

تدقيق إدارة الموارد البشرية: رسم للإطار والمنهج الممارس

أ. لعلى نورية¹

ملخص:

يحتل المورد البشري مكانة متميزة في اكتساب الميزة التنافسية وخلق القيم المتزايدة والمتراكمة عبر الزمن، الأمر الذي جعل من الاستثمار فيه مشروعاً مجدياً يحمل في طياته مردودية ترفع من قابلية استخدامه، مما دفع بالمنظرين والممارسين على حد سواء في البحث في طرق وتقنيات تدقيق ممارسات إدارته.

حيث كان الهدف من هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على إدراك أهمية هذه الممارسات لدى مسيري المؤسسات ثم البحث في تدقيقها باستعمال تحليل التباين الأحادي والمتعدد لتبيان درجة تفاوت أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وضرورة تدقيقها باختلاف خصائص المؤسسات المستجوبة من حجم وقطاع نشاط وكذا سنوات خبرة، والتي كانت نتائجها تنم عن عدم منح المورد البشري المكانة المميزة عند المسيرين ضمن موارد المؤسسة، وبالتالي تغييب تدقيق ذلك.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية، التدقيق، تدقيق الموارد البشرية، المؤسسة

تصنيف JEL : J24 / J41/ Q15/ M42

Résumé :

La ressource humaine occupe une place de choix dans la quête de l'avantage concurrentiel et la création de la valeur qui voit son importance s'accumuler et croître. C'est pourquoi le fait d'investir dans cette ressource s'avère un projet digne d'intérêt. En effet, c'est un projet garantissant un rendement sans commune mesure. Cela encourage les théoriciens et les acteurs économiques à entreprendre des recherches liées aux moyens et techniques en matière d'audit au niveau des pratiques liées au management de la ressource humaine.

Ainsi, cette recherche s'est assigné comme objectif de faire l'éclairage adéquat sur la perception de l'intérêt de ces pratiques chez les gestionnaires des entreprises. Ensuite, faire des recherches en matière d'audit à travers une l'analyse de variance à sens unique et multivariée en vue de mettre en exergue le degré de différenciation de cette importance et celui de l'audit à travers la diversité des entreprises approchées par cette recherche, en fonction de leur taille, du secteur d'activité et des années d'expérience accumulées. Ces entreprises dont les résultats reflètent une négligence liée à la place qui devrait revenir à la ressource humaine chez les gestionnaires parmi les différentes ressources de l'entreprise et partant, l'absence de tout audit au niveau de cette ressource.

Mots-clés :_ressources humaines – Audit – Audit des ressources humaines – Entreprise

Clasification JEL : J24 / J41/ Q15/ M42

¹ أستاذة محاضرة مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف و الكفاءات جامعة مصطفى اسطبولي معسكر الجزائر

n_laala@yahoo.fr

1. مقدمة :

تكمن أهمية التدقيق في كونه وسيلة للرقابة و هذا من خلال اكتشافه للأخطاء والتجاوزات ليس فقط بإبداء رأي حول القوائم المالية التي تم إعدادها من طرف إدارة المؤسسة فقط ، بل يتعدى ذلك إلى ترشيد إدارة المؤسسة نحو اتخاذ القرارات المناسبة و الصحيحة دون الاقتصار على المورد المالي بل ليتعدى ذلك إلى الموارد البشرية باعتبارها القيمة الفعلية والحقيقية للمؤسسة.

فالمورد البشري تحد يتحتم على المؤسسة اكتساب رهاناته، باعتباره المورد والاحتياج في نفس الوقت، مما يجعل من تدقيق إدارته والممارسات التي تخصه منهجا تسييرا جديدا يبحث في التميز في الأداء من خلال الرفع من قابلية الاستخدام باعتماد النظرة الحديثة للمورد البشري كمورد استراتيجي وأخذ كبعد في الإدارة الاستراتيجية لمهامها وأنشطتها، الأمر الذي دفع بنا إلى تسليط الضوء على تدقيق إدارة الموارد البشرية في المنظمة كمارسة تحتاج للدعم والتطوير خاصة في المحيط المؤسسي الجزائري، ولكن كرسم للإطار والمنهج الممارس، فهل غياب أهمية الممارسة يغيب من ضرورة تدقيقها؟ منطلقين من مبدأ أن غياب تثمين المورد يغيب من أدوات مراجعة حساباته المالية ومناهج ممارساته محاولين كشف الستار عن أهمية ممارسات كل من التوظيف، التكوين، إدارة المسارات، المناخ الاجتماعي و المسؤولية الاجتماعية لدى مسيري المؤسسات ومساعدتهم باعتبارها أهم ما يتضمنه تدقيق الموارد البشرية وبالتالي تسليط الضوء على ضرورة تدقيق ذلك.

