

## التدقيق الاجتماعي كأداة لتأمين جودة الموارد البشرية

سليمانى مليكة\*

تاريخ الإرسال: 2018-10-23

تاريخ القبول: 2018-10-30

## الملخص

تعتبر وظيفة التدقيق إحدى الوظائف الحديثة التي فرضها المحيط، و هي عملية أساسية و ضرورية في نشاط المنظمة، فهي تضبط الأعمال المحاسبية والإدارية في المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها، فهي وظيفة مكاملة لوظائف المنظمة تزيد من فعالية التنظيم والمراقبة. التدقيق الاجتماعي هو وسيلة لقياس وفهم الوضع الحقيقي وإعداد التقارير لتحسين الأداء الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة، ويساعد التدقيق الاجتماعي في تضييق الفجوات بين الرؤية و الأهداف والواقع، و تحقيق الكفاءة والفعالية، يطبق من طرف المراقب الداخلي أو المراقب الخارجي أو بالتنسيق بينهما .

الكلمات المفتاحية: التدقيق الاجتماعي - المعايير - الأداء الاجتماعي - الكفاءة - الفعالية

## Résumé

On peut considérer la fonction d'audit comme d'une des fonctions modernes imposée par l'environnement. C'est une opération fondamentale et essentielle dans l'activité de l'organisation, car il a règle les travaux de comptables, financières, et administratifs dans l'organisation sans tenir compte de sa nature ou son taille, donc l'audit est une fonction complémentaire augmente l'efficacité de l'organisation et du contrôle.

L'audit social est un audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et les groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externe .Il est pratiqué par des auditeurs externes spécialisés ou par des auditeurs internes, parfois en coopération entre les deux.

**Les mots clés :** audit social , normes ,performance sociale- efficacité – efficience

\* أستاذة محاضرة قسم ب بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

## 1. مقدمة

جودة الأداء هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من طرف الإدارة و العمال ، فالمنظمات دائما تبحث عن الأداء المتميز و تبحث عن الطرق و الوسائل التي تساعدنا في قياس و تقييم الأداء بدقة ، فبالرغم من تعدد وكثرة البحوث والدراسات التي اهتمت بموضوع الأداء إلا أن المجال لا يزال واسعاً، وخاصة أن الأداء لم يعد يرتبط بقياسات محددة يتفق عليها الجميع وإنما يرتبط بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية الداخلية والخارجية وتأثيرها المتبادل، كما أصبح حالياً يرتبط بالعوامل المادية والمعنوية، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متعددة حسب التغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى المنظمة والبيئة المحيطة بها.

كل منظمة لها مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها بتحديد الإستراتيجية الملائمة وتوفير الموارد الضرورية المالية، المادية، والبشرية، ومحاولة استغلالها بالطريقة الأمثل في إطار وجود التنظيم الملائم، وتحقيق هذه الأهداف يهتم بالدرجة الأولى المالك(المساهمون والشركاء) الذين هم في الغالب بعيدون عن المنظمة، وهم بحاجة إلى معلومات دقيقة وصحيحة حول نشاط المنظمة والنتائج المحققة، وللوثوق من إن هذه المعلومات هي صحيحة وتعكس الوضعية الحقيقية للمنظمة، يلجؤون إلى التدقيق الذي هو عبارة عن فحص انتقادي للبيانات والمعلومات في إطار الالتزام بمجموعة من المعايير الدولية و الوطنية للتدقيق.

زادت أهمية ودور هذه الوظيفة في السنوات الأخيرة نتيجة التطورات التي شهدتها القوانين والضغط الممارس من طرف المشرعين والهيئات العالمية المنظمة لمهنة التدقيق والتي أكدت على ضرورة تطبيق التدقيق في بعض المنظمات كشرركات المساهمة، ولقد مس التطور الذي شهدته المهنة أيضا مفهومها الذي كان يرتبط بالمفهوم المالي والمحاسبي فقط التي كانت تقتصر فقط على مهمة التأكد من صحة ومصداقية البيانات المالية والمحاسبية و مدى تطابق تسجيلها مع المبادئ المعمول بها، ولكن هذا المفهوم تغير ابتداء من سنة 2002 من خلال المعايير المنظمة للمهنة التي بينت دور التدقيق في تقييم مختلف إجراءات الإدارة بهدف تحقيق الفعالية والحماية، وأصبح التدقيق نشاط مهم بمس كل العمليات والوظائف، وهذا ما تنبأت به الدراسة التي قام بها المعهد الاسباني للتدقيق الداخلي سنة 1992 تحت اسم: ( l'audit interne dans l'entreprise de l'an 2000

يعتبر التدقيق الاجتماعي من بين الأشكال الحديثة للتدقيق الذي يهتم بالجانب الاجتماعي المتمثل في الأفراد (العمال) والمجتمع (المستهلك) و هذا المفهوم الحديث جاء مصاحبا لمفهوم التنمية المستدامة و يعتبر احد المحاور الرئيسية لها ، و لحد الآن يعتبر الاهتمام بالجانب الاجتماعي هو تطوعي و ليس إلزامي على المنظمات عكس الجانب البيئي، و عليه في اغلب الأحيان المؤسسة هي التي تستدعي الهيئات الدولية للتدقيق من اجل تدقيقها اجتماعيا وذلك بهدف الحصول على شهادة

الجودة (كشهادة جودة التكوين ISO10015 أو شهادة الجودة الاجتماعية ISO 27000 أو شهادة جودة المسؤولية الاجتماعية ISO 26000 )

من اجل معالجة الموضوع اقترحنا الإشكالية التالية: فكيف يمكن لل تدقيق الاجتماعي أن يساهم في رفع اداء المنظمة لتحقيق الجودة المطلوبة ؟

وعليه طرحنا التساؤلات التالية:

- هل وجود وظيفة التدقيق في المنظمة هو أمر ملزم ؟

- كيف يمكن للمنظمة التأكد من أن الاستثمارات الاجتماعية تساهم في تحقيق عوائد ؟

### 1.1. أهداف البحث :

تمثل أهداف البحث في إبراز الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية و مختلف المبادئ و القواعد التي تقوم عليها .

التعريف بمفهوم التدقيق الذي هو غير واضح لدى معظم الأفراد نظرا لوجود خلط بين مفهوم التدقيق و مفهوم المراقبة، و كذلك لتوضيح أهمية استعمال التدقيق في توجيه نشاط المنظمة، باكتشاف نقاط القوة و الضعف الموجودة في التنظيم، والمساعدة في اتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف.

كذلك للتعريف بالمعايير العالمية المنظمة لمهنة التدقيق، و التي تعتبر واجبة التنفيذ من طرف المدققين لتحقيق الجودة المطلوبة في التقرير وبالتالي تحقيق عائد للمؤسسة كما أنها تعتبر وسيلة لتقييم عمل المدقق .

