

الفصل الرابع

تدقيق إدارة الموارد البشرية

المهام، الممارسات، المقاربات و المجالات ، الأدوات

المحاضرة الرابعة

تمهيد

يسمح تدقيق إدارة الموارد البشرية بتقييم حالة وظيفة الموارد البشرية بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تمكن المؤسسة من التعامل مع الموارد البشرية كأصول استثمارية وليس كتكاليف.¹

1- أهمية تدقيق وظيفة الموارد البشرية ومهامها:

يعتبر تدقيق الموارد البشرية مسحا منظما وتحليلا لوظائف إدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى مطابقة الممارسات مع السياسات والاجراءات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، مع رفع تقرير بالنتائج والتوصيات لمعالجة الانحرافات ومعرفة مواطن القوة والكفاءة في نظام إدارة الموارد البشرية²

وتشكل الموارد البشرية في المنظمة الأساس الذي تبنى عليه جملة الممارسات والأنشطة، فإذا كانت سليمة ومطابقة للقوانين فان نتائجها ستضمن السير الحسن للمنظمة والأداء الجيد لمواردها. وتقتضي منهجية تدقيق وظيفة الموارد البشرية الإجابة على الأسئلة المرتبطة بمهامها الرئيسية. وهي تمثل مجالات حيوية تضمن الأداء الجيد للمنظمة إذا ما تم تحقيقها وتدقيقها بعناية وهي:³

1-1- وظيفة الموارد البشرية: (إدارة العملية الإدارية):

أ-هل هي كفوّة في إدارة العملية الإدارية للموارد البشرية.

ب-هل مستوى استخدامها وتحكمها جيد للتكنولوجيا .

2-1- التحفيز:

1- هل هي فاعلة في عملية التحفيز.

2- هل نظام التحفيز في المؤسسة يؤدي إلى اندماج العاملين في عمليات وأنشطة المؤسسة..

¹ لعلى نورية، تدقيق إدارة الموارد البشرية، رسم للإطار والمنهج الممارس، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، العدد 01 جوان 2017، ص 42.

² سليمان مليكة، التدقيق الاجتماعي كأداة لتأمين جودة الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، العدد 01/2019، ص 42.

³ فاتح دبله، مرجع سابق، ص 20.

ج- هل نظام التحفيز يحقق الالتزام الوظيفي.

3-1- الأداء الاستراتيجي:

1- هل وظيفة الموارد البشرية شريك استراتيجي للإدارة العليا في الأداء الاستراتيجي،

2- هل يعتمد على إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية العامة وتنفيذها.

4-1- عملية التغيير:

1- هل وظيفة الموارد البشرية طرف فاعل في عملية التغيير

2- هل تعمل على مرافقة المسيرين والعاملين في قيادة وتنفيذ برامج التغيير.

2- تدقيق وظيفة الموارد البشرية:

1-2- تدقيق العملية الإدارية للأفراد:

يشمل تدقيق العملية الإدارية للأفراد أربعة مهام لتدقيق الأنشطة العملية المتعلقة بالجانب الإداري للانفراد هي:

أ)- تدقيق المطابقة:

يتمثل تدقيق المطابقة لوظيفة الموارد البشرية الإجابة على التساؤل المهم: هل تضمن وظيفة الموارد البشرية إدارة للموارد البشرية في ظل احترام القواعد السائدة؟ حيث يهدف تدقيق المطابقة إلى تحقيق الأغراض الآتية:

- تخفيض الأخطار المرتبطة بعدم احترام القوانين والأنظمة والإجراءات والقواعد خاصة تلك المرتبطة بمكافآت العمال.
- ضمان احترام المنظمة للمطابقة القانونية المرتبطة بصحة وسلامة الزبائن.
- احترام المنظمة للقوانين والالتزامات تجاه كل الأطراف ذوي العلاقة (المساهمين، المستثمرين) وهم ذوي حساسية اتجاه الأداء الاجتماعي للمنظمة، والذي يؤثر على أدائها المالي.
- ضمان نوعية المعلومات الوظيفية الموارد البشرية والمستخدم في قرارات التسيير وذلك من حيث توفرها، نوعيتها، ملائمتها...

ب)- تدقيق الفعالية:

يركز تدقيق الفعالية لوظيفة الموارد البشرية على الإجابة على السؤال الآتي:

- هل تقوم وظيفة الموارد البشرية بمجمل نشاطاتها العملية المتوقعة؟؛ حيث يتعلق الأمر بكل مجالات إدارة الموارد البشرية من حيث تحقيق الأهداف واحترام الآجال والمواعيد

كما يرتبط تدقيق الفعالية بنظام معلومات الموارد البشرية، ويمدى قدرته على توفير المعلومات والوثائق المطلوبة في الوقت المناسب، ومدى مساعدته في انجاز كل الأنشطة الإدارية في الوقت المناسب.