2. محتوى الدراسة

في محاولة منا تسليط الضوء على أهمية ممارسات التوظيف، التكوين، إدارة المسارات، المناخ الاجتماعي و المسؤولية الاجتماعية لدى مسيري المؤسسات ومساعدتهم وكشف إدراكهم أهمية تدقيق ذلك قمنا بتقسيم الورقة البحثية إلى جزأين تضمن الأول منها الجانب النظري للتدقيق وتدقيق الموارد البشرية أما الجانب الثاني فقد خصصناه للدراسة الميدانية وما أفرزته من نتائج.

1.2 الإطار النظري

1.1.2 مفهوم و نشأة التدقيق

لقد تعددت الجوانب التي تم التطرق إليها في تعريف التدقيق و هذا باختلاف الهيئات و الأطراف الصادرة عنها، و رغم الاختلاف الشكلي بين هذه المفاهيم إلا أنها تصب في نفس الهدف والتي يمكن أن نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر من اعتبرت التدقيق:

✓ " عملية منهجية منظمة للحصول على التقييم بموضوعية لأدلة الإثبات المتعلقة بتأكيدات خاصة بأحداث اقتصادية للتأكد من درجة التطابق بين تلك التأكيدات و المعايير المقررة و توصيل النتائج للمستخدمين المعنيين. (أحمد لطفي، 2007، ص 07)

✓ و عرفته جمعية المحاسبة الأمريكية على أنه عملية منتظمة للحصول على الأدلة المرتبطة بالعناصر الدالة على الأهداف الاقتصادية و تقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية. (الصبان، نصر علي، 2002، ص 06)

إذن فالتدقيق عملية فحص تسمح بالتأكد من صحة قياس العمليات التي تم تسجيلها و تحليلها و تبويبها، عملية تحقيق تعمل على الحكم على صلاحية القوائم المالية كتعبير سليم لنتائج الأعمال خلال فترة معينة ثم كتابة تقرير يتضمن بلورة نتائج الفحص و التدقيق وتقديمها في شكل مكتوب لمستخدمي القوائم المالية. (الخطيب، 1998، ص 09)

يرجع أصل التدقيق إلى العصور الوسطى و يعود في شكله البسيط إلى التطور في النظام المحاسبي بشكل أساسي حيث أنه أصبح من الضروري أن يعتمد شخص يقوم بالتحقق من حيث استغلال الموارد المتاحة لدى شخص آخر حيث أن القدامى المصريين كانوا يقومون بتعيين شخصين لتسجيل الأموال الأميرية الواردة و يقوم شخص آخر بعملية التدقيق لما قام به هؤلاء الأشخاص من تسجيل، أما قدامى اليونان فكانوا يعينون موظف التدقيق و حفظ سلامة الحسابات العامة بعد الانتهاء من عملية التسجيل ويمكن أن نقدم التطور التاريخي للتدقيق في الحقبات التاريخية التالية:

● الفترة ما بين 1500 و 1850 : تميزت هذه الفترة بالتمهيد للثورة الصناعية و لعل ما يمكن استخلاصه من هذه الأخيرة انفصال ملكية المؤسسة عن إدارتها و زيادة الحاجة للمدققين كما تم تطبيق و استعمال نظرية القيد المزوج في النظام المحاسبي حتى و لو لم تكن بصورة متطورة كما هو مستعمل حاليا مع ظهور نوع من الرقابة الداخلية على المشاريع (استيوى ، 1996، ص 14)

● الفترة ما بين 1850 و 1905: إن النمو الاقتصادي الكبير الذي شهدته هذه الفترة خاصة بعد انطلاق الثورة الصناعية في المملكة المتحدة و الانفصال التام و النهائي بين الملكية و الإدارة و ظهور حاجة مالكي المؤسسات و المشاريع لمن يحافظ على أموالهم خاصة بعد ظهور قوانين تفر ضرورة اعتماد مدققي الحسابات لتدقيق شركات المساهمة بهدف (Lionel & Gerard, 1992, p 17):

- اكتشاف الغش و التلاعب بالدفاتر و السجلات المحاسبية.

- اكتشاف الأخطاء الفنية و الأخطاء المتعلقة بتطبيق مبادئ المحاسبية.

● الفترة من 1905 إلى يومنا هذا: تميزت هذه الفترة بظهور شركات كبرى و الاعتماد على أنظمة الرقابة الداخلية من طرف المدقق اعتمادا كبيرا في عملية التدقيق ، و كذلك الاعتماد على التدقيق الاختباري أي استخدام أسلوب العينات كما أصبح

الهدف الرئيسي للتدقيق هو إبداء الرأي الفني و المحاميد حول القوائم المالية و مدى سلامتها في تمثيل المركز المالي للمؤسسة و النتائج المسجلة ، كما نلاحظ استعمال التدقيق في جميع المستويات (إستويي، 1996، ص 16)