- التعرف على مفهوم التدقيق بنوعيه الداخلي و الخارجي

- التعريف بمعيار جودة التكوين ايزو 10015 و الجودة الاجتماعية ايزو 26000 و 27000

### 2.1. منهج الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم استعمال المنهج الوصفي، الذي يعتبر طريقة لتحليل و تفسير إشكالية موضوع البحث من خلال وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا من اجل فهمه وذلك من خلال جمع المعلومات من المراجع المختصة في مجال التدقيق و تسيير الموارد البشرية للتعريف بالمبادئ والمفاهيم والأهداف والخصائص التي يقوم عليها كل منهما، كما تم إبراز العلاقة الموجودة بينهما و تأثير كل منهما على الأخر، فالدراسة النظرية كانت بإتباع المنهج الوصفي.

### 2. التدقيق و بعده الاستراتيجي في المنظمة:

يتم نشر مجموعة متنوعة من برامج إصدار الشهادات في جميع أنحاء العالم لحماية سلامة البرامج و للتأكد من صحة وملائمة طرق التسيير للمعايير و المبادئ المحددة، كما أن شهادات الجودة تسمح بتعزيز ثقة المستهلكين والجمهور في

قدرات ومهارات المؤسسات ، فمعظم المؤسسات الآن تستخدم شهادات الجودة لإثبات أن لديها المعرفة والمهارات والمؤهلات والقدرات لأداء نشاطها، فالتدقيق يسלט الضوء على الحقائق والظروف، مما يسهل عملية البحث عن حلول محددة لتحسين كفاءة الأعمال الإدارية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة .

يتم تقييم الوضع على أساس الحقائق والبيانات المدققة ، مع الأخذ في الاعتبار ثقافة المنظمة وتفاعل العلاقات بين أصحاب المصلحة الداخليين أو الخارجيين من اجل التمكين من اتخاذ قرارات أفضل لإدارة المنظمة ومشاريعها، و بالتالي اصبح التدقيق عملية أساسية وضرورية في نشاط المنظمة، وهو من بين الوظائف التي تضبط الأعمال المحاسبية الإدارية في المنظمة<sup>i</sup> بغض النظر عن طبيعة نشاطها، فهو وظيفة مكمل لوظائف المنظمة فهي تزيد من فعالية التنظيم والمراقبة، حيث ينص المعيار الدولي رقم 200 للمراجعة الذي يعرف التدقيق على انه<sup>ii</sup> "التعبير عن رأي ، إذا كانت القوائم المالية قد تم إعدادها طبقا لإطار العمل المحدد وتقدم تقرير يوضح رأي المدقق بصورة واضحة وصادقة " نلاحظ من هذا التعريف أوجه القصور المرتبطة بالمعيار 200 نتيجة قصره على عملية التدقيق المالي فقط ، فبالرغم من انه في اغلب الأحيان مهمة التدقيق تشمل التدقيق المالي إلا انه أصبح يشمل كل الوظائف ، التدقيق المالي ، التدقيق التسويقي، التدقيق التنظيمي ، تدقيق نظام المعلومات، تدقيق الموارد البشرية .

و بالتالي يعرف التدقيق هو عملية منهجية منظمة للحصول على تقييم موضوعي لأدلة الإثبات المتعلقة بتأكيدات خاصة بالتصرفات والإجراءات الاقتصادية للتأكد من درجة التطابق بينهما وبين المعايير المقررة، وتقدم هذه النتائج إلى المستخدمين المعنيين .

نظرا لأهمية وظيفة التدقيق خاصة في ظل الظروف البيئية التي تنشط فيها المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية بالإضافة إلى شدة المنافسة الموجودة في السوق كل هذه الأسباب أدت إلى ضرورة إنشاء وظيفة أساسية في المنظمة وهي وظيفة التدقيق لها ارتباط مباشر مع الإدارة العليا<sup>iii</sup> ، حيث يعتبر التدقيق الداخلي وظيفتها أساسية وهي من الوظائف التي تضبط نشاط المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها ، وهناك العديد من التعاريف التي تناولت هذا النوع من التدقيق منها:

تعريف لجنة COSO وهي لجنة تتكون من خمسة منظمات مهنية مختصة في المحاسبة والتدقيق ، حيث عرفت التدقيق الداخلي كما يلي<sup>iv</sup>: "التدقيق الداخلي هو عملية تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة و الإدارة والأفراد الآخرين، يتم تصميمها لتعطي تأكيدا معقولا حول تحقيق المؤسسة لأهدافها في النواحي التالية: كفاءة العمليات وفعاليتها، درجة الاعتماد على التقارير المالية، مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها أي مدى الالتزام بإجراءات العمل".

أما المعهد الفرنسي للمدققين و المراقبين الداخليين IFACI يعرف التدقيق الداخلي بأنه<sup>v</sup> فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف الإدارة قصد مراقبة تسيير المؤسسة، هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لإدارة المؤسسة ومستقلة عن بقية المصالح الأخرى، والأهداف الرئيسية للمدققين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هي: تدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية وأن المعلومات صادقة، والعمليات شرعية، والتنظيمات فعالة، والهياكل واضحة ومناسبة .

يتضح من التعاريف السابقة العناصر والقواعد الأساسية لمفهوم التدقيق الداخلي وتمثل في:

- يعتبر جزء من وظائف المنظمة، حيث يجب التعامل معها كجزء من العمليات وليس كجزء إضافي يعيق العمليات، وله الاستقلالية التامة ولا يخضع لسلطة الإدارة العليا.
- يقوم بتزويد مجلس الإدارة والإدارة العليا بتقارير حول تحقيق الأهداف ومعلومات حول كفاءة نظام الرقابة الداخلية، من خلال محاولة اكتشاف الانحرافات، وحالات اختراق النظام في حالة تواطؤ الموظفين فيما بينهم، أو إمكانية تجاوز النظام من طرف الإدارة ذاتها.
- التدقيق الداخلي يساعد الإدارة على متابعة، كافة العمليات والأقسام والأنشطة و مخرجاتها عن طريق تقرير أو مجموعة تقارير تقدم لمجلس الإدارة، و استقلالية المدقق أمر ضروري يتحقق بتبعيته إلى مجلس الإدارة مباشرة.
- فهدف هذه الإدارة التابعة للمديرية العامة و المستقلة عن بقية الأقسام هو <sup>vi</sup> التأكد دوريا من أن الإجراءات المعمول بها كافية، والمعلومات المدققة عبر كل المستويات وجميع الاتجاهات صحيحة، والتنظيمات فعالة، والهياكل واضحة ومناسبة.
- فيما يتعلق بالتدقيق الخارجي فهو عكس التدقيق الداخلي، فهو لا يمثل وظيفة إدارية ولكنها تعتبر حق لبعض الأفراد الخارجيين ذوي المصلحة في نشاط المنظمة لمراقبة تصرفات الإدارة، فيما يتعلق بالحفاظ على الموارد، والالتزام بالقوانين والقواعد الموضوعية، ومن أهم هؤلاء الأفراد المساهمون في رأس مال المنظمة، وفي حالات أخرى المؤسسة هي التي تستدعي المدقق الخارجي للقيام بتدقيق وظيفة أو نشاط معين، أو من اجل تقييم عمل المدقق الداخلي .
- يمكن تعريف التدقيق الخارجي <sup>vii</sup>: هو تلك العملية التي تتم من طرف شخص ليس موظفا في المنظمة، ولكنه شخص مستقل عن الإدارة يقدم خدماته بصفة مستقلة لحساب طرف معين على أسس تعاقدية.
- فالتدقيق الخارجي إذن يتم من طرف شخص خارج المنظمة لفحص البيانات والسجلات المحاسبية، أو تدقيق عملية أو وظيفة محددة حسب نوع المهمة المسندة إليه، والوقوف على تقييم نظام الرقابة الداخلية من اجل إبداء الرأي المحايد حول صدق المعلومات المحاسبية والمالية أو الأساليب التشغيلية وذلك لإعطائها المصادقية حتى تنال القبول والرضا لدى مستعملي هذه المعلومات فالمساهمون لا يمارسون حقهم في الرقابة <sup>viii</sup> على المنظمة التي يساهمون فيها بصورة مباشرة، ولكن يمارسون هذا الحق من خلال التقرير الذي يقدمه لهم المدقق الخارجي المؤهل والمحايد الذي يتم تعيينه عن طريق التعاقد .
- تتمثل الجهات الخارجية للتدقيق <sup>ix</sup> في خبير الحسابات، أو محافظ الحسابات، أو المكاتب الاستشارية للتدقيق دولية أو وطنية، وفي حالة المؤسسات العمومية يمكن أن تكون الجهات المعنية بالتدقيق هي: مجلس المحاسبة أو مديرية المالية العامة ، أو إحدى المدققين المذكورين سابقا (خبير حسابات ، محافظ حسابات)
- أما العلاقة بين وظيفة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، فوظيفة التدقيق الداخلي التي تمارسها الإدارة من خلال موظفيها يدخل ضمن نطاق عمل المدقق الخارجي الأمر الذي يتطلب تنسيقا بين المدققين الداخلي والخارجي بهدف تحقيق

التكامل المطلوب بين الطرفين، بحيث أن مهام المدقق الخارجي تدقيق مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية، ودرجة فعاليته تظهر من خلال الإجراءات التي تقوم بها خلية التدقيق الداخلي، فمثلاً: إذا كانت وظيفة التدقيق الداخلي ضعيفة الفعالية، فإن حجم تغطية عملية التدقيق الخارجي تكون أوسع مما تكون عليه في حالة لو كان نظام التدقيق الداخلي أكثر فعالية وذلك لتغطية النقص الموجود في نظام التدقيق الداخلي .

## 1.2. معايير التدقيق الدولية

ينظم مهنة التدقيق مجموعة من المعايير التي تعتبر أداة توجيه للمدققين لان مجرد وجودها يوفر لمستخدميها معلومات عن كيفية ممارسة المهنة، وهي وسيلة لتقييم الأداء و بمجرد الالتزام بتطبيق المعايير يمكن تحقيق جودة عملية التدقيق وهو ما ينعكس على زيادة ثقة المستخدمين .

يمكن تعريف المعيار في مجال التدقيق بأنه<sup>x</sup>: " قاعدة عامة ترشد المدقق إلى السلوك المهني حتى يمكنه انجاز مهمته بالجودة الملائمة، فهي تمثل إرشادات عامة، ووسيلة لتقييم الأداء من ناحية أخرى " .

حيث تنقسم معايير التدقيق الدولية إلى ثلاث مجموعات تتمثل في:

### أ - المعايير العامة

تتمثل في مجموعة من المعايير التي تخص المدقق، وترشد الإدارة عند اختيار المدقق الداخلي أو الخارجي (في حالة التوظيف أو الاستدعاء)، كما أنها تعتبر عامل مهم لتحقيق جودة التدقيق وبالتالي كسب ولاء وثقة العملاء، وتتمثل هذه المعايير في<sup>xi</sup>:

- معيار التأهيل العلمي و التكوين العملي المطلوب.

- معيار استقلالية المدقق.

- معيار العناية المهنية الملائمة للمدقق أثناء أداء مهامه. ب

### ب - معايير العمل الميداني

هي المعايير الخاصة بوضع إرشادات عامة للكيفية التي يمكن أن يتم بها تنفيذ عملية التدقيق، فهي تحدد إطار العمل لتنفيذ مهمة التدقيق عملياً وهي تتمثل في ثلاث معايير<sup>xii</sup>:

- التخطيط السليم للعمل وتقسيمه بالطريقة الملائمة، والإشراف الملائم على المساعدين

- فهم و دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية لغرض تخطيط عملية التدقيق وتقدير الوقت ومدى الفحص الذي سيقوم به المدقق.

- الحصول على الأدلة الكافية والملائمة من مصادر داخلية وخارجية من خلال الفحص والملاحظة والاستفسار لتوفير أساس معقول لإبداء الرأي.

ت - معايير التقرير<sup>xiii</sup> :

يمثل التقرير أداة الاتصال التي تحمل الرسالة الموجهة لمستخدمي هذا التقرير سواء الطراف الداخلية او الخارجية، ويعتبر المرحلة النهائية للتدقيق وعلى أساسه تكون المناقشات وتحدد المواقف وتتخذ القرارات، خصص معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين أربع معايير وهي:

- معيار التوافق مع مبادئ التقرير المتعارف عليها
- الإفصاح
- الثبات
- وحدة الرأي

## 2.2. التدقيق الاجتماعي وتحسين الأداء الاجتماعي :

يعتبر التدقيق الاجتماعي من المفاهيم الحديثة النشأة على اعتبار أن التدقيق الاجتماعي يعكس مدى الجودة الاجتماعية وهو ينقسم إلى مفهومين:

**المفهوم الأول:** التدقيق الاجتماعي هو عبارة عن تحليل وتدقيق السياسات والتطبيقات المتعلقة بالموارد البشرية أي الأفراد ، فالجانب البشري أصبح يعكس أداء المؤسسة الاجتماعي لان الأفراد وأداء أعمالهم يؤثر على مستوى الإنتاج وبالتالي على النتيجة المالية المحققة .