(ج)- تدقيق الكفاءة:

يتم تدقيق الكفاءة من خلال الإجابة على السؤال التالي:

- هل وظيفة الموارد البشرية منتجة بما فيه الكفاية في تحقيق مهامها الإدارية عموماً، وفي كل مجال بصورة خاصة؟ يقوم هذا التدقيق على مرجعيات قطاعية، أو وطنية أو دولية، حيث يوجد مؤشران يستخدمان بكثافة في تدقيق الكفاءة هما :
- نسبة معدل الأفراد في وظيفة الموارد البشرية إلى مجموع الأفراد.
- التكلفة الكلية لوظيفة الموارد البشرية بالنسبة للفرد. الواحد

(د)- التدقيق الإستراتيجي :

هناك توجهان استراتيجيان من أجل ضمان أفضل خدمة للموارد البشرية، حيث يمكن أن تكون مجالاً للفحص والتدقيق الاجتماعي هما:

أولاً: تدقيق الموارد البشرية الالكترونية:

- التأكد من امتلاك المنظمة لكل الدعائم التكنولوجية لضمان العمل وتخفيض التكاليف
- التأكد من تخلص المؤسسة من الأنظمة الورقية في الأعمال الإدارية (طلب، استدعاء، قوائم ..).

ثانياً: تدقيق عمليات أخرجة وظائف الموارد البشرية (الكل/الجزء):

تتطلب هذه العملية الإجابة على 4 تساؤلات أساسية:

- هل تتم الاخرجة وفقاً لضوابط محددة لدفتر شروط؟
- هل التكلفة الكلية للخدمة، هي اقل من التكلفة السابقة ومطابقة للتقديرات الأولية؟
- هل تسمح الاخرجة فعلياً بالتحسين؟

هل هناك مخاطر تسببها الأخرجة والتبعية للطرف الخارجي؟ (ضياح كفاءات، تبعية

تكنولوجية، غموض العمليات...)⁴.

⁴ فاتح دبله، مرجع سابق، ص20.

2-2- تدقيق المهام الأخرى لوظيفة الموارد البشرية:

يمكن تدقيق أداء وظيفة الموارد البشرية في القيام بمهامها الآتية:

- كشريك استراتيجي.
- كطرف فاعل في عملية التغيير.
- كقائد للتحفيز.

ويتم تدقيق هذه المهام اعتماد على مقاربتين اثنتين هما:

أولاً: المقاربة الأولى : رضا الزبائن الداخليين

تتضمن مساءلة الزبائن المحليين عن درجة رضاهم، حيث يقوم المدقق الاجتماعي بمساءلة الزبائن الداخليين (الإدارات العامة، المسؤولون التنفيذيون، العاملون، ممثلي العمال)، حول مدى إدراكهم لفعالية (وظيفة الموارد البشرية) بالنسبة للمهام الآتية:

(أ)- مامدى فعالية الموارد البشرية في التحفيز، والدمج، والتزام الموظفين والمسيرين؟
وعملية تقييم الفعالية تتم من خلال المسيرين أو عمليات سبر الآراء.

(ب)- هل وظيفة الموارد البشرية هي شريك استراتيجي فاعل يمكن الاعتماد عليه في موقعين هما:

- المنبع : تقييم مشاركة إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية.
- المصب : تقييم مشاركة إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية.

وهنا يمكن للمدقق أن يسأل الإدارة العليا حول تصورها لدور مدير وظيفة الموارد البشرية واتجاهاتها

كما يمكن سؤال المديرين الرئيسيين حول مساهمة وظيفة الموارد البشرية في دعم عمليات البحث والتطوير، والابتكار، دعم الجودة...

(ج)- هل وظيفة الموارد البشرية طرف فاعل في عملية التغيير:

- هل ترافق بشكل جيد المسيرين والعاملين في تنفيذ برامج التغيير؟ حيث يشكل كل الموظفين محلاً لعملية التدقيق.

ثانياً: المقاربة الثانية : تدقيق سياسات وممارسات وظيفة الموارد البشرية:⁵

في إطار تدقيق وظيفة الموارد البشرية، يمكن للمدقق أن يحقق في ممارسات والسياسات المتبعة التي يمكن أن تساهم في نجاح هذه المهام :

(أ)- بالنسبة لمهمة التحفيز: يتم التدقيق من خلال طرح الأسئلة الآتية وهي:

⁵ فاتح دبله، مرجع سابق، ص20.