2.1.2 مفهوم ونشأة تدقيق الموارد البشرية

يعتبر تدقيق الموارد البشرية عملية مسح منظم و تحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى مطابقة الممارسات مع السياسات و الإجراءات و الإستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع رفع تقرير بالنتائج و التوصيات لمعالجة الانحرافات السالبة و معرفة مواقع القوة و الكفاءة في نظام إدارة الموارد البشرية ، حيث تعددت تعاريفه والتي نذكر منها:

✓ الحكم الصادر على نوعية الموارد البشرية في المؤسسة . (Igalen ,1994,P 05)

✓ امتحان مهني يعتمد على مرجعيات ملائمة يسمح بإعطاء رأي حول مختلف مظاهر مشاركة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة و منه صياغة توصيات لتحسين نوعية تسيير الموارد البشرية. (PERETTI, 2001, P83)

✓ عملية تقييم منظم و رشيد للمضمون الاجتماعي للبرامج و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و إعداد التقارير عن تلك النتائج للأطراف المعنية . (الصبان ، 2003 ، ص 436)

✓ مراجعة منتظمة تعطي النتائج في مجال التخصص. (Magnant,2007,p14)

✓ عملية استقصائية تحليلية و مقارنة، تعمل على عكس كفاءة وظائف الموارد البشرية و يعرف بأنه تحقيق في حجم و مهارات و هيكل و جميع القضايا المتعلقة بالذين تم تعيينهم بواسطة المنظمة و اللذين سيتم تعيينهم في المستقبل

و بالتالي فإن تدقيق الموارد البشرية :

- هو عملية تقييم منظم للأداء.
- هو أداة للتوجيه و رصد فعالية الموارد البشرية.
- هو عملية رقابية، مراجعة و تقييم للمؤسسة من طرف الإدارة العليا.

نشأة تدقيق الموارد البشرية: لقد كانت التقارير المالية و المحاسبية تهتم و تركز فقط على الجوانب المالية و المحاسبية دون الإشارة إلى المعلومات المتعلقة بأداء إدارة الموارد البشرية للمؤسسات، لكن التوجه نحو رأس المال البشري والانتقال من الماديات إلى اللاملموسات دعى إلى البحث عن طرق لتقييم أفضل للأثر الاجتماعي أكثر عدالة و موضوعية للتعبير عن خلق القيمة، حيث مر تدقيق الموارد البشرية حسب الإقليم ومدى قدرات استجابته للتحويلات نحو اقتصاد المعرفة والتي نذكر منها:

✓ الولايات المتحدة الأمريكية : كان أول من أشار إلى هذا المصطلح **Howard r rowen** عام 1953 مؤكدا على أنه " طالما أن المشروع يخضع للتدقيق المالي فإنه يجب أن يخضع إلى تدقيق مستقل في أدائه من وجهة نظر اجتماعية " و أعيد استخدام المصطلح عام 1958 من قبل **Blum Feed** الذي ركز على التطبيق العلمي له مع درجة وفاء المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه الأفراد من حيث إشباعهم لحاجاتهم الإنسانية و مدى رضاهم عن العمل، و منذ ذلك لم يتم الحديث عن المراجعة الاجتماعية إلى غاية 1962 أين أصبحت المؤسسات تعد قائمة للمحاسبة الأخلاقية و في سنة 1995 تم تأسيس المعهد الدولي للمحاسبة الاجتماعية و الأخلاقية بهدف تنسيق المعلومات و المعرفة حول التطبيقات المتنامية للمراجعة الاجتماعية.

كما حدث ضغط شديد على المراجعين لقبول فكرة المسؤولية بمعناه الواسع لإعلام مختلف الأطراف عن الأداء الاجتماعي للمؤسسات ففي دراسة أجرتها الجمعية الأمريكية للمحاسبة سنة 1977 أكد 73 % من المستجوبين وهم من المحاسبين و المراجعين الخارجيين "أنهم مدركون لرغبة مجموعة مختلفة من المؤسسات لكي يمتد تدقيقهم إلى النشاطات الاجتماعية و في دراسة أخرى أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية أجاب 46% من مديري المؤسسات الموجه إليهم الاستقصاء أنهم يعتقدون أن المؤسسات سوف تطالب بمراجعة اجتماعية في المستقبل و قد ارتفعت هذه النسبة إلى 59 % بين المديرين اللذين تتعدى مبيعاتهم 10 مليون دولار سنويا .