فالتدقيق الاجتماعي يهتم بتدقيق البرامج الاجتماعية مثل التدريب والتكوين المقرر من طرف المؤسسة ، حيث يقوم المدقق بالتأكد من صحة تطبيق الإجراءات ومعدل نجاح التكوين مقارنة بالأهداف الموضوعة، كما يقوم المدقق بتدقيق جانب نظام الحوافز والترقية والأجور وظروف العمل، لان بعض المؤسسات تتهاون في مجال تحفيز عمالها رغم ارتفاع قدراتها المالية<sup>xiv</sup>.

يعمل التدقيق الاجتماعي أيضا على تقييم مدى قدرة المؤسسة على التحكم في المشاكل الخاصة بالجانب البشري مثل تدقيق العلاقات الاجتماعية والفردية والظواهر المرتبطة بالحوادث والغيابات، بمعنى آخر التدقيق الاجتماعي هو عبارة عن عملية منظمة تهتم بفحص الجوانب المختلفة المتعلقة بموارد البشرية وينتهي بتقديم تقرير يعكس الوضعية الحقيقية مع مجموعة من التوصيات لتحسين أسلوب إدارة الموارد البشرية من اجل تحقيق ما يعرف بالجودة الاجتماعية .

**المفهوم الثاني :** المفهوم الثاني للتدقيق الاجتماعي يتعلق بالحيط الخارجي للمنظمة أي تدقيق مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق رفاهية المجتمع ويتم ذلك من خلال نظرة ورأي المجتمع نحو المنتوجات المقدمة من طرف المؤسسة محل التدقيق

ومدى ملائمتها لأفراد المجتمع من حيث السعر والجودة (الوظيفية والبيئية) كذلك مدى صحة المعلومات المتعلقة بالمنتج سواء الظاهرة على الغلاف أو المعلن عنها في الإشهار .

بمعنى أوسع التدقيق الاجتماعي يعكس مدى تماشي المؤسسة مع القيم الأخلاقية وتحسين المسؤولية الاجتماعية من اجل كسب عملاء جدد وبالتالي تحسين النتيجة وضمان الاستمرار في السوق .

فالتدقيق الاجتماعي يعتبر<sup>xv</sup> "فحص انتقادي لوظيفة إدارة الموارد البشرية من اجل تقديم نظرة مبررة للوضعية الحالية لهذه الوظيفة"، ويجب أن يتمتع المدقق بالاستقلالية التامة أثناء عملية الفحص والتقييم وإعداد التقرير<sup>xvi</sup>.

أو بتعريف آخر التدقيق الاجتماعي هو<sup>xvii</sup> " عملية فحص لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف، والتقييم، والتدريب، وغياب الأفراد ، ونظام التعويض وعلاقات العمل والتواصل الاجتماعي، وفي حالات أخرى يمكن أن يشمل التدقيق حالة معينة أو خاصة لتقييم تماسك السياسة الاجتماعية وخاصة في حالة الاندماج أو إعادة الهيكلة أي العلاقات الإستراتيجية مع الجهات الداخلية أو الخارجية للمنظمة".

يمكن تقديم تعريف آخر للتدقيق الاجتماعي<sup>xviii</sup> " هو وسيلة لقياس وفهم الوضع الحقيقي، وإعداد التقارير لتحسين الأداء الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة"، ويساعد التدقيق الاجتماعي في تضيق الفجوات بين الرؤية والهدف والواقع الحقيقي، وتحقيق الكفاءة والفعالية<sup>xix</sup>.

وبالتالي هناك أربعة مجالات رئيسية لتطبيق التدقيق الاجتماعي<sup>xx</sup>:

- التدقيق الاجتماعي يقيم الامتثال للممارسات الداخلية على مستوى قانون العمل، وكل المعايير المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة ، والمبادئ المشار إليها في منظمة العمل الدولية.
- رقابة المطابقة مع الأهداف والقواعد والإجراءات، فالمنظمة ترغب في تقييم الممارسات الفعلية بما هو متوقع عن طريق تقييم الأهداف والعمليات القائمة وتشمل عدة مجالات: التوظيف، التدريب، وإدارة المواهب والكفاءات، التعويض، والأمن الوظيفي ..... الخ ، ويتم التدقيق بوضع المعايير المناسبة للتمكن من التقييم.
- فهم حالة اجتماعية معينة ( الصراع الاجتماعي، المناخ الاجتماعي، التدهورات ، الاستقلالية ) من أجل اكتشاف نقاط الضعف الموجودة ووضع حل لها وبالتالي منع تكرار الصراعات و المشاكل التي يتعرض لها العمال .

في جميع الحالات التدقيق الاجتماعي<sup>xxi</sup> يعتمد على الأساليب والتقنيات التي أثبتت جدواها، ومؤشرات موثوقة ودقيقة لإدارة شؤون الموظفين يعمل على أساس المعايير المرجعية أو معايير الممارسات الجيدة، ليحدد الثغرات وأوجه القصور الموجودة، ويحلل أسباب هذه الاختلافات، فضلا عن المخاطر الاجتماعية والمالية التي تترتب عليها.

### 3.2. أهداف التدقيق الاجتماعي

تتمثل أهداف التدقيق الاجتماعي في:

- تقييم الفجوات المادية والمالية بين الاحتياجات والموارد البشرية المتاحة للتنمية المحلية.
- خلق الوعي بين المستفيدين ومقدمي الخدمات الاجتماعية والإنتاجية.
- زيادة فعالية وكفاءة برامج التنمية والتدريب.
- التدقيق في القرارات السياسية المختلفة مع مراعاة مصالح جميع الأطراف المعنية
- تشجيع القرارات وتقاسم المسؤوليات و تشجيع القرار الجماعي.
- تطوير الموارد البشرية ورأس المال الاجتماعي.

#### 4.2. إجراءات الرقابة الداخلية كأداة لضبط أداء الأفراد :

يتضمن المعيار الثاني من معايير العمل الميداني ضرورة دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية ( contrôle ) interne المعمول به داخل المنظمة، وذلك كأساس يعتمد عليه لتحديد نطاق الاختبارات التي ستطبق عليها إجراءات التدقيق، فبالرغم من أن الإدارة هي المسؤولة عن هذا النظام، فإن له تأثير كبير على عمل المدقق، فنظام الرقابة الداخلية يعتبر كدليل لاكتشاف الأخطاء والمخالفات بدرجة كبيرة من السرعة، حيث يستلزم التقييم السليم لنظام الرقابة الداخلية معرفة وفهم الإجراءات والطرق المرسومة لتنفيذ المهام، كما تستلزم التأكد أن هذه الإجراءات تنفذ وفقا لما تم تحديده من طرف الإدارة .