- هل تمنح المؤسسة للعاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم حول تطوير العمل وتنظيمه؟
 - هل توجد أعمال إبداعية وتشاركية جماعية؟
 - تطور مناصب العمل، الترقية، التدوير، الحياة الوظيفية، المكافآت، نظام الاتصالات، بناء الكفاءات.
- (ب)- بالنسبة لمهمة الشريك الاستراتيجي: يتم التدقيق من خلال طرح الأسئلة الآتية وهي:
- هل تشارك إدارة الموارد البشرية في الوحدات واللجان الإستراتيجية
 - هل تساهم في القرارات الإستراتيجية المرتبطة بالتحالفات والتوسع في الأسواق الدولية (فتح فروع جديدة) فقد سجلت الدراسات أن الكثير من التكاليف والمخاطر كان سببها عدم إشراك إدارة الموارد البشرية في القرارات الإستراتيجية.

(ج)- بالنسبة لتدقيق دورها كفاعل في التغيير: يتم التدقيق من خلال التأكد من فاعلية الأدوات المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية من اجل دمج الوحدات التنفيذية والعملياتية في تنفيذ التغيير.

2-3- تدقيق عمليات /مسارات الموارد البشرية:⁶

كل مجالات الموارد البشرية تخضع لتدقيق العمليات بهدف التأكد من أنها محققة للنتائج والتأكد أيضا من أنها متوافقة مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وهذه بعض الأمثلة:

أولا: تدقيق سير الوظيفة (العمل):

يشكل تدقيق التوافق الكمي والكيفي مع الكفاءات احد المهام الرئيسية لمدقق وظيفة الموارد البشرية ويتضمن تدقيق العمل الآتي:

1) تدقيق الفعالية للعمل: يتعلق بخمسة مجالات هي:

1_وضع سياسات للعلاقة مع:

- هيئات التكوين، التمهين، التعليم.
- تسويق الموارد البشرية.
- برامج الاستقطاب والتوظيف.
- وضع صورة مرجعية للمؤسسة الموظفة.

2_سياسة وبرامج التوظيف، المساواة في الفرص، والتنوع والاندماج.

3_سياسة الوفاء والمواطنة.

4_سياسات إدارة المسار الوظيفي، التدوير الداخلي.

⁶ فاتح دبله، مرجع سابق، ص20.

5_تسيير عمليات ترك العمل (قدماء العاملين المتقاعدين).

(2) -التدقيق التوافق الاستراتيجي لوظيفة العمل:

في هذا التدقيق يتم التأكد من توافق الوظيفة/العمل مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة حيث يقوم المدقق بترجمة هذه التوجهات إلى أهداف عملية، ومن ثم يتم التأكد من فعالية وتناسق ووضوح وملائمة الممارسات. (تدقيق تكافؤ الفرص بين الذكور و الإناث).

ثانيا: تدقيق تسيير المكافآت:

ترتبط المكافآت بتحفيز الأفراد وتحسين مستوى أدائهم، وبذلك فهي تمثل بعدا محوريا في تدقيق وظيفة الموارد البشرية يتناوله المدقق من خلال:

(أ)- تدقيق الفعالية للمكافآت: ويتم هذا التدقيق من خلال الاستفسارات الآتية:

- 1- هل الإجراءات المرتبطة بسياسة المكافآت هي انعكاس حقيقي للسياسة المستهدفة.
- 2- التوافق ما بين المكافآت وأنشطة التسيير الاجتماعي (مسار مهني، طب العمل،...).
- 3- التوافق في إجراءات تسيير المكافآت بين مختلف مراحل المسار المهني.
- 4- فعالية الإجراءات (الزيادة في الأجر) هل تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية.
- 5- كفاءة الإجراءات.

و تضم تدقيقات الفعالية للمكافآت المجالات الآتية:

- تدقيق الكفاءات والتصنيفات.
- تدقيق شخصية المكافآت.
- تدقيق الأجور غير المباشرة. - أجور غير مباشرة : هي تلك الأجور المدفوعة للعاملين في مهام مساندة أي الذين لا يعملون مباشرة في الإنتاج (مثل أجور عمال النظافة والإشراف).
- تدقيق العلاوات.
- تدقيق المساهمة في رأسمال الشركة.
- ب-تدقيق الإستراتيجية للمكافآت: تؤسس هذه التدقيقات على الأسئلة التالية:⁷
 - هل تتوافق سياسة المكافآت مع إستراتيجيتها الشاملة وإستراتيجيتها الاجتماعية؟
 - هل يتم صياغة سياسة المكافآت الاجتماعية بما يتلاءم مع خصوصية المؤسسة ومحيطها؟
 - هل تتحقق فعلا ترجمة الخيارات السياسة المكافآت إلى برامج ومشاريع؟

⁷ فاتح دبله، مرجع سابق، ص20.

- هل تساعد الخيارات الإستراتيجية لسياسة المكافآت بتحقيق الأهداف الإستراتيجية؟
قدرة فريق التدقيق الخارجي على إعداد التدقيق بنفس مستوى كفاءة الفريق الخارجي.⁸