✓ في فرنسا: و في فرنسا كان ظهور المراجعة الاجتماعية خلال سنة 1977 مع صدور القانون الذي ألزم المؤسسات بتقديم الميزانية الاجتماعية مم جعل العديد منهم يقوم بتخطيط البعد الاجتماعي و بالموازنة مع ذلك وجد التدقيق الاجتماعي للاهتمام الواضح حيث قام **Raymond vatier** في سنة 1982 بإنشاء المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي بعدما اتضحت وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة . حيث تم التأكيد على أن تسيير المؤسسة يشكل جزءا موحدا لا يمكن فصل أجزائه عن بعضها البعض، فالقيادة الجيدة تأخذ بعين الاعتبار المعطيات الإنتاجية، التجارية، الاجتماعية، التنافسية و التكنولوجية على حد سواء، أما في مجال الأفراد كما في كل المجالات لا بد من وضع الأهداف و ترجمتها إلى قرارات ثم فحص مدى تطبيقها في أرض الواقع من خلال تحديد المؤشرات المناسبة (R. VATIER , 1988)

▪ و في سنة 1984 ظهر أول كتاب فرنسي حول الموضوع من طرف **Peretti et Vachette** و الذي تناول أهمية و أهداف التدقيق الاجتماعي كمنهج جديد في الفحص و التحقيق من تسيير الموارد البشرية خاصة بعد التطور الذي شهده البعد الاجتماعي في المؤسسات و تطور المراجعة في باقي الميادين.

■ أما في أوروبا فقد كان ظهور المدققين الاجتماعيين داخل المؤسسة بداية من سنة 1979 في الشركة الأوروبية للدفع، كما أن ملف الشغل الذي طرحته الوكالة الخاصة لتشغيل الإطارات خلال سنة 1980 أظهر منصب التدقيق الاجتماعي كأحد المناصب المعروضة الجديدة. و بالتالي تميز بأن هذه الوظيفة جديدة النشأة نجدها في المؤسسات كبيرة الحجم مرتبطة بالإدارة العامة جنبا إلى جنب مع مصالح المراجعة.

✓ في الجزائر : بدأ الاهتمام بالموضوع من طرف بعض الباحثين و المهنيين بداية سنوات التسعينات مع ظهور الإصلاحات الاقتصادية و إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات الوطنية استقلالية المؤسسات و انفتاح الأسواق الوطنية على الأسواق الدولية من خلال مفاوضات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC و معاهدة الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ، فقد تزايدت البحوث الأكاديمية حول الموضوع من طرف الباحثين و ظهور ما عرف بالجمعية الجزائرية للموارد البشرية ALGRH التي تضم بعض المتخصصين في الموضوع و المهتمين بشؤون الموارد البشرية و التدقيق الاجتماعي الجزائري AAAS في سنة 2005 غير أن التطبيقات الفعلية تبقى محتشمة و تتم في إطار المعايير الدولية من طرف مكاتب دولية و بمبالغ جد مكلفة .

من خلال التتبع التاريخي لمراجعة إدارة الموارد البشرية نجد أن تدقيق الموارد البشرية بعد سنوات التسعينات أصبح يضاهي المراجعة المالية و المحاسبية و أصبحت الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تحديد إستراتيجية المؤسسة .

3.1.2 أساليب وأهمية تدقيق الموارد البشرية

لكي تتعرف الإدارة العليا على مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ وظائفها المتعددة لا بد من القيام بعملية تدقيق جميع العمليات و الأنشطة التي تزاو لها هذه الإدارة ، الأمر الذي يستدعي تشكيل لجنة على غرار اللجنة المالية مثلا يكون أعضاؤها من المختصين بشؤون الأفراد، حيث تزداد أهمية هذه اللجنة كلما كان تنظيم إدارة الموارد البشرية لامركزيا ، ما يمنح هذه اللجنة القدرة على خلق الانسجام في تنفيذ الأنشطة المختلفة ذات العلاقة بالعاملين حتى مع وجود أقسام فرعية لإدارة الموارد البشرية .

تتضمن عملية التدقيق خمس خطوات (CRSH et CRSNG², 2015, pp 6-11) رئيسية هي:

- 1- تحديد الأهداف الأساسية من عملية التدقيق.
- 2- وضع معايير تؤدي الأعمال على أساسها.

² Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG)

3- مقارنة النتائج بالأهداف المطلوب تحقيقها.

4- التعرف على الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت.

5- اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها و متابعة تنفيذها.

حيث يوجد أسلوبين في تدقيق إدارة الموارد البشرية يفضل استخدامهما معا من قبل الإدارة يتضمن الأسلوب الأول دراسة المعلومات المتاحة عن أداء الموارد البشرية من واقع الوثائق والملفات المتوفرة في مختلف الإدارات، أما الأسلوب الثاني فيركز على ما تقوم به الإدارة من بحوث و دراسات داخل المنظمة من خلال:

✓ **المعاينة:** تعني فحص نسبة أو عينة من مجموعة من الممارسات و الإجراءات بغرض تقديرها وتحديد ما يفسرها أو يترك أثرا فيها للتعبير عن الممارسة أو الإجراء ككل. ومن تم سيكون لأية خاصية نريد قياسها ثلاثة قيم:

- القيمة التي نحصل عليها من دراسة العينة.
- القيمة الدالة على الخاصية الفعلية للمجتمع الكلي.
- القيمة المقدرة للخاصية في المجتمع والمحسوبة في العينة. (الصبان، 2003، ص322).