يتم تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية من طرف المدقق الداخلي وأيضا المدقق الخارجي مهما كان نوع المهمة المراد تدقيقها، ففحص هذا النظام يعتبر واجب وعلى المدقق أن يلتزم به، فهي تعتبر عنصر أساسي من عناصر العمل الميداني، فعلى أساسها يتم تحديد نطاق اختبارات الفحص والتأكد، فالمدقق بهمه :

- معرفة واجبات أعضاء المشروع وحدود اختصاصاتهم.
  - معرفة مدى عمل كل فرد في المنظمة وسلامة هذا العمل.
  - اكتشاف إمكانية حدوث الخطأ ومدى إمكانية إخفائه أو كشفه .
- فكثير من العمال يعتقدون أن الرقابة الداخلية وضعت من اجل العقاب ومنع الغش من طرف الموظفين، بينما هذا الغرض هو جزء من أغراض نظام الرقابة الداخلية،ويمكن تعريفها :

حسب تقرير COSO (committee of sponsoring organization) (لجنة مساعد المؤسسات الأمريكية) 1992 قدمت التعريف التالي للرقابة الداخلية<sup>xxxiii</sup>: الرقابة الداخلية هي عملية تتأثر بمجلس الإدارة والإدارة والأفراد الآخرين ويتم تصميمها لتوفير تأكيد معقول بخصوص تحقيق الأهداف التي تتعلق بما يلي :

- - فعالية وكفاءة التشغيل .
- - الثقة في القرارات والبيانات .
- - الالتزام بالقوانين.

الفقرة 08 من معيار التدقيق الدولي 400 تشير إلى أن الرقابة الداخلية تعني<sup>xxiii</sup>: السياسات والإجراءات التي تتبناها إدارة المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان للوصول إلى هدفها في ضمان الالتزام بالسياسات وحماية الأصول ومنع واكتشاف الغش والخطأ، ودقة واكتمال السجلات وتحيئة معلومات موثوق فيها في الوقت المناسب.

اذن نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من اجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية والحفاظ على الأصول ونوعية المعلومات ومدى تطبيق تعليمات الإدارة ويظهر ذلك بالتنظيم وتطبيق الطرق والإجراءات التي تضعها المؤسسة.

### 3. إدارة الموارد البشرية وفقا للمواصفات العالمية للجودة :

تحول النظرة من shareholder إلى stakeholder ، فنظرة shareholder التي تحتم فقط بالشركاء (المساهمين) هي نظرة تقليدية للأداء تركز على الأداء المالي الموجه إلى تحقيق نصيب أكبر للمساهمين، أما نظرة stakeholders (الأطراف المعنية) ونقصد بالأطراف المعنية<sup>xxiv</sup> كل فرد أو مجموعة من الأفراد قد تتأثر مصالحهم بدرجة تحقيق أهداف المنظمة أو تؤثر فيها " أي توسع مفهوم الأداء ليشمل مجموع الفاعلين (الزبائن، العمال، المجتمع، الموردون...) مع عدم إقصاء التوجه الحالي نحو المسؤولية الاجتماعية بمفهومها البيئي والاجتماعي من خلال توفير الحماية البيئية والعلاقة الاجتماعية والمعلومة المقدمة للمستهلك، فالمسؤولية الاجتماعية يجب أن تغطي الجانب الاجتماعي والبيئي ولا تكون منفصلة عن الإستراتيجية والعمليات التجارية من اجل تحقيق الأداء الاجتماعي، حيث تعتبر الموارد البشرية أهم مورد من موارد المنظمة والمشكل الأساسي الذي يطرح غالبا ليس كمي بقدر ما هو نوعي، فدرجة تطبيق التنظيم ونجاحه يعتمد على كفاءة الموظفين بالمؤسسة والتي تقع عليهم مسؤولية تنفيذه فبالرغم من وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وصحة توزيع الوظائف حسب النظام إلا أن هذا النظام قد لا ينجح في تحقيق أهدافه نظرا لعدم كفاءة وأمانة العمال، ومن ناحية أخرى قد يكون التنظيم فعال بفضل موظفين مؤهلين حتى لو لم يتضمن النظام تحديدا مفصلا للسلطة والمسؤولية وعليه يجب على المؤسسة أن تتبع سياسة سليمة في تعيين وترقية الموظفين، والمدقق يحكم على فعالية الوسائل البشرية من خلال الأنشطة الثلاثة التالية<sup>xxv</sup>:

التوظيف: التوظيف ليس فقط تشغيل العمال حسب الاحتياجات الضرورية ، وإنما هو تشغيل الكفاءات المطلوبة وقدرة المنظمة في الاحتفاظ به م ، ويجب أن تتم عملية التوظيف حسب مبادئ التوظيف المعروفة: التخطيط للاحتياجات المطلوبة، الإعلان، قبول المترشحين حسب شروط الإعلان، الامتحان الكتابي، المقابلة..... الخ

التكوين الدائم : يسمح التكوين الدائم بتغطية النقص الذي كان موجود في الموظفين والذي كان يشكل عائق في تحقيق أهداف المنظمة، هذا بهدف تحديد المعارف حتى تصبح معرفة الأفراد متناسبة مع التطور التكنولوجي، وكذلك يسمح بالترقية الداخلية للأفراد.

الأخلاق: هو العنصر الثالث للموارد البشرية الذي يجب دراسته من حيث ملائمته لأهداف المنظمة، ونقصد بالأخلاق معرفة واحترام القوانين ونزاهة وآداب الأفراد في التعامل مع بعضهم أو مع الغير، ويمكن التعرف على أخلاق الفرد من خلال الأرشيف القانوني له أو من خلال سمعته بين أفراد المنظمة.

للحصول على شهادة الجودة الاجتماعية يجب أن تلتزم المنظمة بتطبيق المعايير العالمية للجودة في كل العناصر المادية والمعنوية المرتبطة بتسيير الموارد البشرية وأي نقص أو تقصير يتم اكتشافه أثناء عملية التدقيق الاجتماعي يؤدي إلى حرمان المنظمة من الحصول على شهادة الجودة ومن بين شهادات الجودة المرتبطة بالجانب الاجتماعي نجد :

### أ) جودة التدريب ISO 10015

نوعية رأس المال البشري للمنظمة يعتبر جوهر تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل والبقاء على قيد الحياة في الاقتصاد العالمي الحالي القائم على المعرفة<sup>xxvi</sup>، والتدريب له دور كبير في تطوير والحفاظ على مستويات عالية من رأس المال البشري من اجل تحقيق جانب العمليات الداخلية بأعلى مستوى من اجل خلق أكبر مستوى من القيمة للعملاء والمساهمين، حيث أن هناك علاقة مباشرة بين قيمة المنظمة وقدرتها على الابتكار والتحسين المستمر<sup>xxvii</sup>، فتسويق منتجات مبتكرة يخلق قيمة مضافة للعملاء وبالتالي زيادة القيمة للمساهمين.

