
- الهيكل التنظيمي وتقسيم الوظائف وتوزيعها.
- الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية ومدى تناسقها مع الأهداف والإستراتيجية للمؤسسة ككل.
- الرقابة بصفة عامة في تسيير الموارد البشرية وطرق تقييم الأفراد.
- العمالة داخل المؤسسة، تطور العدد، التقييم حسب المؤهلات ...
- مدة العمل، أيام العمل الفعلية، وجود بطالة مقنعة...
- التكوين والميزانية الموضوعة له.
- العلاقات الاجتماعية: وجود صراعات، وجود نقابات وغيرها.

IV. تحليل المعلومات:

تتضمن هذه المرحلة الوصول إلى أهم الانحرافات الموجودة أو المشاكل الظاهرة بهدف تحديد نقاط القوة ومختلف المشاكل الملاحظة في وظيفة تسيير الموارد البشرية، ثم ترتيب

محاضرات في مقياس التدقيق الاجتماعي د/ لبصير هند

هذه المشاكل حسب درجة خطورتها وآثارها، كما تحدد أيضا هل الأخطار المشخصة داخليا ستزيد حدتها أم لا انطلاقا من التهديدات الموجودة بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

تتم مرحلة تحليل المعلومات، إذن من خلال المراحل الفرعية التالية:

أ- تحديد نقاط القوة والمشاكل الداخلية.

ب- تحليل محيط المؤسسة (الخارجي والداخلي):

من أنواع المحيط الخارجي: المحيط الاجتماعي، الاقتصادي، التشريعي، النقابي، سوق العمل والمحيط الثقافي، حيث تتم هنا دراسة الأثر المباشر أو غير المباشر لكل واحد منها على تسيير الموارد البشرية.

أما فيما يخص العناصر المتعلقة بالمحيط الداخلي، والتي يجب دراسة آثارها كذلك على وظيفة الأفراد فهي: الخصائص الاقتصادية للمؤسسة، حجم المؤسسة، التكنولوجيا المستعملة، الهيكلة وغيرها.

ج- كيفية تمثيل المشاكل:

لتمثيل المشاكل والأخطار المحتملة توجد طريقتين متكاملتين، الأولى قائمة على أساس مختلف المؤشرات والثانية على أساس المخاطر المحتملة.

1. طريقة الأشكال (Méthode des figures): صاحب هذه الطريقة هو الأمريكي

CHERNOFF، وتستعمل لتمثيل وتوضيح الوضعية الاجتماعية للمؤسسة، من خلال

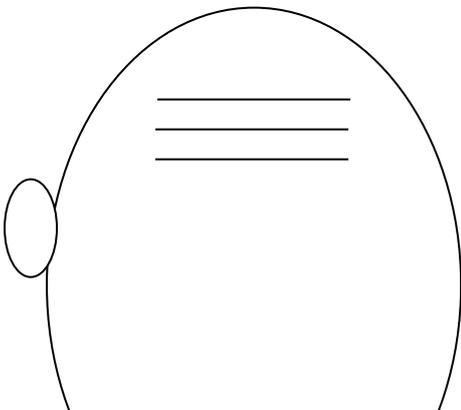
المؤشرات الكمية ومراقبة تطورها، عادة ما يرافق هذا الشكل جدول يتضمن قيم هذه

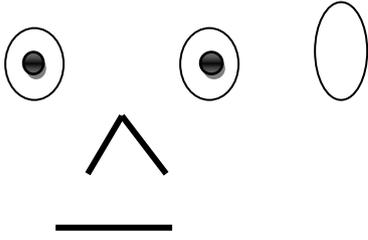
المؤشرات - الشكل في الصفحة الموالية:

❖ حجم الرأس: عدد العمالة / القيمة المضافة

❖ الأذن اليمنى: عدد عمالة اضافي

❖ الأذن اليسرى: دون مستوى التأهيل





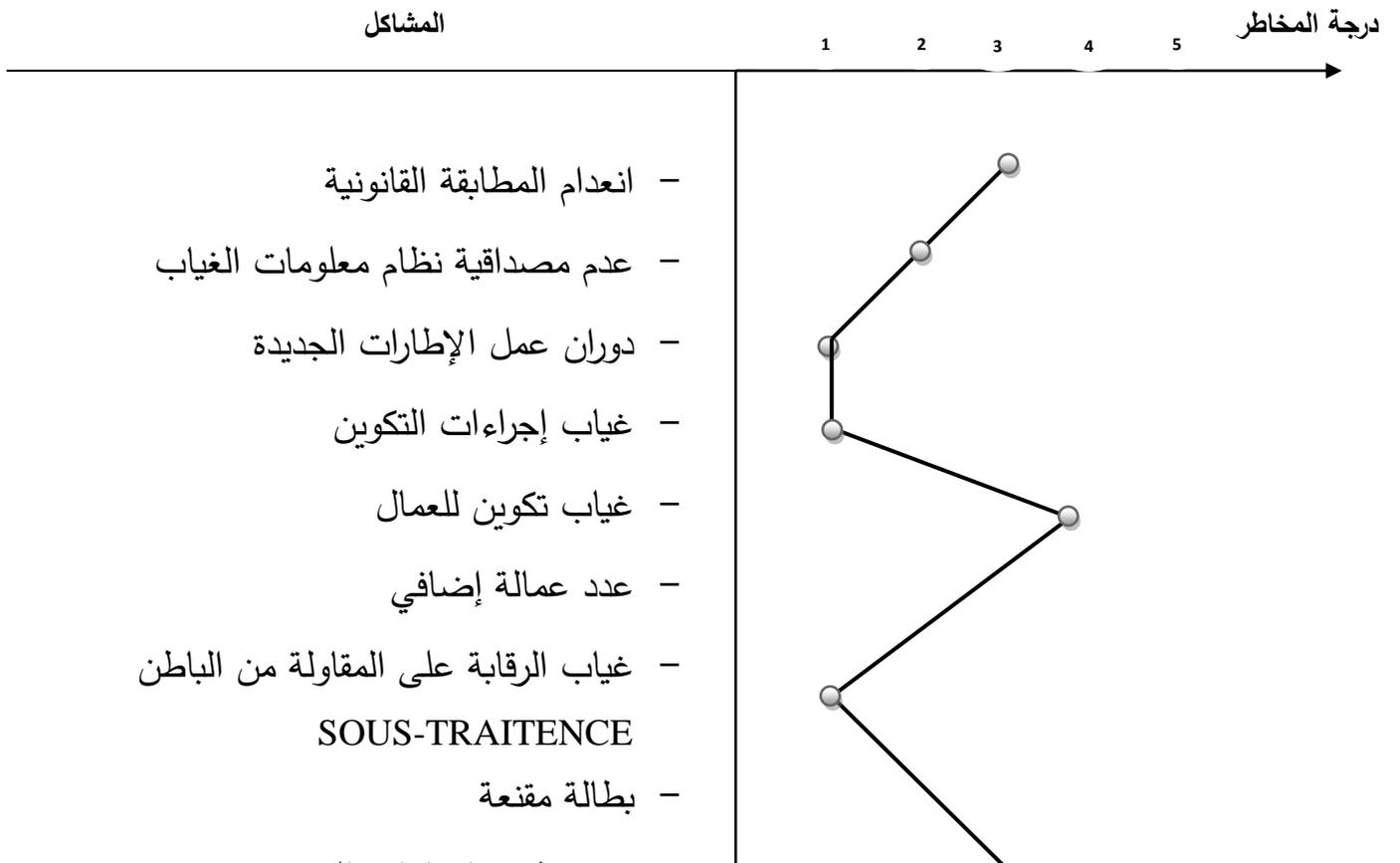
- ❖ الطية العليا في الجبين: الغياب المضغوط
- ❖ الطية الوسطى في الجبين: دوران العمل
- ❖ الطية السفلى في الجبين: معدل الاشتراك
- ❖ قطر العين: مصاريف العمال/القيمة المضافة
- ❖ حجم البؤبؤ: انحراف الكتلة الأجرية
- ❖ حجم (عرض الأنف): معدل الاشتراك في النقابات
- ❖ طول الأنف: النزاعات (الصراعات) الاجتماعية
- ❖ طية الفم: الخلاصة (أو الوضعية الاجتماعية)

شكل يوضح التمثيل البياني للمعلومات الاجتماعية الأساسية

2. طريقة تقييم المخاطر الاجتماعية:

هي طريقة أخرى لتقييم المخاطر التي تواجهها وظيفة تسيير الموارد البشرية، فبعد حصر كل المشاكل بها، وتحديد المؤشرات لإثبات وجودها وتقييم التكاليف الناتجة عنها ولو تقريبا، يمكن تقديمها حسب الشكل التالي والذي يوضح ترتيبها حسب درجة خطورتها.