وتعتبر المعاينة من أهم التقنيات المستعملة من طرف المراجعين الاجتماعيين، فهي تركز على الإجراءات اليومية من آراء ومواقف مرتبطة بوضعية العمل ومميزات الأشخاص وبالتالي فإن اكتشاف هذه المعايير يؤدي بالمراجع إلى فحص العديد من العينات الفردية من بينهم مدير المؤسسة رئيس مصلحة الموارد البشرية، الإطارات وغيرهم إضافة إلى وضعيات العمل متمثلة في الوظيفة، المستوى التسلسلي والمميزات الشخصية مثل العمل، الجنس ، الأقدمية .

(Igalou.2001.p48).

✓ **قائمة الاستقصاء:** هي عبارة عن قائمة يتم إعدادها عن طريق المراجع وتحتوي على مجموعة مختلفة من الأسئلة التي تتعلق بعناصر الرقابة الداخلية للمؤسسة بهدف تقييم والحكم على مدى قوة أو ضعف هذه العناصر وبالتالي نظام الرقابة الداخلية ككل في المؤسسة، بعد تصميم هذه القائمة يجب مراعاة مجموعة من الخصائص والقواعد التي تساعد على تحقيق الهدف من إعدادها:

- يجب تصميم أسئلة القائمة بشكل يتضمن في البداية بعض البيانات عن الفرد المستجيب ومنها الاسم، الوظيفة، الدرجة الوظيفية، المؤهل الدراسي.
- يجب أن تشمل القائمة على أسئلة تغطي جميع نواحي نشاط المؤسسة الإدارية والفنية على اختلاف أشكاله و أنواعه.

• يجب صياغة الأسئلة بصورة واضحة وبسيطة ومفهومة بالنسبة للمستجوبين بشكل لا يقبل التأويل

(J.M.Peretti & Vachette. 1987. p136)

يهدف تدقيق الموارد البشرية بصفته وسيلة منهجية لتحسين أداء الموارد البشرية إلى القيام بدراسة وقائية أو علاجية لأوضاع آنية مع ضمان :

- توفير المعلومات اللازمة عن المناخ الاجتماعي و علاقات العمل داخل المؤسسة.
- الإشراف الفعال و توجيه و تقييم الأداء العام للمؤسسة.
- فهم لسلوك أفراد المؤسسة و قياس أدائهم و مدى تأثيره على سياساتها.
- إعطاء المؤسسة فكرة شاملة عن مستويات أدائها و إنجازاتها من خلال تقرير منهجي عام و شامل مبني على معطيات صحيحة وواضحة، مع إمكانية التنبؤ بالوضع العام لها و تقديم الاقتراحات و التوصيات لتفادي أي نوع من الخلل المحتمل و إيجاد الحلول لأوضاع آنية (Fekih , 2012 ; pp 261-263).

و من خلال كل ما سبق ذكره ، يمكن اعتبار تدقيق الموارد البشرية وسيلة تطبيقية استراتيجية علمية و عملية تهدف من خلالها المؤسسة إلى التحكم الواسع في مواردها البشرية و استغلالها بأفضل الطرق مع القدرة على مواجهة التغيرات السريعة و التحولات في محيط الأعمال. إضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الوضعيات في الوقت المناسب و بالتالي التحكم الأفضل و الفعال في تسيير مواردها البشرية.

فتدقيق الموارد البشرية هو وسيلة تقييم و تحكّم تساعد المسيرين بالمعلومات الخاصة بتحليل و تقييم الوضعيات المتعلقة بنشاطات تسيير الموارد البشرية و يضمن لهم ذلك القدرة على التحكم في العناصر الأساسية مع مرونة لازمة للتأثير على العامل البشري داخل المؤسسة .

4.1.2 طرق إجراء التدقيق ونموذج إعداده:

للقيام بتدقيق الموارد البشرية، يمكن للمدقق الاختيار من بين عدة طرق لاختيار المعايير التي سيتم على أساسها تدقيق الموارد البشرية والتي نذكر منها:

- **طريقة المقارنة:** يحدد المدقق في هذه الطريقة معايير التدقيق وفقا لأفضل المنظمات المنافسة و يجعلها كنموذج يعتمد عليه و يتم بعد ذلك مقارنة أداء الموارد البشرية في المنظمة بالنموذج المنافس، بهدف أن تتفوق إدارة الموارد البشرية بالمنظمة عليه.
- **طريقة السلطة الخارجية:** في هذه الطريقة يعتمد المدقق على المعايير التي تم وضعها من طرف جهة استشارية خارجية ليتم المقارنة على أساسها.