فجانب التعليم و النمو يتحقق من خلال الاهتمام بجلب الكفاءات ونظام التدريب والتحفيز المطبق في المنظمة من اجل توفير القدرات والمهارات المطلوبة لضمان قدرة المنظمة على التجديد كشرط أساسي للاستمرار والبقاء على المدى البعيد، وفي هذا المنظور تدرس المنظمة ما يجب القيام به للاحتفاظ بالأفراد الذين يتميزون بالمهارة والكفاءة العالية وتوفير المعرفة التقنية المطلوبة من خلال التكوين المستمر .

المنظمات التي تهتم بجودة تكوين(تدريب) الموارد البشرية هي المنظمات التي تتوفر على المواصفات الدولية لشهادة الايزو ISO10015، ففي منتصف التسعينيات من القرن العشرين تم إدراك الحاجة لدليل محدد لضمان جودة التكوين، فبادرت المنظمة الدولية للمعايير والمقاييس بتشكيل لجنة عمل لوضع دليل مواصفة الجودة مخصصة في التكوين، وفي سنة 1999 تم المصادقة على شهادة ISO10015 التي تقيز بميزتين أساسيتين<sup>xxviii</sup>:

- 1- الربط بين الاستثمار في التكوين وأداء المنظمة.
- 2- تنظيم و إعداد البرامج التكوينية على أسس ومبادئ علمية.

يقدم معيار ISO10015 المزايا الرئيسية للتكوين كونه يعتمد على المفاهيم العملية الموجهة لل 9000:2000 ISO كونها مفهومة لدى للمنظمات المستخدمة لها و أدوات الجودة ذات الصلة، أما بالنسبة للشركات القائمة على ISO 10015 فيقدم توجيهات محددة في مجال التكنولوجيا والتدريب والتعلم التنظيمي اعتمادا على توفير الكفاءة المطلوبة من طرف المؤسسة<sup>xxxix</sup>. إعداد وتطوير وتصميم منهج تكويني ملائم و فعال من خلال مواصفة ISO10015 التي تنطلق من تنظيم وإعداد برامج تكوين ذات كفاءة وفعالية للعمال الموظفين بالمنظمة بوجود جهود بشرية وموارد مالية ووقت محدد من اجل تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة وهو تحسين أداء العمال والمنظمة . وتظهر الحاجة إلى التكوين في الحالات التالية<sup>xxx</sup> :

- استخدام أفراد جدد أو نقل أفراد إلى وظائف جديدة .
- التوسع في أنشطة المنظمة.
- استخدام معدات أو تكنولوجيا جديدة.
- تطبيق إجراءات وأساليب حديثة في العمل.
- ملاحظة ارتفاع معدل الإصابات والأخطاء أثناء العمل .

يحتاج برنامج التدريب إلى عناية في تسيير الاستثمارات الرئيسية الأخرى حيث ISO 10015 يقدم خارطة طريق واضحة في توجيه الشركة لاتخاذ قرارات استثمارية سليمة لبرامج التدريب واستخدامها لتحسين الأداء الفردي والجماعي ، فتدريب الموظفين هو النهج الأمثل لإغلاق فجوة الأداء التي تم تحديدها، فالاستثمار في الموارد البشرية هو إنشاء وتصميم التدريب المناسب وعمليات التعليم الفعال، فال ISO 10015 هي بمثابة أداة إدارية لضمان تنظيم التدريب بكفاءة لاستخدام الموارد المالية والوقت والطاقة بشكل فعال لسد فجوة الأداء<sup>xxxi</sup> ، ويؤكد شهادة ISO 10015 مساهمة التدريب في التحسين المستمر وهو يهدف إلى مساعدة المؤسسات على جعل الاستثمار في التدريب أكثر فعالية وكفاءة<sup>xxxii</sup>.

### ب) الجودة الاجتماعية:

المعيار ISO26000 و ISO27000 الخاص بالمسؤولية الاجتماعية وهو مفهوم ظهر في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية خلال 1970 يعتمد على أن مفهوم الكفاءة الاجتماعية تقود إلى الكفاءة المالية، فمن خلال الاهتمام بالعوامل الاجتماعية يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية ، فهذا سنوات الثمانينات ظهرت مفاهيم التمويل الأخلاقي و التجارة الأخلاقية والتنمية المستدامة ودخلت مجال النقاش السياسي ثم تم وضع عدة أساليب من اجل قياس المسؤولية الاجتماعية و قوانين القيادة التي يمكن أن تتم من خلال التدقيق الاجتماعي أو البيئي ، و في سنوات 1990 دجت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع ظهور مفهوم التنمية المستدامة، أي أن المؤسسة تخلت عن فكرة التقييم على أساس المعيار المالي فقط بل يجب أيضا التقييم على أساس المعيار الاجتماعي و البيئي و هما معيارين غير ماليين ، أي أن نشاط المؤسسة يعتمد البحث على تحقيق الأرباح وفي المقابل يجب احترام العامل الإنساني والاجتماعي وهذا ما يعرف بالمسؤولية

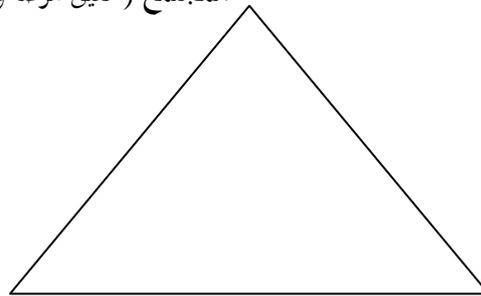
الاجتماعية للمؤسسة التي تعتبر غالبا كرد لمشكلة التنمية المستدامة أي ما يحقق من نتائج مباشرة وغير مباشرة في نجاح النمو الاقتصادي وانعكاسه على جوانب متعددة في المجتمع .

فحسب LAURE LAVORATA الذي عرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها " دمج تطوعي للانفعالات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة اتجاه نشاطها التجاري وعلاقتها مع كل الأطراف المعنية الداخلية والخارجية من اجل تحقيق التزاماتها القانونية المطبقة من خلال الاستثمار في رأس المال الإنساني و احترام البيئة و المجتمع " <sup>xxxiii</sup> و بتعريف آخر : "هي التزام متخذ القرار بإتباع أسلوب للعمل يؤمن من خلاله حماية المجتمع الداخلي و الخارجي ككل مع تحقيق منفعة الخاصة " <sup>xxxiv</sup>.