مثال:



المفتاح:

1: الخطر الأكثر أهمية (خطر كبير)

5: الخطر الأقل أهمية (خطر ضعيف أو مهمل)

V. تشخيص الأسباب وتقديم التوصيات:

إن المشاكل والأخطار الموضحة سابقا، تعطي صورة عامة عن أهم النقائص في وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، غير أنها أحيانا قد تخلط بين الأسباب والآثار، تقاديا لهذه الإشكالية يجب تحديد أهم مصادر المشاكل قبل التمكن من تقديم التوصيات:

أ- تشخيص مصادر المشاكل (الأسباب الحقيقية):

يقوم هذا التشخيص أساسا على تقنية شجرة الأسباب المقابلة لكل شكل لذلك يجب على المدقق أن يعود للأحداث التي درسها وفق مؤشراتها، إضافة إلى الآراء المجمعة من مختلف المقابلات مع أهم المسؤولين والموظفين.

ب- تقديم التوصيات:

تتجم التوصيات إذن عن الأسباب المشخصة للمشاكل بطريقة مباشرة وعادة ما نجد 03

أنواع من التوصيات:

* توصيات تطبق مباشرة: وعادة ما تخص المطابقة القانونية.

* توصيات تحتاج إلى مجهودات للتطبيق: كتعديل إجراءات الرقابة.

* توصيات تتطلب تحقيقات إضافية مكتملة.

عادة ما ينتهي التشخيص الأولي باقتراح دراسات أو تدقيقات حول نشاطات أو مجالات

معينة.

الفصل الرابع: تدقيق الغياب

I. مصطلح الغياب وطرق قياسه

أ- تعريف الغياب وأنواعه: يعرف الغياب بعدم حضور الفرد إلى منصب عمله، وعادة ما

يترجم كنفور من العمل.

وعادة نفرق بين نوعين من الغياب، غياب طبيعي، وآخر غير طبيعي، هذا الأخير له

طابع تهربي من العمل.

جدول يوضح أهم أسباب الغيابات في المؤسسة حسب نوعها

النوع	الغياب الطبيعي	الغياب القابل للضغط
-------	----------------	---------------------

<ul style="list-style-type: none"> - الغياب بسبب مرض وتقديم شهادة - حوادث العمل (والانتقل إلى مكان العمل) - مختلف الغيابات غير المبررة - الغيابات غير المسموح بها - العطل لأسباب شخصية والتكفل بعلاج ابن مريض ورعايته - العطل غير مدفوعة الأجر قصيرة الأجل وغيرها 	<ul style="list-style-type: none"> - العطل مدفوعة الأجر - العطل الخاصة بالمناسبات العائلية (زواج، أمومة، وفاة..) - الغياب من أجل الاستراحة أو التعويض - الغياب المأذون من الإدارة (ذهاب إلى طبيب، استدعاء من طرف القضاء.. وغيرها 	<p>السبب</p>
---	--	--------------

ب- قياس الغياب: بدأت عملية قياس ظاهرة الغياب في أعمال GAUDET سنة 1963، وعادة ما يتم اعتماد ثلاث قواعد في ذلك: المدة، تكرار الغيابات وتكرار الغائبين، ومن هذه القواعد يمكن حساب عدة نسب:

معدل الخطورة = $\frac{\text{عدد ساعات العمل (أو أيام) الغياب - الغياب طويل الأجل}}{100^*}$

عدد ساعات (أو أيام) العمل النظرية

تكرار الغياب المتوسط = $\frac{\text{عدد الغيابات}}{\text{متوسط عدد العمال السنوي}}$