- الطريقة الإحصائية: يتم وضع معايير إحصائية خاصة تتم المعايرة على أساسها و هذا بناء على المعلومات المتوفرة في المنظمة.
- طريقة الالتزام: يقوم المدقق بالبحث عن معلومات تخص جميع الممارسات الإدارية التي تتم داخل المنظمة و التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها و أنشطتها، و معرفة ما إذا كانت هذه الممارسات الإدارية تتم وفقا للسياسات و الإجراءات و القوانين و اللوائح التي تنظم عمل هذه الممارسات داخل المنظمة.
- طريقة الإدارة بالأهداف: تعمل هذه الطريقة على خلق أهداف معينة تقابل أداء معين يمكن قياسه و المعايرة على أساسه (Pierre. C ; 1985)

تقرير تدقيق الموارد البشرية

- لقد أصبح استخدام التقرير من الأمور المهمة بالنسبة للمدقق و المدقق عليه و الجهة الطالبة للتدقيق لتضمنه نتائج هذه الأخيرة، كما يجب إيداع التقرير وفق الزمن الذي تم تحديده و بعد الانتهاء من عملية التدقيق مباشرة بشرط أن يكون التقرير مبسطا وواضحا يمتاز بالحيادية و الدقة و متضمنا:
- مقدمة : يتم توضيح وبيان الطرق التي اتبعها المدقق في الحصول على المعلومات العامة عن المنظمة و كذلك الشخص المسؤول عن عملية التدقيق و الهدف الرئيسي الذي تم من أجله التدقيق .
 - ملخص تاريخي عن تدقيق الموارد البشرية بالمنظمة: يتناول هذا الملخص تاريخ التدقيق في المنظمة و بيان ما تم إنجازه سابقا و التوصيات التي وضعت و مدى التقيد بها و كذلك المعايير التي خرج بها التدقيق السابق و التي سيتم وضعها في الاعتبار هذه السنة.
 - الهيكل التنظيمي للمنظمة: يشمل هذا الجزء من التقرير الهيكل التنظيمي للمنظمة بصفة عامة و هيكل قسم الموارد البشرية بصفة خاصة.
 - نطاق التدقيق : يتم تحديد نطاق التدقيق و الذي تم تحديده بناء على الأهداف الرئيسية للتدقيق .
 - مهمة و أهداف التدقيق : للقيام بإجراء التدقيق يستعرض المدقق في هذا الجزء الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .
 - بيان المنهج المستخدم في التدقيق: يتم في هذا الجزء تحديد المناطق التي شملتها عملية التدقيق و الأدوات التي تم تصميمها ليتم من خلالها جمع المعلومات، و الفترة الزمنية التي يغطيها التدقيق.
 - نتائج عملية التدقيق: يقوم المدقق من خلال عمله بتحديد النتائج و يتم استعراضها بشكل واضح و بعد ذلك يتم ترتيبها وفق خطورتها بالنسبة للأهداف الإستراتيجية لقسم الموارد البشرية و أهداف المنظمة ككل، و أخيرا يضع المدقق في هذا الجزء توصياته التي يجب أن تعمل بها إدارة المنظمة، و التي تخدم الهدف الأساسي للمنظمة على المدى الطويل كما أن هذه التوصيات سيتم تدقيقها في السنة الموالية. (آدم الإمام، الطاهر، 2013، ص، 131، 130).

2.2. الدراسة الميدانية:

لتسليط الضوء على تدقيق الموارد البشرية ارتأينا المرور بأهمية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن غياب هذه الأخيرة يلغي إدراك الأولى وضرورة اعتمادها كأحد التقنيات الحديثة للتسيير الفعال للمنظمة وليس المورد البشري فقط.

1.2.2 إطار ومنهجية الدراسة

للبحث في إدراك أهمية تدقيق الموارد البشرية ومحاولة تسليط الضوء على الممارسة قمنا بإجراء مقابلات مع مجموعة من محافظي الحسابات للبحث في ماهية التدقيق الاجتماعي لديهم ومدى وجود طلبات خارجية من المنظمات للقيام به، إلا أن غيابه على مستوى الممارسين والمهنيين كان بنفس درجة غيابه على مستوى المؤسسات خاصة، مما دفع بنا للمرور إلى البحث عن تدقيق الموارد البشرية من مدخل أهمية ممارسات التوظيف، التكوين، إدارة المسارات، المناخ الاجتماعي و المسؤولية الاجتماعية لدى مسيري المؤسسات ومساعدتهم باعتبارها أهم ما يتضمنه تدقيق الموارد البشرية وهذا ما تضمنته الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة بشرى بقادر من خلال دراسة مقارنة لتدقيق إدارة الموارد البشرية في الدول المغاربية (Bouchra BAKADIR, 2012, pp 61- 67). حيث قمنا بتكليف الاستبان بما يتلاءم مع المؤسسات الجزائرية.