و بتعريف آخر المسؤولية الاجتماعية هي التزام منشأة الأعمال اتجاه المجتمع و الذي يأخذ بعين الاعتبار توقعات المجتمع من المنظمة في صورة الاهتمام بالأفراد و البيئة أي تحقيق الكفاءة الثلاثية التي تعرف ب 3 people, planet , profit ( الربح ، الأفراد "المجتمع" ، البيئة) <sup>xxxv</sup>

نلاحظ أن رفاهية المجتمع هو أساس كل التعاريف السابقة ، و الذي يتمثل في المفهوم الاجتماعي ، حيث اعتبرت رفاهية المجتمع هي قمة المثلث كما يظهر في الشكل التالي ، و تكون الأرباح و البيئة القاعدة لهذا المثلث <sup>xxxvi</sup>

المجتمع (تحقيق الرضا و الرفاهية)



البيئة (المحافظة على الموارد)

المنظمة (تحقيق الأرباح)

الشكل رقم (1) : محاور التنمية المستدامة

Source : Alain Cheveau, Jean Jaques Rosé, L'entreprise responsable, Edition d'organisation – Paris 2003, p 45

الجدول الموالية التي تمثل إحصائيات لعدد شهادات الايزو 27000 الصادرة عن المنظمة العالمية للتقييس ISO و هي تعطي قراءة للمناطق و الدول الأكثر اهتماما بالجانب الاجتماعي حيث تعتبر أوروبا الأكثر اهتماما بالجانب الاجتماعي كما نلاحظ في الجدول رقم 01

الجدول رقم 01 : إحصائيات لعدد شهادات الجودة المتحصل عليها في كل قارة

Year	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL	1935	1514	3689	2691	1883	2265	1984	1401	4531	5754
Africa	4	6	31	-1	-6	24	35	-20	50	95
Central / South America	20	34	28	17	33	53	69	1	74	217
North America	33	100	110	7	104	117	160	102	631	24
Europe	368	740	1391	1237	646	1090	1573	711	1783	2086
East Asia and Pacific	1340	257	1587	1394	876	757	-306	298	1580	2710
Central and South Asia	136	320	464	25	169	171	334	249	318	418
Middle East	34	57	78	12	61	53	119	60	95	204

Source : www.iso.org

**الدول الأكثر اهتماما بالجودة الاجتماعية iso 20700**

Top 10 countries for ISO/IEC 27001 certificates – 2016		
1	Japan	8945
2	United Kingdom	3367
3	India	2902
4	China	2618
5	Germany	1338
6	Italy	1220
7	United States of America	1115
8	Taipei, Chinese	1087
9	Spain	752
10	Netherlands	670

Source : www.iso.org

**عدد شهادات الجودة الاجتماعية المتحصل عليها في الجزائر**

2016	2015	2014	2013	2012	2011	
01	00	02	02	01	01	<b>iso 27000</b>
00	00	00	00	00	00	<b>iso 26000</b>

Source : www.iso.org

نلاحظ من الجدول السابق أن المؤسسات الجزائرية لا تهتم بعامل الجودة الاجتماعية حيث أول شهادة تم الحصول عليها سنة 1 بمعدل شهادة واحدة فقط و لم يتم التحصل على أي شهادة سمة 2015 أما المجموع الكلي لعدد الشهادات iso 27000 فهو يعادل 07 شهادات فقط، أما بالنسبة لشهادة الايزو 26000 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية فلم يتم التحصل على أي شهادة وفي سنة 2015 استدعت مؤسسة condor هيئة دولية من اجل تدقيقها اجتماعيا و انتهت مهمة التدقيق بإصدار تقرير يحتوي على عدة توصيات من اجل تحسين أدائها الاجتماعي ولم يتم إصدار شهادة الايزو لعدة تحفظات .

بالإضافة إلى شهادات الجودة التي تعطي ميزة للمؤسسة نجد أيضا وكالات التنقيط الاجتماعي و البيئي التي نشأت في نهاية سنوات الثمانينات<sup>xxxvii</sup> تقوم بتنقيط المؤسسة حسب منهجيتها الاجتماعية بالاستناد على الوثائق و الاستجابات و نتائج المقابلة مع المسؤولين في المؤسسة و من بين هذه الوكالات : OEKOM في ألمانيا ، AVANZI في ايطاليا ، le groupe VIGEO في فرنسا ، TRIODOS في هولندا .

في فرنسا تم فرض ضرورة تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال المادة 118 في القانون الفرنسي للتنظيم الاقتصادي الجديد لسنة 2001 الذي يفرض على المؤسسات المشاركة في البورصة تحديد مجموعة المعلومات المتعلقة بالنتائج الاجتماعية و البيئية لنشاطها في تقريرها السنوي .

بتطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية للتسويق تكون المؤسسة قد تجاوزت النظرة التقليدية التي تعتبر الربح هو الهدف الأساسي لها و الامتداد إلى أكثر من ذلك بدمج المنفعة العامة للمجتمع .

#### 4. النتائج العامة :

- خلق وظيفة تدقيق داخلي في المنظمة يعتبر وسيلة ضرورية لزيادة فعالية تسيير المؤسسة و هذا ما ينص عليه القانون الجزائري والهيئات الدولية المانحة لشهادة جودة الإدارة التي اعتبرت انه بدون توفر وظيفة تدقيق في المنظمة فهذا يعني عدم جودة عملية التسيير، لان التدقيق له دور في عملية اكتشاف الأخطاء والانحرافات وأسبابها والتي لها تأثير على أداء المنظمة و أهدافها .

- عملية التدقيق الاجتماعي تتم من خلال عملية الفحص و التأكد من أن العمليات محددة و واضحة و متناسقة مع أهداف المؤسسة و الوسائل الموضوعية متناسبة مع الأهداف المحددة و مجلس الإدارة يعمل وفقا لمبادئ الحوكمة المتعارف عليها.

- تعتمد عملية التدقيق الاجتماعي على تقييم نظام الرقابة الداخلية الذي يعتبر الهيكل التنظيمي و نظام الإعلام و الاتصال و الإجراءات و السياسات احد المكونات الأساسية لها و تقييم كل العناصر المرتبطة بتسيير الموارد البشرية.