متوسط عدد العمال السنوي

حيث: متوسط عدد العمال = $\frac{\text{عدد العمال المسجلين في 1 جانفي} + \text{عدد العمال في 31 ديسمبر}}{2}$

2

ديسمبر

معدل تكرار الغائبين = $\frac{\text{عدد الغائبين}}{\text{متوسط عدد العمال السنوي}}$

متوسط عدد العمال السنوي

ج- تكلفة الغياب: لا تتوقف تكلفة الغياب على دفع أجور الغائبين وإنما تتضمن عدة تكاليف أخرى، كالساعات الإضافية المعمول بها لتعويض الغائب، انخفاض الانتاجية، انخفاض الجودة وغيرها.

II. طرق تحليل الغياب:

إن اللجوء إلى مؤشرات الغياب السابقة، يعطي صورة عامة عن الظاهرة، وبغرض تدقيق عملية تحليل الغياب تتوفر طريقتين:

أ- **تحليل الغياب المتوسط:** تعتبر هذه الطريقة الأكثر إستعمالاً، وهي تسمح بإظهار الخصائص المشتركة بين مختلف الغائبين، ومن هذه الخصائص السن، الجنس، التأهيل، المصالح، الوضعية العائلية، وغيرها.

ب- **التحليل الإسمي للغياب:** إن التحليل السابق يعني وجود سلوكات متماثلة في فئات معين، وهنا يتم التركيز على هذه الفئات، وتقسيمها حسب القانون 80/20 أي 80% من الغياب يعود إلى 20% من عدد العمال، حيث أن تقسيم الفئات إلى نسب متراكمة بدلالة مدة الغياب تسمح بمعرفة الربع الأخير أو العشر الأخير المتميز بكثرة الغياب.

III. تشخيص أسباب الغياب وتقديم التوصيات:

يعتبر الغياب ظاهرة معقدة، تتأثر بعدد كبير من العوامل التي تعتبر كأسباب محتملة لها، لذلك يجب تحديد مختلف العلاقات المتواجدة بينها في نموذج محدد يسمح بإعداد تشخيص دقيق لأسباب هذه الظاهرة.

أ- **نموذج الغياب:** يقدم النموذج الكلاسيكي لـ STEERS و RHODES مختلف العوامل التي تؤثر على الحضور أو الغياب في العمل، والمرتكزة أساساً على متغيرين: القدرة على الحضور أو الغياب في العمل، والمرتكزة أساساً على متغيرين: القدرة على الحضور والتحفيز من أجل الحضور.

ب- **تشخيص الأسباب (طرق التشخيص):** بعد تحديد الفئة الأكثر غياباً، يجب جمع معلومات دقيقة عن كل فرد منها من خلال مختلف المسؤولين والغائبين وفي حد ذاتهم، ويمكن اللجوء إلى شجرة الأسباب، أو المقابلات للتعرف على الأسباب الحقيقية للغياب.

ج- **التوصيات:** إن إعداد مجموعة من التوصيات من طرف المدقق يركز على تعديل أو تحسين نظام المعلومات الخاص بالغياب و اتخاذ إجراءات تصحيحية أو تشجيعية على الحضور إلى العمل، ومن أهم الإجراءات ما يلي:

❖ الإعلان عن معطيات ومعدلات حول الغياب في كل مصلحة.

- ❖ بعث تحذيرات فردية للأشخاص الذين يتكرر غيابهم.
- ❖ المراقبة الطبية للعمال
- ❖ تعديل ساعات العمل وتحسين ظروف العمل.
- ❖ تحسين العلاقات الاجتماعية في العمل...

الفصل الخامس: تدقيق العمالة والتوظيف

I. تحليل الوظيفة:

1. مصطلح عدد العمال (L'effectif) ظاهريا يبدو مصطلح العمالة بسيط، لكن هناك

العديد من التعاريف، ولكل نوع منها استعماله الخاص:

أ- عدد العمال النظري = كل العمال المسجلين + العاملين الذين لديهم الحق في الإدماج
مجددا.

عدد العمال المسجلين = عدد العمال النظري - العاملين الذين لديهم الحق في الإدماج
مجددا.