قمنا بتوزيع 60 استمارة بطريقة عشوائية نظامية وقد تم استرجاع 90% من مجموع الاستمارات الموزعة، حيث كانت النسبة الأكبر من الاستمارات موجهة للمؤسسات ذات التعداد الكبير ليكون للمورد البشري فيها دور وأهمية في التدقيق المالي والمحاسبي من الجانب المادي على الأقل فكانت المؤسسات المستجوبة متوسطة الحجم (73% من العينة) وتزاو النشاط الصناعي (58% منها) مع تعدي (64%) منها 10 سنوات أقدمية في النشاط، حيث تم استعمال برنامج SPSS نسخة 23 لمعالجة البيانات المتحصل عليها.

2.2.2 عرض النتائج وتحليلها:

من خلال تحليل التباين الأحادي والمتعدد باتجاهات وحيدة ومتعددة قمنا بالبحث في مدى تأثير حجم المؤسسة (بأخذ تعداد الموظفين كمييار للتصنيف)، قطاع نشاطها وأقدمية تواجدها فيه على أهمية التوظيف، التكوين، إدارة المسارات، المناخ الاجتماعي و المسؤولية الاجتماعية وكانت النتائج كالتالي:

أ. أهمية التوظيف وتدقيقه

أعلنت المؤسسات باختلاف حجمها أهمية التوظيف بالنسبة لها ولكن باعتباره تكلفة يستوجب ضبطها والتحكم فيها دون وجود تعارض عن أهمية ذلك باختلاف نشاطها أو تعدده في حين أن أقدمية ممارستها للنشاط تحدث فرقا في ذلك، فكلما زادت سنوات الممارسة كلما كان لسياسات التوظيف وإستراتيجيتها أهمية أكبر، ولكن بالرغم من هذه الأهمية إلا أن الاتفاق عن عدم ضرورة وأهمية تدقيق التوظيف كان عاما وهذا ما نلاحظه من خلال جدول النتائج.

جدول رقم (01)³: تأثير خصائص المؤسسات المستجوبة على التوظيف

مصدر التباين	أهمية الممارسة	ضرورة التدقيق
الحجم	0,005	0,221
النشاط	0,131	0,054
أقدمية النشاط	0,002	0,392

ب. أهمية التكوين وتدقيقه:

بالرغم من اعتبار الاستثمار في التكوين ضرورة حتمية للرفع من الأداء وقابلية استخدام رأس المال البشري لبلوغ الميزة التنافسية، مما يستدعي تدقيق لمختلف مراحل هندسته إلا أن المؤسسات المستجوبة لا تمنحه حتى الأهمية في مخططها التسييري باختلاف تصنيفاتها وحتى تعدد سنوات ممارستها للنشاط وذلك لاعتبار أن برنامج التكوين مجرد أمر مفروض على المؤسسة لا بد من متابعته لوجود حتمية قانونية لذلك دون مردودية فعلية ولمموسة خاصة مع غياب تقييم موضوعي له وهذا ما توضحه القيم الاحتمالية المحسوبة والتي فاقت مستوى المعنوية 5% والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): تأثير خصائص المؤسسات المستجوبة على التكوين

مصدر التباين	أهمية الممارسة	ضرورة التدقيق
الحجم	0,425	0,723
النشاط	0,222	0,532
أقدمية النشاط	0,005	0,746

³ جميع الجداول المدرجة في الدراسة الميدانية من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية

ج. أهمية إدارة المسارات وتدقيقها:

هناك اتفاق جماعي للمؤسسات المستجوبة على أن إدارة المسار المهني للموظفين من مسؤولياتهم دون وجود لتخطيط ذلك من طرف المديرين مما ألقى وجود نقاط الالتقاء بين إدارة المسار الفردي والجماعي مع تغييب الدور الفعلي للمؤسسة في ذلك مما أظهر عدم وجود اختلاف بين آراء المؤسسات المستجوبة بتعدد أحجامها، طبيعة أبعاد سنوات نشاطها مما ألقى فكرة تدقيق ذلك وأهميته وهذا ما توضحه القيم الاحتمالية المحسوبة والتي فاقت مستوى المعنوية 5% والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): تأثير خصائص المؤسسات المستجوبة على إدارة المسارات

مصدر التباين	أهمية الممارسة	ضرورة التدقيق
الحجم	0,663	0,311
النشاط	0,978	0,459
أقدمية النشاط	0,677	0,213

د. أهمية المناخ الاجتماعي وتدقيقه

إن غياب إدراك المديرين والموظفين على حد سواء لأبعاد الحياة الاجتماعية في المؤسسة قد ألقى لفهم وتقييم ماهية المناخ الاجتماعي بسبب غياب إشراك الفاعلين وتشاطرهم أعباء القلق وكذا الاتصال الداخلي في محيط العمل، الأمر الذي أظهر في نتائج دراستنا غياب تباين أهمية المناخ الاجتماعي لدى المؤسسات المستجوبة نسبة لحجمها، طبيعة وأقدمية نشاطها والتي تظهر جليا بوجود قيم احتمالية محسوبة تفوق مستوى المعنوية، فغياب الأهمية يغيب من ضرورة وجود تدقيق للمناخ الاجتماعي بالرغم من اعتباره أداة لحوكمة الإدارة وهو ما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (04): تأثير خصائص المؤسسات المستجوبة على المناخ الاجتماعي