- التدقيق الاجتماعي يتم من خلال جمع مجموعة من المعلومات والأدلة من مصادر داخلية وخارجية للمنظمة فدقة هذه المعلومات و جودتها تنعكس على جودة عملية التدقيق و جودة التقرير.
- التدقيق هو وظيفة مستقلة عن الوظائف الأخرى و مرتبطة مباشرة بأعلى مستوى إداري، فالمدقق له الحرية في التخطيط للمهمة و جمع الأدلة وإبداء الرأي و الإفصاح على كل المخالفات و الأخطاء الموجودة.
- استعمال التدقيق الداخلي في بعض المنظمات يجب أن يتم دعمه بالتدقيق الخارجي من اجل تقييم نتائج و توصيات المدقق الداخلي و بالتالي تمسك المدقق الداخلي بمعايير التدقيق و احترامه لأهداف المهام المسندة إليه لان عمله خاضع للتقييم، كما أن استقلالية المدقق الداخلي يمكن أن تختفي بصورة غير مباشرة نتيجة ظهور علاقات مع أفراد
- نظام الرقابة الداخلية وسيلة ضرورية لخلق الانضباط و النظام في المؤسسة يجب أن يتوفر في كل المؤسسات، وعدم وجوده يعني أن تسيير و أهداف المؤسسة في خطر، كما أن وجود هذا النظام و فعاليته يسهل عملية التدقيق و يحقق الكفاءة و الفعالية .
- خلق وظيفة التدقيق داخلي من اجل تحقيق جودة عملية التسيير و الحفاظ على بقاء المؤسسة و استغلال الموارد المتوفرة لدى المنظمة بشكل امثل .
- ISO 10015 هو الحل الجديد للحصول على جودة التدريب و هو بمثابة أداة إدارية لضمان تنظيم التدريب بكفاءة لاستخدام الموارد المالية والوقت والطاقة بشكل فعال في سد فجوة الأداء.

- <sup>i</sup> A.HAMINI, AUDIT COMPTABLE ET FINANIER, 1ère éditions BERTI 2002 , p 12
- <sup>ii</sup> [www.audit.org/wik/audit\\_interne](http://www.audit.org/wik/audit_interne)
- <sup>iii</sup> HENRI MITONNEAU, réussir l'audit des processus, 2<sup>ème</sup> éditions AFNOR, France, 2000, p 45
- <sup>iv</sup> أمين السيد احمد لطفي, التطورات الحديثة في المراجعة, الدار الجامعية, مصر 2007, ص 75
- <sup>v</sup> JEAN CHARLE BECOUR, HENRI BOUQUIN, audit opérationnel efficacité efficience ou sécurité, éditions ECONOMICA, paris, 1996, p 38
- <sup>vi</sup> حسين عبيد شحاتة السيد, المراجعة المتقدمة في بيئة الأعمال المعاصرة, الدار الجامعية, مصر 2007, ص 33
- <sup>vii</sup> HENRI MITONNEAU, op.cit, p 72
- إيهاب نظمي إبراهيم, التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة و تطور, مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع, الأردن, 2009, ص 52<sup>viii</sup>
- <sup>ix</sup> JEAN CHARLE BECOUR, HENRI BOUQUIN, audit opérationnel efficacité efficience ou sécurité, éditions ECONOMICA, paris, 1996, p 44
- <sup>x</sup> HENRI MITONNEAU, op.cit, p 77.
- <sup>xi</sup> احمد حلمي جمعة, مدخل إلى التدقيق الحديث, دار الصفاء للنشر و التوزيع, الأردن 2005, ص 123
- <sup>xii</sup> JACQUES RENARD, l'audit interne, éditions EYROLLES, 6ème éditions, paris, 2008, 68
- جمال الدين محمد المرسي, الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية, مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة قرن 21, الدار الجامعية الأبراهمية, مصر, 2006, ص 220<sup>xiii</sup>
- احمد حلمي جمعة, مسؤولية المدقق عند تطبيق معايير التدقيق الدولية, مجلة المجتمع العربي للمحاسبين القانونيين العدد الثامن, 2008, ص 7<sup>xiv</sup>
- احمد ماهر, الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد, الدار الجامعية, الإسكندرية 2003, ص 98<sup>xv</sup>
- بوحنه قوي, تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات, مركز الكتاب الأكاديمي, عمان 2010, ص 84<sup>xvi</sup>
- <sup>xvii</sup> PASCAL CHARPENTIER, management et gestion des organisations, éditions ARMANDE COLIN, PARIS, 2007, p 101
- <sup>xviii</sup> JOHN R. Schermerhorn, RICHRD N. Osborn, JAMES G .Hunt, CLAIRE Billy, COMPORTEMENT HUMAINE ET ORGANISATIOIS, 3eme éditions EERPI, CANADA, 2006, p 144
- <sup>xix</sup> [www.iso.org/iso/iso-focus-plus](http://www.iso.org/iso/iso-focus-plus)
- <sup>xx</sup> Olivier lamant, la conduite d'une mission d'audit Interne, édition DUNOD, PARIS, 1995p 68
- <sup>xxi</sup> Gerry Johnson. Keva SCHOLE. Frederic FERY, STRATEGEQUE éditions Pearson EDUCATION, FRANCE, 2004 , p 82
- <sup>xxii</sup> BENOIT PIGE, audit et contrôle interne, éditions MANAGEMENT, paris, 1997 p 55
- <sup>xxiii</sup> Floriane BOUYOUD, Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse de doctorat en management, le CNAM, Paris, 2010p 103
- <sup>xxiv</sup> CARTIER MANUEL et autre , maxi fiches de stratégie ,édition DUNOD , PARIS , 2010, P 18
- <sup>xxv</sup> CHANTAL BUSSENAULT \_MARTINE PRETET, économie et gestion de l'entreprise ,4eme éditions VUIBERT PARIS, 2006p 134
- <sup>xxvi</sup> HENRI MITONNEAU, réussir l'audit des processus, 2<sup>ème</sup> éditions AFNOR, France, 2007p 95
- <sup>xxvii</sup> [www.afnor.fr](http://www.afnor.fr) rapport ' qualité et contrôle de gestion ' 2011
- <sup>xxviii</sup> سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, دار وائل للنشر, عمان 2006, (30) ص 135
- <sup>xxix</sup> [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)
- نجم العزاوي, جودة التدريب الإداري و متطلبات مواصفة الايزو 10015, دار اليازوري, الأردن, 2009, (27) ص 77, ص 98<sup>xxx</sup>
- <sup>xxxi</sup> CHRISTOPHE GEMAIN, STEPHANE TREBOCQ, la performance globale de l'entreprise et son pilotage, semaine sociale , PARIS , 2004, p 154

<sup>xxxii</sup> Floriane BOUYOUD, Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse de doctorat en management, le CNAM, Paris, 2010, p 124

<sup>xxxiii</sup> Laur Lavorata , marketing durable , édition Bréal, paris ,2010, p12 .

<sup>xxxiv</sup> Alain Cheveau, Jean Jaques Rosé, L'entreprise responsable, Edition d'organisation – Paris 2003, p29

<sup>xxxv</sup> Alain Cheveau, Jean Jaques Rosé, op.cit – Paris 2003, p29

<sup>xxxvi</sup> FLORIANE BOUYOUD, Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse de doctorat en management, le CNAM, Paris, 2010, P 57

<sup>xxxvii</sup> Henri –pierre MADERS , jean – Luc MASSELIN , contrôle interne des risques, éditions EYROLLE , paris , 2009, P 25.