ب- عدد العمال الدائمين: يمثل كل العمال المرتبطين بالمؤسسة من خلال عقود ذات مدة غير محددة طول السنة.

2. التحليل الكمي لليد العاملة:

ينجز هذا التحليل بدراسة عدد العمال حسب الفئات، ويمكن أن يتم في مدة زمنية ساكنة ويمكن أن يكون بطريقة ديناميكية لإظهار مختلف تطورات العمالة وتأثيراتها الممكنة.

أ- التحليل العام: يكون على أساس العدد الكلي للعمال أو حسب الفئات، لإعطاء صورة عامة عن وضعية العمالة داخ المؤسسة بالنسبة لمردوديتها وقدرتها التنافسية.

ب- تحليل هيكلية عدد العمال: حسب: السن، الأقدمية، موقع السكن، التأهيل...

ج- تحليل حركة عدد العمال: وهو نوعان:

- تحليل حركة العمال الخارجية.

- تحليل حركة العمال الداخلية.

3. التحليل النوعي لليد العاملة: ويتضمن نوعان:

أ- تحليل الكفاءات (Analyse des compétences)

ب- تحليل الطاقات الكامنة (Analyse des potentiels)

II. تدقيق التسيير التنبئ للعمالة:

يتضمن هذا التسيير الأنظمة والإجراءات التي تهدف إلى ضمان العدد المناسب من الأفراد ذوي التأهيل اللازم ويكون متاحا في الوقت المناسب وفي المناصب المناسبة بما يخدم أهداف المؤسسة القصيرة والطويلة.

للتسيير التنبئ ثلاث مراحل هي: التعريف بالاحتياجات، تقييم الموارد البشرية المتاحة ثم تحديد التعويضات أو التحويلات اللازمة.

وبعد تحديد المشاكل الكامنة في هذا التسيير بصفة عامة من جهة، وفي كل من مرحلتي التعريف بالاحتياجات وتقييم الموارد البشرية المتاحة، ثم المشاكل الكامنة في تقسيم المسؤوليات بهذه الوظيفة. يأتي دور التشخيص حيث يقوم المدقق الاجتماعي بما يلي:

1. تشخيص الأسباب: ويمر بعدة مراحل نلخصها فيما يلي:

- التشخيص العام

- تعريف الاحتياجات

- تحديد الموارد البشرية

- تحديد المسؤوليات

- تحليل التعويضات

2. تقييم القيود وتقييم التوصيات: فتحدد وزن القيود المؤثرة على المؤسسة كالتقانات

والتشريعات والقوانين، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد نقاط القوة والضعف

وبالتالي تؤثر في صياغة توصيات المدقق.

III. تدقيق التوظيف:

يكون التوظيف جيدا، عندما يكون هناك تخطيط سليم للاحتياجات الحالية والمستقبلية

من الموارد البشرية، ويمكن للمدقق مراقبة وضعيات وسياسات التوظيف بكفاءة وفعالية من

خلال المعلومات الكتابية أو نتائج المقابلات مع مختلف الرؤساء.

1. إجراءات وتكاليف التوظيف: يمكن تحديد تكاليف التوظيف من خلال تتبع كل مرحلة

من مراحلها التالية:

- تحليل المنصب

- البحث عن المترشحين

- الانتقاء (الاختيار)

- قرار التوظيف والإدماج

2. تحليل النتائج: ويكون على مرحلتين:

- تدقيق المطابقة

- تحليل عن طريق الكفاءة والفعالية

3. تشخيص الأسباب وتقديم التوصيات:

يمكن شرح الانحرافات الحاصلة من خلال عدد من الأسباب، عن طريق بعض المؤشرات والأحداث كعدم تطابق أهداف التوظيف مع أهداف الوظائف الأخرى، مدى تلاءم نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة مع وظيفة التوظيف، معدل دوران عمل الموظفين الجدد...

وينتهي تدقيق التوظيف بنتائج تدرج كتوصيات، ومنها ما يلي:

- إعداد نظام معلومات حول الموظفين الجدد.

- الاتصال بالجامعات والمعاهد.

- تخفيض تكاليف التوظيف...