مصدر التباين	أهمية الممارسة	ضرورة التدقيق
الحجم	0,223	0,345
النشاط	0,786	0,297
أقدمية النشاط	0,002	0,385

هـ. أهمية المسؤولية الاجتماعية وتدقيقها:

اختلفت أهمية المسؤولية الاجتماعية عند المؤسسات المستجوبة والتي أظهرت دلالة معنوية باختلاف حجمها، القطاع الذي تنتمي إليه وأقدمية ممارستها للنشاط، حيث أن قيم الاحتمال المحسوبة والتي كانت أقل من مستوى المعنوية أظهرت أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات الكبيرة والتي تعدت مدة نشاطها 10 سنوات والتي أكدت على أهمية تحملها للمسؤولية الاجتماعية خاصة الصناعية منها، ولكنها باختلاف حجمها، طبيعة نشاطها وأقدميته فقد اعتبرت تدقيق ذلك غير ضروري أو مهم من خلال القيم الاحتمالية المحسوبة والتي فاقت مستوى المعنوية المقدر بـ 5% والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): تأثير خصائص المؤسسات المستجوبة على المسؤولية الاجتماعية

مصدر التباين	أهمية الممارسة	ضرورة التدقيق
الحجم	0,001	0,117
النشاط	0,034	0,339
أقدمية النشاط	0,013	0,194

3. الخلاصة

من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية والتي تعبر فعلا عن حقيقة تدقيق الموارد البشرية والتي لازالت بعيدة كل البعد عن حقيقتها والهدف من الاستعانة بها وذلك للغياب الفعلي لأهمية المورد المراد تدقيقه، فبالرغم من الإجماع التام والاتفاق على أن المورد البشري أساس خلق القيمة وتعاضمها في المؤسسة إلا أن التطبيق والممارسة لا يعبر فعلا عن ذلك بدليل التناقض المعلن والظاهر لمسيري المؤسسات محل الاستجواب من خلال إعلانهم لأهمية بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية: كالتوظيف، التكوين والمسؤولية الاجتماعية في حين أن تدقيقهم لهذه الممارسات غير ضروري وهام، مع غياب تام لإدراك أهمية المناخ الاجتماعي وكذا تدقيقه، مع غياب لمهية تأسيس لوحدة قيادة اجتماعية وغيرها.

فغياب التشخيص الاجتماعي القبلي يحول دون التحديد الجيد لربط العلاقة السببية مما يجعل من تدقيق الموارد البشرية مجرد حبر على ورق.

الكتب باللغة العربية

- أحمد حلمي جمعة (2000): المدخل الحديث لتدقيق الحسابات ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،الأردن.
- إشتيوي ادريس عبد السلام (1996): المراجعة معايير و إجراءات ، دار النهضة العربية ،دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت.
- أمين السيد أحمد لطفي (2007): التطورات الحديثة في المراجعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.

المراجع الأجنبية

Livres :

- Alain Magnant (2007) : Manuel d'audit de management des ressources humaines ; les éditions Liaisons.
- Cyril PARLANT: Un audit de climat social : pourquoi et comment ? », Cabinet FIDAL,
- Hamini Allel (2002) : L'audit comptable et financier ; Berti édition ; Alger.
- Hubert Landier : Évaluer le climat social de votre entreprise, Editions d'Organisation
- Jacques Igalens (1994) : Audit de ressources humaines ; édition liaisons.
- Jacques Renard (1987) : Théorie et pratique de l'audit interne ; édition d'organisation paris
- Lionel Collins & Gérard Vallin (1992) : Audit et Control Interne : aspects financiers opérationnels et stratégiques ; édition Dallas ; paris.
- Peretti J.M & Jean L. V (1987): Audit Social ; édition organisation.
- Pierre Candéau (1985) : L'audit social : méthodes et techniques pour un management efficace ; édition Vuibert.
- R.Vatier (1988) : l'audit de la gestion sociale, les Editions d'organisation.

Articles

- Bouchra BAKADIR (2012) : La pratique de l'audit des ressources humaines au sein des entreprises maghrebines ; Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements, 14ème Université de Printemps IAS Oran, 16 & 17 mai 2012 ; pp 61- 67.
- Nassima FEKIH (2012) : Le risque au centre de la mission d'audit social, Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements, 14ème Université de Printemps IAS Oran, 16 & 17 mai ; pp 261- 263
- Peretti J. M (1981) : Une démarche de lecture du bilan social, liaisons sociales, Le bilan social », no 5111, Paris,
- W.D.Torrence (2000): Some Personnel Auditing Practices in an Industry; Personnel Journal